



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anniina Salo

VÄLINEET HYVÄN
PEREHDYTTÄMISKOKONAISUUDEN
LUOMISEEN

Case Hotel Sorsanpesä, Seinäjoki

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Anniina Salo
Opinnäytetyön nimi	Välineet hyvän perehdyttämiskokonaisuuden luomiseen. Case Hotel Sorsanpesä, Seinäjoki
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	167 + 2 liitettä
Ohjaaja	Kim Skåtar

Työn tavoitteena on selvittää Hotel Sorsanpesän perehdyttämisen nykytila laadullisen tutkimuksen keinoin. Kattava teoriapohja sekä tutkimustulokset henkilökunnan ja johdon haastatteluista luovat yhdessä kokonaisuuden, joka antaa hyvät välineet toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Teoriaosa on ajankohtainen katsaus perehdyttämisen maailmaan. Se pitää sisällään suunnittelua ja toteutusta sekä ilmiön merkityksen ja sen arvon tarkastelua. Teoriaosan alussa käsitellään perehdyttämisen liittymistä sen laajempiin asiakokonaisuuksiin. Sisäinen markkinointi sekä strategian ja arvojen yhteys perehdyttämiseen on tärkeää ymmärtää, jotta sen toteutuksesta saadaan tehtyä laadukasta ja tarkoituksenmukaista.

Tutkimustulokset osoittivat, että perehdyttäminen on ollut hotellilla hyvin vapaa-muotoista, mutta ei silti heikkoa. Henkilökunnalla oli hyvin erilaisia kokemuksia keskenään. Perehdytykseen kaivataan enemmän suunnittelua ja loogisuutta asioiden käsittelyyn. Vahvuutena perehdyttämisessä voidaan pitää avointa ja lämminhenkistä työyhteisöä sekä sitä, että henkilökunnalle annetaan sopivasti valtaa ja vastuuta heti työsuhteen alussa.

Avainsanat	sisäinen markkinointi, strategia, perehdyttäminen, työopastus
------------	---

ABSTRACT

Author	Anniina Salo
Title	Tools for Comprehensive Employee orientation. Case Hotel Sorsanpesä, Seinäjoki
Year	2012
Language	Finnish
Pages	167 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Kim Skåtar

The goal of the study was to find out the current state of employee orientation at Hotel Sorsanpesä by using qualitative research methods. A comprehensive theoretical base and research create the relevant tools for developing operations and achieving the set goals.

The theoretical study gave a current view to the field of employee orientation. It includes planning and implementation as well as the importance and value review of this phenomenon. The beginning of the theoretical study deals with the wider concept of employee orientation. The context of internal marketing, strategy and values are important issues to understand so that implementation of employee orientation can be of high quality and appropriate in content.

The research showed that employee orientation has been informal but still not weak at the case company. The personnel had very different experiences of the orientation. They would like to have a more systematic and logical way to learn things. The strength of the employee orientation at the case company is an open-minded and warm environment. It is also seen as good that employees can have power and responsibility already at the beginning of the employment.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	
ABSTRACT	
SISÄLLYS	5
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	8
I JOHDANTO-OSA.....	9
1 JOHDANTO.....	9
2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	11
3 TUTKIMUKSEN RAJAUS	13
4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	14
5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	14
5.1 Hotel Sorsanpesän historia.....	14
5.2 Sorsanpesä tänään	16
II TEORIAOSUUS	18
6 PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ	18
7 PEREHDYTTÄMINEN ON SISÄISTÄ MARKKINOINTIA.....	21
8 STRATEGIA JA PEREHDYTTÄMINEN	22
8.1 Mikä on liiketoimintastrategia?	22
8.2 Strategia antaa suunnan perehdyttämiselle	23
8.3 Arvot ja perehdyttäminen	26
9 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA MERKITYS	28
10 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN	34
11 PEREHDYTTÄMISEN KOMPASTUSKIVIÄ.....	37
12 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU.....	41
12.1 Kuka perehdyttää?	44
12.2 Ketä perehdytetään?.....	48
12.3 Mitä käydään läpi?	49
12.4 Työnopastus	51
12.5 Perehdyttämiseen käytettävä materiaali.....	55
13 PEREHDYTTÄMISEN PROSESSI	57

14	PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI.....	61
15	PEREHDYTTÄMISEN ERITYISTILANTEITA.....	63
	15.1 Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen.....	63
	15.2 Esimiehen perehdyttäminen.....	64
	15.3 Muutokseen perehdyttäminen.....	64
	15.4 Monimuotoisuuden perehdyttäminen.....	65
16	LAINSÄÄDÄNTÖ VELVOITTAÄ PEREHDYTTÄMISEEN.....	67
	16.1 Työsopimuslaki.....	67
	16.2 Työturvallisuuslaki.....	68
	16.3 Pelastustoimiasetus (Turvallisuussuunnitelma).....	70
	16.4 Yhteistoimintalaki.....	71
	16.5 Laki nuorista työntekijöistä.....	72
	16.6 Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus.....	73
17	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	74
III	EMPIIRINEN OSUUS.....	77
18	MARKKINOINTITUTKIMUKSEN TEORIAA.....	77
	18.1 Bisnesäly.....	77
	18.2 Markkinointitutkimus.....	78
	18.3 Tutkimusprosessi.....	79
	18.4 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	80
	18.5 Erot kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä.....	80
	18.6 Syvähaastattelu laadullisen tutkimuksen keinona.....	81
	18.7 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi.....	82
19	TUTKIMUS CASE HOTEL SORSANPESÄ.....	85
	19.1 Haastattelujen toteutus.....	85
	19.2 Henkilökunnan haastattelut.....	86
	19.3 Johdon haastattelu.....	87
20	HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY.....	89
	20.1 Kysymykset 1-8, työsuhteen ensimmäiset päivät.....	90
	20.2 Kysymykset 9-14, perehdyttäminen.....	93
	20.3 Kysymykset 15-18, hotellin arvot ja toiminta.....	95

20.4 Kysymykset 19–23 , perehdytyksen arviointi.....	97
21 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	99
22 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	101
22.1 Tietoa vastaajista.....	101
22.2 Katgoria 1: Työsuhteen ensimmäiset päivät	102
22.3 Katgoria 2. Perehdyttäminen.....	109
22.4 Katgoria 3: Hotellin arvot ja toiminta	114
22.5 Katgoria 4. Perehdytyksen arviointi.....	117
23 JOHDON NÄKEMYS PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISUUDESTA .	123
24 VASTAUSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	128
25 TEORIAKYTKENNÄT	136
26 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	146
26.1 Validiteetti eli pätevyys (mittarin tarkkuus)	146
26.2 Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys	148
26.3 Validiteetti ja reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa	150
26.4 Osoitus tutkimuksen luotettavuudesta	151
27 TYÖN YHTEENVETO	157
28 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE.....	159
LOPPUSANAT	160
LÄHTEET.....	161
LIITTEET	167

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1	Työnopastuksen suunnittelun apukysymyksiä	s. 41
Kuvio 2	Työnopastuksen viisi askelta	s. 53
Kuvio 3	Perehdytysprosessin vaiheet	s. 57
Taulukko 1.	Perehdyttämisen merkityksiä	s. 29
Taulukko 2.	Tyypillisen orientaatio-ohjelman sisältö	s. 50
Taulukko 3.	Yhteenveto ja kehitysehdotuksia	s. 128 - 129

I JOHDANTO-OSA

Johdanto-osassa käsitellään opinnäytetyön taustatietoa ja kerrotaan työn sisällöstä yleisesti. Myös toimeksiantaja esitellään lyhyesti johdannon loppupuolella.

1 JOHDANTO

Hotelli- ja ravintola-alan uskotaan työllistävän tällä hetkellä (2012) jopa 80 000 henkilöä. Alalle on odotettavissa ainakin 50 000 uuta työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. Hotelli- ja ravintola-ala tulee kasvamaan nopeasti, sillä ihmisen työtä ei pystytä korvaamaan koneilla. Matkailu on myös noussut tärkeäksi elinkeinoksi ympäri Suomen. Matkailu- ja ravintolapalveluiden MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi pitää tärkeänä, että ala tarjoaa työpaikkoja niin ammattilaisille, nuorille kuin myös henkilöille, joilla on vähäisempi koulutustausta. (Vartiainen 2012)

Työ on merkittävä osa ihmisen elämää. Uusi työtehtävä ja työympäristö vaativat kuitenkin opastusta, sillä kuten sananlaskukin sanoo ”kukaan ei ole seppä syntyessään”. Mestarikin on ensin tarvinnut harjoittelua. Uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä sanotaan perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen koskettaa kaikkia yrityksiä ja jokaista työntekijää, joka on uuden työsuhteen tai työtehtävän edessä. Perehdyttämisen lähtökohtana ovat yrityksen arvot ja strategia. Useissa organisaatioissa perehdyttämisen merkitys on tiedostettu ja sen avuksi on luotu suunnitelmia ja erilaisia ohjelmia. Kirjo vaihtelee kuitenkin laidasta laitaan ja harvoin kuuleekin tarinoita onnistuneesta perehdytyksestä. Hyvä perehdyttäminen ei ole taattua, vaikka lainsäädäntö siihen velvoittaaakin. (Kupias & Peltola 2009, 9-15; Kjelin & Kuusisto 2003, 9)

Aikaisemmin perehdyttäminen on käsittänyt vain työnopastuksen, mutta nykyään organisaatioiden ja työtehtävien ollessa yhä monitahoisempia, on laajempi perehdyttäminen tullut entistä tärkeämmäksi. Työntekijän tulee tutustua työn lisäksi koko työympäristöön ja ymmärtää myös yrityksen toiminnan lähtökohdat. Perehdyttämisessä on kaikki mahdollisuudet joko onnistua tai epäonnistua. Uudessa

työsuhteessa tai uuden työn edessä on kuitenkin paljon mahdollisuuksia menestymiseen. (Kupias 2009, 9-15)

Perehdyttämistä voidaan pitää kaikista tärkeimpänä koulutusmahdollisuutena yrityksessä. Kun uusi työntekijä aloittaa työt, on johdolla erinomainen mahdollisuus orientoida työntekijä osaksi yritystä ja sen toimintaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perehdyttämisellä on suotuisia vaikutuksia muun muassa yrityksen tuloksiin, kuten sen toimintakykyyn ja liikevaihtoon (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001, 285). Perehdyttämisen hyötyjä ja merkityksiä voidaan tarkastella monestakin näkökulmasta, mutta lopulta ne ovat kaikille yhteisiä. Perehdyttämisestä hyötyy niin työntekijä, esimies kuin koko työyhteisö (Lepistö 2004, 56–57). Hyödyt ovat todella monipuoliset, sillä kyse on merkityksellisestä ja monitahoisesta prosessista. Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa työntekijälle valmiudet suoriutua työstään. Perehdyttämisellä nopeutetaan työn oppimista sekä suoritusten ja tuottavuuden parantamista. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja kerralla oikein. Näin virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Tästä hyötyy koko työyhteisö, koska usein virheiden korjaamiseen tarvitaan useamman ihmisen työpanosta ja aikaa (Österberg 2005, 90; Kjelín 2003, 46–47). Myös esimies hyötyy perehdyttämisestä, sillä työongelmien ratkaisut helpottuvat ja yhteistyölle muodostuu vahva perusta. Esimies säästää myös aikaa vastaisuudessa, kun asiat on opetettu jo perehdytysvaiheessa (Lepistö 2004, 56–57). Liiketoiminnan tavoitteina perehdytyksessä voidaan pitää sisäistä tehokkuutta, asiakkaan kokemaa laatua ja yrityksen saavuttamaa tulosta. (Kjelín 2003, 47)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja vähentää näin myös poissaolojen määrää. Vähäiset poissaolot vaikuttavat puolestaan tuottavuuden kasvuun. Työntekijän perehdyttäminen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin saa hänet sitoutumaan paremmin, jolloin työntekijä alkaa toteuttaa näitä arvojen mukaisia toimintatapoja myös käytännön tasolla. Onnistunut perehdytys on myös keino vähentää epävarmuutta ja uudesta työympäristöstä aiheutuvaa henkistä raskautta ja stressiä (Poutiainen & Vanhala 1999, 21–22). Työpaikalla tapahtuva orientointi on tärkeä osa myös niin sanottua

sosiaalistumista. Sosiaalistuminen tarkoittaa pitkäaikaista prosessia, joka auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen organisaatioon, ymmärtämään sen kulttuuria, yrityksen odotuksia työntekijältä sekä auttaa työhön asettumisessa. (Gómez-Mejía, 2001, 285- 286)

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tähän tutkimukseen saatiin alun perin toimeksianto Hotel Sorsanpesän johdolta vuoden 2011 syksyllä, silloisen perehdyttämistoiminnan kehittämiseksi. Sekä hotellin johto että henkilöstö olivat tiedostaneet merkittävän ongelman perehdyttämisessä ja sen vajaavaisuudessa, joten asialle haluttiin tehdä jotain. Myös lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämisen toteuttamista, joten asiaa ei olisi voitu sivuuttaa. Tutkimusta ei kuitenkaan ehditty aloittamaan, ennen kuin koko hotellin johtoporras vaihtui hotellinjohtajaa myöden toukokuussa 2012. Uuden johdon kanssa päätettiin, että tutkimus toteutetaan vaihdoksesta huolimatta, sen merkityksellisyyden vuoksi. Näin tutkimusongelma sai lopullisen muotonsa, joka on perehdyttämisen nykytilan selvittäminen Hotel Sorsanpesällä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen nykyinen taso hotellilla. Koska vuosien varrella on ollut useita toimintamalleja ja johtajat ovat vaihtuneet useasti, oli asian selvittäminen paikallaan. Selvää on, että yhteistä linjaa ei perehdyttämisen suhteen ole koskaan ollut. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat tämänhetkiset vahvuudet sekä kehittämiskohteet perehdyttämisessä. Vahvuuksia voidaan jatkossa ylläpitää ja vahvistaa entisestään kun taas heikkouksiin pyritään kiinnittämään huomiota enemmän, jotta toiminta kehittyisi. Se miten henkilöstö on kokenut perehdyttämisen, miten kyseiseen tilanteeseen on ajauduttu ja mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet, ovat tutkimuksen kannalta hyvin oleellisia kysymyksiä.

Tälle työlle on asetettu kolme päätavoitetta, joita ovat:

1. Työ antaa valmiudet hyvän perehdyttämiskokonaisuuden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Kattava teoriapohja aiheesta sekä hotellille suoritettu tutkimus saavat yhdessä aikaan kokonaisuuden, jonka pohjalta on hyvä kehittää toimintaa kohti haluttua suuntaa sekä hotellin omia tarpeita vastaaviksi. Tämän työn avulla he voivat suunnitella ja toteuttaa mieleisensä kokonaisuuden, joka on johdettu aiheen teoriasta sekä tutkimuksen avulla saatuja tietojen pohjalta.

2. Tutkimus auttaa tekemään oikeita ratkaisuja.

Tutkimus ei koskaan itsessään ratkaise mahdollisia ongelmia, vaan sen tarkoituksena on auttaa tekemään oikeita ratkaisuja. Tutkimus auttaa suunnan valitsemisessa. Yrityksen päätöksentekijät voivat tehdä ratkaisuja tämän tutkimuksen tietoihin nojaten, eikä niinkään omiin henkilökohtaisiin mieltymyksiinsä. Näin yritys ei toimi pelkän vaiston varassa, vaan päätösten tukena on myös tutkimuksen avulla saadut tiedot.

3. Tutkimus luo arvoa sisäisille asiakkaille (henkilöstö) ja sitä kautta myös ulkoisille asiakassuhteille (kuluttajat).

Tutkimuksen tavoitteena on aina luoda arvoa jollekin. Tämä tutkimus luo arvoa sisäisille asiakkaille eli Sorsanpesän henkilökunnalle. He ovat tämän tutkimuksen kautta saaneet äänensä kuuluviin ja saaneet mahdollisuuden vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Hotellin päätöksentekijöillä on tämän työn kautta mahdollisuus kohdistaa resurssejaan asioihin, jotka viestittävät hotellin henkilöstöajattelua ja ovat merkityksellisiä työntekijöille. Mikäli yrityksen sisäiset suhteet ovat kunnossa, näkyy se ulospäin asiakkaan kokemana laatuna.

3 TUTKIMUKSEN RAJAUS

Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Hotel Sorsanpesän perehdyttämiskokonaisuutta. Tarkoitus ei ole tutkia ilmiötä yleisellä tasolla, esimerkiksi koskien koko hotellialaa, vaan selvittää perehdyttämisen nykytaso nimenomaan Hotel Sorsanpesällä. Tarkoituksena on antaa välineet hyvän perehdyttämiskokonaisuuden luomiseen, joita hyödyntämällä hotelli voi luoda itselleen parhaan mahdollisen kokonaisuuden omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia ei näin ollen pystytä puhtaasti yleistämään koko alaa koskevaksi, sillä tutkimus on tehty kyseisen hotellin henkilöstölle ja vain sen lähtökohdat huomioiden. Uskon kuitenkin, että vastaavanlaisia piirteitä löytyy myös muiden hotellien perehdytyksestä. Tutkimuksesta voikin olla hyötyä myös muille alalla toimiville yrityksille. Nämä yritykset voivat vertailla tämän tutkimuksen tuloksia omaan perehdyttämiseensä ja löytää näin yhtäläisyyksiä ja omia vahvuuksiaan sekä kehittämiskohteita. Uskon, että tämä työ tarjoaa jokaiselle suomalaiselle hotellille osviittaa perehdyttämisensä toteutukseen.

Loppupeleissä jokainen yritys voi mielestäni hyötyä tämän työn sanomasta, vaikka se on tehty Hotel Sorsanpesän esimerkkiä käyttäen. Pidän työtäni merkittävänä koostena perehdytyksen teoriasta, jossa empiriaosa tuo ymmärrystä ilmiön merkittävyyden ja laajuuden tarkastelussa. Koen perehdyttämisen olevan ajankohtainen tutkimusaihe sekä tärkeä teema jokaisessa yrityksessä, koska valitettavan usein työpaikoilla ei ole aikaa perehdyttämisen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, sen suunnitteluun tai toteutukseen. Edelle menee moni muu tärkeä asia. Tietopohja ei myöskään ehkä ole ajan tasalla yrityksessä, eikä sen selvittämiseen ole ylimääräisiä resursseja. Voi myös olla, että perehdyttämisen merkitys on unohdettu tai sitä ei ole tiedostettu ollenkaan. Nämä ovat syitä, miksi työstäni voi hyötyä moni yritys.

Työn teoriaosuuden teoriat käsittelevät perehdyttämistä monipuolisesti, mutta pois on rajattu aiheita, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia tutkittavan hotellin toimintaan nähden. Poisrajattuja aiheita ovat perehdyttämisen erikoistilanteet, kuten ul-

komaille muuttavan työntekijän perehdyttäminen. Hotel Sorsanpesä on yksityinen hotelli, joka toimii ainoastaan yhdellä paikkakunnalla Suomessa, joten tämänytylisten kokonaisuuksien tarkastelu ei ole relevanttia.

4 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta pääosasta, jotka ovat johdanto, teoriaosa sekä empiirinen osa. Teoriaosa antaa merkityksen empiriaosuudessa käsiteltäville asioille. On tärkeää sisäistää teorian, jotta pystyy näkemään asiat kokonaisuuksina ja kytkemään teoriaa ja käytäntöä yhteen. Teoriaosa etenee suurista kokonaisuuksista aina pienempiin. Ensin käsitellään tutkimuksen aiheen liittymistä laajempiin asiakokonaisuuksiin, joita ovat sisäinen markkinointi, strategia ja arvot. Edellä mainittuja aiheita ei ole käsitelty irrallisina aihealueinaan, vaan ne on kytketty osaksi perehdyttämisen teoriakokonaisuutta. Laajempien yhteyksien jälkeen perehdyttämisen teoriasta kerrotaan yksityiskohtaisemmin antaen samalla myös käytännön esimerkkejä hotellialaan ja Hotel Sorsanpesään liittyen. Tuon myös omia mielipiteitäni työn aikana esille. Empiriaosuudessa käydään ensin läpi markkinointitutkimuksen teoriaa, jonka jälkeen esitellään haastattelulomake, tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Lopuksi tarkastellaan teorian ja tutkimustulosten välisiä kytköksiä sekä pohditaan työn luotettavuutta. Työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

5.1 Hotel Sorsanpesän historia

Hotel Sorsanpesä on alkujaan Rantasipin vuonna 1971 rakennuttama, ympyränmuotoinen hotelli Seinäjoella (Asiakaslehti 2011). Se sijaitsee kauniilla Törnävän asuinalueella, noin neljän kilometrin päässä kaupungin sykkeestä. Törnävä on Seinäjoen vanhin asuinalue, joka on tunnettu muun muassa sen

historiallisesta museoalueestaan sekä jokavuotisesta Provinssirock -festivaalista, joka järjestetään alueen tuntumassa. 41 -vuotias hotelli on jo legendaariseksi muodostunut maamerkki, jonka taustaa värittää mielenkiintoinen ja monenkirjainen historia.

Sorsanpesä eli loistokauttaan 80 -luvulla, jolloin se oli maakunnan suosituimman tanssipaikan maineessa. Menestystarinan käynnisti vuoden 1975 laajennuksessa tehty Prunni -sali, joka tanssi-iltoineen houkutteli paikalle asiakkaita ympäri Suomen. Tuohon aikaan hotellissa vieraili jopa 10 000 asiakasta kuukausittain. Tarkoituksena oli laajentaa hyvin menestynyttä hotellia entisestään, mutta valitettavasti 90 -luvulla iskenyt talousahdinko vaikutti myös Sorsanpesän toimintaan. Kahdenkymmenen vuoden menestysputki oli tullut tiensä päähän; hotelli joutui laman seurauksena sulkemaan ovensa vuosikymmenen lopulla (Asiakaslehti 2011). Seinäjoen kaupungin pyynnöstä hotelli avattiin tuohon aikaan vain isoja tapahtumia varten, kuten Tangomarkkinoiden ja Provinssirockin ajaksi. Meritan Kiinteistöjen omistama Rasi Kiinteistöt (entinen Rantasipi-keiju) omisti hotellikiinteistöstä tällöin 80 % ja Seinäjoen kaupunki 20 %. Yrittäjänä toimi Jorma Liljeroos, joka myöhemmin katosi kuvioista talousvaikeuksien takia (Tuuri 1998).

Rasi Kiinteistöjen toimitusjohtajan Aulis Lähteen mukaan Sorsanpesän kiinteistöä tarjottiin kaikille suurille hotelliketjuille ostettavaksi, mutta kukaan ei ollut siitä kiinnostunut. Rakennuksen hinta oli tuohon aikaan noin 15–16 miljoonaa markkaa. Lähde on myös ehdottanut, että Seinäjoen kaupunki ostaisi Sorsanpesän kiinteistön ja siitä tulisi vanhustentalo. Seinäjokelainen kunnallispoliitikko Rauha Maijala puolestaan suositteli aikanaan kiinteistön muuttamista hotelli- ja ravintola-alan oppilaitokseksi (Tuuri 1998). Vuosituhannen vaihteessa Seicon Oy osti kiinteistön ja omistajana toimi lopulta Harmada Invest, jonka taustalla vaikuttaa 11 varakasta pohjalaista. Sijoitusyhtiön ideana on auttaa potentiaalisia, mutta ahdinkoon joutuneita yrityksiä takaisin tolpileen (Saastamoinen 2005).

Vuodesta 2007 alkaen rakennuksessa alkoi viimein uusi aikakausi, kun Pauli Lampinen otti ohjat käsiinsä ja lähti pyörittämään uutta konseptia nimeltään Hotelli Stuertti. Lampinen halusi rakentaa täysin uutta, eikä yrittää nostaa vanhaa Sorsanpesää takaisin jaloilleen. Rakennuksen omisti tällöin Seinäjoen Motelli Oy, jonka yhtenä osakkaana oli sähkölaitoskaupoilla ja ravihevosilla omaisuutensa kerännyt Reima Kuisla Seinäjoelta (Ilkka 2009). Stuertin toiminta kesti kolme vuotta, loppuen vuonna 2010. Ongelmana nähtiin muun muassa se, että hotellin konseptissa toteutettiin vähän kaikkea, joten mikään palvelu ei oikein lopulta erotunut edukseen (Seinäjoen Sanomat 2009).

5.2 Sorsanpesä tänään

Vuonna 2010 hotelli koki suuria mullistuksia. Omistajiksi vaihtuivat Reima Kuislan lisäksi vaatekauppiaana ja kiinteistösijoittajana tunnettu Jaakko Aukia, jotka omistavat kiinteistön nyt puoliksi. Myös hotellin vanha ja maineikas nimi palautettiin takaisin. Hotelli oli kulkenut Sorsanpesä -nimellä jo vuosikymmenten ajan ja tulisi nytkin kulkemaan. Vanha loisto haluttiin saada jälleen henkiin. Omistajavaihdoksen seurauksena rakennukseen tehtiin laaja remontti vuoden 2010 aikana (Asiakaslehti 2011). Kuislan mukaan paikan saneeraukseen ei ole riittänyt miljoona euroa (Ilkka 2012). Tilasuunnittelu ja kabinetit ovat arkkitehti Eckhard Strahlin käsialaa ja värimaailman on suunnitellut sisustusarkkitehti Jaakko Puro (Järvinen 2010). Kuisla pitää hotellin remontointia puolikulttuuritekona (Rintala 2010).

Hotel Sorsanpesän on tarkoitus toimia pääasiallisesti kokous - ja kongressihotellina, johon se tarjoaa loistavat puitteet. Tavoitteena on olla Seinäjoen uniikein hotelli, jossa panostetaan laadukkaaseen toimintaan ja räätälöityihin asiakaspaketteihin. Asiakaskunnassa tavoitellaan liikematkailijoita ja kokousasiakkaita. Hotellin sijainti koetaankin etuna, sillä kohdeasiakkaat arvostavat esimerkiksi omaa rauhaa ja ulkoilumahdollisuuksia. Myös lentokettä löytyy läheltä. Keskustan palveluiden saatavuutta pidetään sivuseikkana, kun kyseessä ovat liikematkailijat (Rintala 2010). Omistajavaihdoksen myötä hotelli

on taas kovaa vauhtia palaamassa siihen loistoon, jota se oli 70 – ja 80 -luvuilla.

II TEORIAOSUUS

Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen keskeisiä teorioita, jotka ovat myös tutkimuksen kannalta oleellisia. Teoriaosa on kokonaisuus siitä, mitä aiheesta tiedetään tähän mennessä. Näiden teorioiden pohjalta Hotel Sorsanpesään voidaan luoda kokonaisvaltainen ja toimiva perehdytysohjelma. Teoriaosuudessa käydään läpi perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita, sen suunnittelua ja prosessia, sekä arviointia ja seurantaa. Myös strategian ja arvojen yhteyttä perehdyttämiseen tarkastellaan. Teoriaosuudessa käydään läpi myös keskeisimmät lainsäädännöt aiheeseen liittyen.

6 PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ

Perehtyminen on tutustumista johonkin. Tarkoituksena on sisäistää asioita ja tottua erilaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Sen keskeisenä tavoitteena on saada ihminen tuntemaan, että hän on merkittävä osa uutta työyhteisöä (Juuti & Vuorela 2002, 48). Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikoilla toteutuvista koulutuksista. Sen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja koko työyhteisön hyvinvointiin on kiistaton (Lepistö 2004, 56). Kysymyksessä on kokonaisvaltainen oppimistapahtuma, jonka vaikutus on merkittävämpi kuin monen muun edessäpäin tulevan tilanteen (Kjelin 2003, 45). Perehdyttämisestä voidaan luoda selkeä brändi, joka viestittää työntekijöille yrityksen henkilöstöajattelua ja sen tapaa toimia. Sen toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, mutta tärkeintä on, että perehdyttämisen merkitys ymmärretään ja sisäistetään ja uudesta työntekijästä ollaan aidosti kiinnostuneita (Kjelin 2003, 252).

Työyhteisö ja koko yhteiskunta kokee jatkuvasti muutoksia. Uusia työpaikkoja syntyy ja toisia lopetetaan. Työntekijä vaihtaa työpaikkaa, ja ehkä kouluttautuu uuteen ammattiinkin. Määräaikaisia ja tilapäisiä työntekijöitä on yhä enemmän ja enemmän. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan siis jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Kangas 2000, 3). Perehdyttäminen yhdistetään useimmiten uuden

työntekijän tulemiseen taloon, mutta myös silloin puhutaan perehdyttämisestä, kun työntekijän tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan vaikka työympäristö pysyy samana. Pitkään jatkuneelta poissaololta palaaminen, kuten perhevapaa tai sairausloma ovat tilanteita, jolloin perehdyttäminen voi olla ajankohtaista (Kupias 2009, 18). Koska hotelliala on nopeatempoinen ja muuttuva maailma, on perehdytyksellä suuri merkitys. Työyhteisöön tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä erilaisiin tehtäviin, esimerkiksi harjoittelijoita ravintolapuolelle tai ekstratyöntekijöitä erilaisiin tilaisuuksiin. Perehdyttämistä vaaditaan siis monessa tilanteessa hotellilla ja sen tarve on alituinen.

Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään ilman muiden apua (Kangas 2000, 3). Uudelle työntekijälle täytyy opettaa hänelle uudet asiat ennemmin tai myöhemmin. Mitä vaillinaisempi perehdytys on, sitä kauemmin uusi työntekijä tarvitsee työnsä suorittamiseen apua muilta. Jos asiat opetetaan heti kunnolla, pääsee tulo- kas tekemään työtehtäviään itsenäisesti ja saa näin myös aikaan tuottavaa työtä. Tästä hyötyy koko työyhteisö.

Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, joka lähtee liikkeelle jo rekrytoinnista ja jatkuu vastaanoton sekä alkuohjauksen jälkeen itse työllä oppimiseen (Räsänen 1994, 234). Tänä päivänä organisaatiot ja työtehtävät ovat yhä monimutkaisempia, joten perehdyttäminen on entistä tärkeämpää. Pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa (Kupias 2009, 13). Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan myös työyhteisön; hän tutustuu yrityksen toiminta-ajatuksen, sen visioon ja arvoihin sekä tapaan toimia. On myös tärkeää tutustua henkilökuntaan ja työtovereihin yrityksen asiakkaita unohtamatta (Kauhanen 2010, 151).

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään toimia, jotka edesauttavat uuden työntekijän onnistumista työssään. Yrityksen toimintatapa ja pelisäännöt on huomioitava perehdyttämisessä – työntekijän taustalla olevaa kokemusta unohtamatta. Perehdyt-

täminen kehittää parhaimmillaan paitsi itse perehtyjää myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota (Kupias 2009, 19 - 20). Perehdyttämisessä onkin lopulta kysymys tiedon jakamisesta ja siitä, miten tähän tiedon jakamiseen suhtaudutaan yhteisössä (Talouselämä 2011). Työyhteisössä on loistava tilaisuus ammentaa uudelta työntekijältä hänen kokemuksiaan ja oppia niistä samalla myös itse sekä saada uutta näkökulmaa omaan työhön. Perehdytys ei ole ainoastaan uuden työntekijän oppikokemus, vaan se tulisi nähdä tilaisuutena, jossa jokainen voi oppia jotain toisiltaan. Hotellimaailmassa on monta tapaa tehdä asioita; isoissa ketjuissa voidaan tehdä asiat hyvin eri tavalla kuin yksityisellä puolella. Koska Hotel Sorsanpesä on yksityinen hotelli, voidaan työntekijöiden kokemusten kautta kehittää toimintaa, jos siihen vain suhtaudutaan avoimesti. Mikäli työyhteisö on vastaanottavainen, on jokaisella työntekijällä varmasti jotain annettavaa sille.

Vaikka perehdyttäminen käsitteenä saattaa tuntua yksiselitteiseltä, on sen tarkempi sisältö kuitenkin muuttunut ajan mittaan. Eri organisaatioissa se merkitsee eri asioita ja tulee jatkossakin merkitsemään. Tähän vaikuttaa erityisesti organisaation tapa kytkeä perehdyttäminen strategiaansa ja muuhun toimintaan. Esimerkiksi jotkut yritykset pitävät perehdyttämistä viimeisenä ja ratkaisevana osana työntekijän rekrytointiprosessia. Prosessi ei ole valmis ennen kuin uusi työntekijä on turvallisesti perehdytetty organisaatioon ja häntä on autettu selviytymään työn ensimmäisistä viikoista. (Kupias 2009, 17; Stredwick 2000, 319). Mikäli työntekijä jätetään perehdyttämättä, oppii hän asiat yrityksen ja erehdyksen kautta. Tähän ei uskoisi olevan kenelläkään varaa (Räsänen 1994, 234).

7 PEREHDYTTÄMINEN ON SISÄISTÄ MARKKINOINTIA

Sisäinen markkinointi on laajin asiakokonaisuus, johon perehdyttäminen kuuluu. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan johtamisfilosofiaa, jossa työntekijöitä kohdellaan kuin asiakkaita. Ulkoiset asiakassuhteet eivät voi olla menestyksekkäitä ilman toimivia suhteita yrityksen sisällä. Yrityksen henkilöstöä tulee käsitellä yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoistakin asiakaskuntaa. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on edistää ja ylläpitää henkilöstön välisiä suhteita sekä motivoida heitä palvelemaan niin kollegoitaan kuin ulkoisiakin asiakkaita mahdollisimman palveluhenkisesti ja asiakaslähtöisesti. (Grönroos 2003, 431- 459)

Koulutus on yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä toiminnoista. Perustaksi tarvitaan kokonaisvaltaista opettamista yrityksen strategiasta, jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja sen asiakkaisiin. Mikäli koulutusta laiminlyödään, on henkilöstön mahdotonta olla palveluhenkinen kollegoilleen ja ulkoisille asiakkaille. Jos työntekijät ovat koulutettu huonosti ja he eivät saa tarvitsemaansa tukea johdolta, yritys ei voi menestyä. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttääkin tietotaidon jakamista sekä johdon jatkuvaa tukea, joka näkyy puheiden rinnalla myös käytännön teoissa. Johdon on rohkaistava henkilöstöä ja otettava heitä mukaan suunnitteluun. Heille on annettava palautetta ja vuorovaikutteista viestintää sekä luoda avoin ja myönteinen ilmapiiri työyhteisöön. Sisäisen markkinoinnin yksi tavoitteista on saada työntekijä pysymään yrityksessä eli sitoutumaan sen toimintaan. Palvelujen merkitysten kasvu alalla kuin alalla on saanut yritykset ymmärtämään, että heidän tärkein resurssi ovat hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Onkin tärkeää saada yritykseen oikeanlaisia työntekijöitä ja ennen kaikkea saada heidät pysymään siinä. (Grönroos 2003, 431- 459)

8 STRATEGIA JA PEREHDYTTÄMINEN

Tarkastelen strategian liittymistä perehdyttämiseen kahdesta eri syystä. Ensimmäkin, mikäli yritys on täysin ymmärtänyt perehdyttämisen arvon, kuuluu perehdyttäminen tällöin oleellisena osana yrityksen strategiaan. Se ei ole irrallista ja sattumanvaraista, vaan se on keskeinen osa toiminta-ajatusta. Jos perehdyttämisen merkitys on sisäistetty, se on tavoitteellista toimintaa, jonka kautta yritys haluaa aina saavuttaa jotain. Perehdytys toteutetaan yrityksen strategian nimissä niin, että se kokonaisuutena edistää strategian mukaista toimintaa ja sen päämääriä. Käsittelemisen strategian liittymistä perehdyttämiseen myös toisesta syystä. Perehdyttäminen tulee fokusoida niin, että työntekijä saa yrityksestä paljon laajemman käsityksen, kuin vain oman työtehtävänsä verran. Työntekijälle tulee antaa kokonaisvaltainen kuva siitä, missä hän on töissä. Työympäristö, historia, toiminta-ajatus, arvot ja työntekijään kohdistetut odotukset ovat asioita, joista on syytä kertoa jo työsuhteen alussa. Syvällisempi ymmärrys yrityksen toiminnasta sitouttaa työntekijän paremmin ja saa hänet työskentelemään halutulla tavalla yrityksen tarkoitusta edistäen. Pidän strategista tarkastelua tärkeänä osana perehdyttämisen merkityksen ymmärtämisessä.

8.1 Mikä on liiketoimintastrategia?

Strategia voidaan määritellä lähestymistapana, jota yritys seuraa saavuttaakseen tavoitteensa. Yritys tuottaa yleensä enemmän kuin yhden strategian kerrallaan. Eri strategiat on kohdistettu liiketoiminnan eri osa-alueille, kuten esimerkiksi henkilöstöön ja asiakkaisiin (Cooper & Schindler 2006, 8-9). Strategian perusta on toiminta-ajatus. Strategiat laaditaan tämän toiminta-ajatuksen liiketoiminnallisen laajuuden ja suunnan pohjalta (Grönroos 2003, 471). Yrityksen liiketoimintastrategia kulminoituu kilpailuedun saavuttamiseen eli siihen *missä* kilpaillaan ja *miten* kilpaillaan. Kyse on siitä mihin yrityksen resurssit kohdennetaan ja mihin johdon huomio kiinnittyy. Yrityksen toiminnan laajuus rajoittuu siihen, mitä tuotteita ja palveluita se tarjoaa, ja mitä se on päättänyt olla tarjoamatta. Lisäksi on mietittävä millä markkinoilla halutaan toimia ja mitkä puolestaan jätetään sen ulkopuolelle.

Mitkä toimijat nähdään kilpailijoina ja keitä vastaan jätetään kilpailematta? Yksi tärkeimmistä valinnoista toiminnan laajuutta määriteltäessä, on tehdä päätöksiä siitä, mitä palveluita ja segmenttejä jätetään sen ulkopuolelle. Yritys hukkaa resurssejaan, jos se kohdistaa voimavarojaan väärin asioihin. Tärkeintä on kääntää katseet tulevaisuuteen. Mitä markkinoita yritys tavoittelee ja miltä markkinoilta ollaan kenties jäämässä pois tulevina vuosina? Mitä valintoja tullaan tekemään ja mihin resursseja investoidaan? Yrityksen voimavarat, kuten talous, koneisto sekä ihmiset, täytyy fokusoida näiden strategisten päätösten pohjalta. Asioiden oikein kohdistaminen on strategian avain. (Aaker & McLoughlin 2007, 5-7) Mikään ei ole traagisempaa kuin organisaatio, joka epäonnistuu, koska se ei ole tehnyt strategisia päätöksiä ennen kuin on jo liian myöhäistä (Aaker 2007, 14).

8.2 Strategia antaa suunnan perehdyttämiselle

Perehdyttämisen voidaan sanoa olevan johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien mukaista toimintaa (Kjelin 2003, 49). Perehdyttämisessä käy usein niin, että puhutaan yrityksen tavoitteista, strategiasta ja visiosta, mutta ei suunnitella, miten perehdyttäminen pitäisi organisoida, jotta se edistäisi tavoitteiden ja strategian toteutumista mahdollisimman tehokkaasti (Kjelin 2003, 45). Strategia on keskeistä, mutta se on kuitenkin saatava osaksi käytännön toimintaa (Kjelin 2003, 64). Organisaation arvot, visio ja strategia saadaan tuotua käytännön tasolle vain konkreettisilla toimilla työtehtävissä ja muussa toiminnassa (Kjelin 2003, 78). Strategian käytäntöön vieminen edellyttää myös, että työntekijöiden tavoitteet ovat johdettu yrityksen strategiasta (Kjelin 2003, 249). Opinnäytetyöohjaajani Kim Skåtarin sanoja lainaten, ”perehdyttäminen on vain paperi joka leijailee ilmassa, mikäli se ei kuulu yrityksen strategiaan”. Mielestäni tämä lause kiteyttää hyvin ajatuksen siitä, että perehdyttäminen ei ole irrallinen toimenpide yrityksessä, vaan se on suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa - edellyttäen tietenkin, että sen merkitys ja vaikutus on sisäistetty.

Yrityksen strategia auttaa myös tulokasta ymmärtämään yrityksen toimintaa ja sen tavoitteita. Strategian avulla työntekijän on mahdollista edistää yrityksen päämää-

riä oman tekemisensä kautta. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet ovat myös johtamisen tavoitteita. Liiketoiminnan tavoitteina voidaan pitää sisäistä tehokkuutta, asiakkaan kokemaa laatua ja yrityksen saavuttamaa tulosta. (Kjelin 2003, 47) Jos yritys pyrkii liiketoiminnassaan tehokkuuteen, sen kannattaa hakea sitä nimenomaan perehdyttämisestä. Perehdyttämisen avulla pystytään lyhentämään aikaa, jolloin uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2005, 47). Tämä taas vie yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista päämäärää. Perehdyttäminen onkin hyvä työkalu rakentaa kestävä pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitouttamiselle. (Valvisto 2005, 47)

Perehdytyksen tärkeänä tehtävänä on saada myös työntekijä sisäistämään yrityksen identiteetti, joka pitkälti muodostuu sen strategiasta ja tuotteista. Parhaimmassa tapauksessa juuri yrityksen identiteetti on saanut uuden henkilön hakeutumaan yritykseen töihin (Valvisto 2005, 47). Väitän, että työntekijät, jotka hakeutuvat Hotel Sorsanpesälle töihin, ovat nimenomaan kiinnostuneita sen toimintaympäristöstä ja mielekkästä konseptista. Tämän vuoksi on tärkeää antaa heille kattava perehdytys hotellista sen historiaa ja toiminta-ajatusta myöden. Olen varma, että henkilöstö on halukas siitä kuulemaan ja olemaan myös itse oleellinen osa tätä toimintakokonaisuutta.

Uuden työntekijän tulee näin ollen ymmärtää yritys laajemmassa merkityksessä, kuten tietää sen menneisyydestä, nykytilasta, yrityskulttuurista ja tulevaisuuden visioista. Uudella työntekijällä tulee olla selkeä kuva siitä, mitä yritys odottaa hänen työskentelyltä ja käytökseltä. Ymmärtämällä nämä asiat, tulokas pystyy toimimaan työssään yrityksen toivomalla tavalla (Dessler 2006, 152). Tärkeä osa perehdyttämistä onkin toiminta-ajatukseen ja liikeideaan perehdyttäminen. Toiminta-ajatus määrittelee sen miksi yritys on olemassa. Liike – ja palveluideaan sisältyvät ainakin seuraavat asiat:

- yrityksen asiakaskunta
- yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet
- yrityksen tapa toimia

- henkilöstöltä edellytettävät tiedot, taidot ja asenteet
- asiakaspalvelun toimintamallit
- henkilöstön käytännön toimintatavat. (Kangas 2000, 4)

Hotellialalla yrityksen laaja-alaiseen tutustumiseen on mielestäni todella tarvetta. Esimerkiksi hotellin asiakkaihin perehdyttäminen jää usein taka-alalle, mutta asiakaskunnan tiedostaminen ja hallinta olisi hyvä etu uudelle työntekijälle ja näin myös kilpailuvaltti yritykselle. Työntekijältä ei voida myöskään odottaa tietynlaisia asennetta tai toimintatapaa, jos hän ei ole saanut niiden toteutuksesta tarvittavaa opastusta. Hotelli koostuu usein monesta eri osastosta, joten on tärkeää, että haluttu toimintamalli on kaikkien tiedossa, jotta koko henkilöstö voi mennä samalla tarmolla yhteistä päämäärää kohti.

Jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö on asemastaan riippumatta yrityksen käyntikortti. Jokainen toimii tuotteiden ja palvelujen myyjänä sekä yrityskuvan edistäjänä. He viestittävät toiminnallaan kuvaa työnantajastaan. Siksi jokaisen on tiedettävä organisaatiostaan paljon laajemmin kuin vain oman työtehtävänsä ja osattava asioita myös työtehtävänsä laajemmin. Syvälinen perehtyminen yrityksen toimintaan auttaa henkilöä näkemään oman työnsä osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä taas auttaa omaan työhön motivoitumista (Heinonen 1997, 143). On hyvä miettiä etukäteen mitä tulokkaalle kerrotaan yrityksen strategiasta ja työskentelytavoista sekä sen osaston toiminnasta ja tavoitteista, jossa henkilö tulee työskentelemään (Juuti 2002, 49).

Yrityksen strateginen suunnittelu on muuttunut 2000 – luvulla voimakkaasti. Pitkääikaisten suunnitelmien tilalle on tullut nopea sopeutumiskyky muuttuviin tilanteisiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa alusta aloittamista vaan yrityksen arvojen mukaista toimintaa muuntautumisen edessä. (Kjelin 2003, 248) Koko strategian muuttuessa voi olla tarpeen muuttaa radikaalisti toimintakonseptia. On pohdittava minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri sillä hetkellä vaadi-

taan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa resurssien puitteissa (Kupias 2009, 43). Hotel Sorsanpesän johto on vaihtunut tiuhaan sitten vuoden 2010. Tämä vaikuttaa luonnollisesti myös hotellin toimintaan ja näin myös perehdyttämisen toteuttamiseen. Koen, että tämä tutkimus on erittäin ajankohtainen, sillä perehdyttämisen nykytilan kartoittaminen on tärkeää selvittää toimintatavan hieman muuttuessa ja johtajan ollessa uusi. Nykyinen hotellinjohtaja on aloittanut työsäään toukokuussa 2012. On hyvä tehdä katsaus siihen, mikä on perehdyttämisen todellinen tilanne, ennen kuin sen eteen voidaan tehdä oikeanlaisia ratkaisuja. On myös mielenkiintoista tietää, millaista perehdyttämistä tällä hetkellä tarvitaan alati muuttuvassa hotellimaailmassa. Perehdyttämisenkin tarve voi muuttua muiden asioiden vaikutuksesta.

8.3 Arvot ja perehdyttäminen

Yhteiset arvot muodostavat ohjenuoran yrityksessä. Mikäli nämä arvot ovat hyvin vahvoja, ne ovat juurtuneet syvälle henkilökunnan mieliin ja ne ohjaavat selkeästi toimintaa. On todettu, että vahva yhteinen arvopohja saa esimiehet ja alaiset omistautumaan paremmin työhönsä, sillä he ovat motivoituneita parempaan suoritukseen. On kuitenkin huomattava, että yhteiset arvot ovat saattaneet vanhentua, jolloin ne eivät enää ole linjassa nykyisen strategian kanssa (Grönroos 2003, 469-470). Hotel Sorsanpesällä on toimintamalli muuttunut useasti vuosien varrella erilaisten muutosten seurauksena. On hyvä huomioida, että arvot, jotka ovat joskus vallinneet hotellilla, eivät välttämättä vastaa enää tämän päivän tarpeita, eivätkä myöskään uuden johdon ja nykyisen henkilökunnan näkemyksiä. Arvoja on hyvä välillä pysähtyä miettimään. Ovatko ne niin selviä ja vahvoja, että ne ohjaavat koko henkilöstön toimintaa haluttua päämäärää kohti?

Yrityksen kulttuuri ja sen arvot ovat muodostuneet sen historiasta lähtien. Yrityksen historian tietäminen auttaa tulokasta ymmärtämään tämän päivän tilannetta sekä tulevia päätöksiä. Parhaimmillaan yrityksen vaalimat arvot ovat niin asiakkaiden, omistajien kuin henkilöstönkin omaksumia. Arvojen pitää näkyä myös perehdyttämisessä. Esimerkiksi, jos yrityksen arvona olisi joustavuus, on työnte-

kijän pystyttävä tuomaan tämä arvo osaksi omaa käytännön työtään, niin että se välittyy myös asiakkaalle. (Kjelin 2003, 202) Arvot eivät ole ainoastaan johdon sanelemia määräyksiä, vaan mielestäni yhteisten arvojen asettaminen ja niiden mukaan toimiminen on koko henkilökunnan yhteinen asia. Näin jokainen pystyy kokemaan ne omakseen, jos kaikkien näkemys on otettu huomioon. Arvoihin pystyy tällöin myös paremmin sitoutumaan, jos ne eivät ole olleet ulkopuolelta tulleita ohjauksia. Yhteisen arvopohjan luominen onnistuu Hotel Sorsanpesällä mainiosti sen ollessa yksityinen toimija ja suhteellisen pieni yhteisö. Sorsanpesän arvoista kerron myöhemmin työn loppupuolella olevassa empiriaosuudessa.

Myös yrityksen strategia pitää sisällään arvolutauksen asiakkaille. Näitä lupauksia on yleensä yksi tai useampi ja niiden täytyy olla merkityksellisiä ja relevantteja asiakkaille sekä heijastaa yrityksen tuotteita ja palveluja. Tukeakseen menestyksestä strategiaa, arvolutausten täytyy olla kestäviä pitkällä tähtäimellä ja erottua kilpailijoiden lupauksista. Arvolutaukset voivat sisältää seuraavanlaisia elementtejä: hyvät arvot, huippuosaaminen, kokonaislaatu, tuotevalikoiman laajuus, innovatiiviset tarjoukset ja ylellisyys. (Aaker 2007, 7-8) Mielestäni Hotel Sorsanpesän arvolutaukset viestittävät kuluttajalle ajatusta siitä, että heillä voidaan tehdä ”mahdottomasta mahdollista”. Tarkoitan sitä, että hotelli on yksityinen, jolloin sen puitteissa onnistuu asiakkaan toiveiden toteuttaminen hyvin pitkälle. Hotelli viestittää mielestäni kuluttajille myös laadukkuutta ja ylellisyyttä.

9 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET JA MERKITYS

Perehdyttämisen tärkeyttä on mahdollista, mutta vaikea todistaa. Perehdyttämistä voidaan pitää kaikista tärkeimpänä koulutusmahdollisuutena yrityksessä. Kun uusi työntekijä aloittaa työt, on johdolla tällöin erinomainen mahdollisuus orientoida työntekijä osaksi yritystä ja sen toimintaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perehdyttämisellä on suotuisia vaikutuksia muun muassa yrityksen tuloksiin, kuten sen toimintakykyyn ja liikevaihtoon (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001, 285). Oli työntekijän valintaprosessi ollut kuinka onnistunut tahansa, sen arvo katoaa, jos tulokas huomaa lyhyen ajan päästä, että yritys ei ollut häntä varten. Tutkimukset ovat vahvasti näyttäneet, että ensimmäisillä kolmella, neljällä kuukaudella on ratkaiseva vaikutus työntekijän päätökseen työn jatkamisesta. On selvää, että hyvin suunnitellulla perehdyttämisellä on suuri vaikutus tämän päätöksen tekemisessä (Stredwick 2002, 110).

Monet työntekijät tunnistavat työhistoriansa ajalta kokemuksia olemattomasta perehdytyksestä uudessa työpaikassa tai työtehtävässä. Toivon mukaan perehdyttämisen arvo tullaan ymmärtämään yrityksissä paremmin, jotta näitä huonoja kokemuksia olisi yhä vähemmän tulevaisuudessa. Perehdyttäminen kannattaa ottaa vakavissaan, jo siitäkin syystä, että sana kiirii usein nopeammin kuin osataan odottaa (Talouselämä 2011). Perehdyttäminen on tärkeää sillä usein ihmiset muistelevat siihen liittyviä kokemuksia hyvinkin innolla. Ensimmäinen työpäivä palautuu jokaisen mieleen yksityiskohtaisesti, ja se muistetaan koko loppuelämän, oli kyse sitten vuosienkin takaisesta työpaikasta. (Kjelin 2003, 161; Juuti 2002, 52).

Taulukossa 1 on esitelty perehdyttämisen merkityksiä yleisesti:

Taulukko 1. Perehdyttämisen merkityksiä. (Kupias & Peltola 2009, 17)

MERKITYKSIÄ
sitouttaminen
tuloksellisuus ja kannattavuus
työhyvinvointi
organisaation uudistaminen
työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
sisäänajo
organisaation strategian toteuttaminen
johtamisen väline
muutos, kehittyminen
säilyttäminen, uudistaminen
vähemmän virheitä
turvallisuus
menestyminen
työtehtävien oppiminen
osaamisen jakaminen

Perehdyttämisen hyötyjä ja merkityksiä voidaan tarkastella monestakin näkökulmasta, mutta lopulta ne ovat kaikille yhteisiä. Saadut hyödyt ovat joka tapauksessa moninaiset. Perehdyttämisestä hyötyy niin työntekijä, esimies kuin koko työyhteisö. Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle ovat seuraavanlaiset:

- Epävarmuus ja jännitys vähenevät.
- Työyhteisöön sopeutuminen on helpompaa.
- Työ on sujuvampaa, kun se opitaan tekemään alusta alkaen oikein.
- Perehdyttävän osaaminen tulee paremmin esille.

- Työntekijän mielenkiinto sekä vastuuntunto työtä kohtaan kasvaa.
- Ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen nopeutuvat.
- Laatuavoitteet saavutetaan nopeasti. (Lepistö 2004, 56–57)

Perehdytyksen hyödyt työntekijälle ovat laaja-alaiset. Kaiken muun hyödyn ohella mielestäni tärkeimmäksi nousee mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan. Perehdytyksen kautta työntekijä pääsee kiinni työhön ja koko työympäristöön sekä ymmärtää työnsä merkityksen paremmin. Tämä motivoi työntekijää näyttämään omaa osaamistaan sekä kantamaan ja ottamaan vastuuta työstään.

Perehdyttämisen hyödyt esimiehelle ovat seuraavanlaiset:

- Tulokas opitaan tuntemaan työyhteisössä paremmin.
- Työongelmien ratkaisut helpottuvat.
- Hyvälle yhteistyölle muodostuu vahva perusta.
- Esimies säästää aikaa vastaisuudessa. (Lepistö 2004, 56–57)

Mielestäni hyvä näkökulma on se, että jos esimies hoitaa perehdyttämisen hyvin tarjoamalla siihen hyvät lähtökohdat, säästää hän omaa aikaansa jatkossa. Mikäli työntekijä perehdytetään huonosti, seuraa siitä aina erinäisiä ongelmia, joita esimies joutuu lopulta itse ratkomaan. Hyvä perehdytys on siis sijoitus myös esimiehelle itselleen.

Perehdyttämisen hyödyt työyhteisölle ovat seuraavanlaiset:

- Työn tulos ja laatu paranevat huomattavasti.
- Asenne työpaikkaa ja itse työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi.
- Virheitä ja tapaturmia sattuu vähemmän.
- Hävikin määrä vähenee.
- Työntekijöiden poissaolot vähenevät.
- Työntekijöiden vaihtuvuus pienenee.
- Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa oleellisesti. (Lepistö 2004, 56–57)

Perehdyttämisestä hyötyy koko ympärillä oleva työyhteisö. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijöiden jatkuviin pois-

saoloihin ja lopulta suureen vaihtuvuuteen. Tämä vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin merkittävästi. Se vaikuttaa oleellisesti myös yrityskuvaan puhumattaakaan siitä, kuinka sana kiirii työnhakijamarkkinoilla. Sana kantautuu aina myös viimein asiakkaiden korviin. Perehdyttäminen vaikuttaa moneen asiaan, joita ei usein ole tullut edes ajatelleeksi. Pienet asiat tekevät suuren kokonaisuuden.

Perehdyttämisen tavoitteet ovat todella monipuoliset, sillä kyse on merkityksellisestä ja monitahoisesta prosessista. Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa työntekijälle valmiudet suoriutua työstään. Perehdyttämisellä nopeutetaan työn oppimista sekä suoritusten ja tuottavuuden parantamista. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja kerralla oikein. Näin virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Asialla on merkitystä sillä, usein virheitä joutuu korjaamaan useampi työntekijä. (Österberg 2005, 90; Kjelín 2003, 46–47).

Hyvin hoidettu perehdyttäminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja vähentää näin myös poissaolojen määrää. Vähäiset poissaolot vaikuttavat puolestaan tuottavuuden kasvuun. Työntekijän perehdyttäminen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin saa hänet sitoutumaan paremmin, jolloin työntekijä alkaa toteuttaa näitä arvojen mukaisia toimintatapoja myös käytännön tasolla. Onnistunut perehdytys on myös keino vähentää epävarmuutta ja uudesta työympäristöstä aiheutuvaa henkistä räsitystä ja stressiä (Poutiainen & Vanhala 1999, 21–22).

Perehdyttämisen tavoitteena on muun muassa:

- antaa perustiedot työpaikasta
- luoda kokonaiskuva yrityksestä sekä työtehtävistä ja niiden yhteys muuhun toimintaan
- luoda valmiudet työssä menestymiseen ja positiiviseen työmotivaatioon
- luoda perehdytettävälle myönteinen asenne organisaatioon tai vahvistaa sitä
- poistaa epävarmuutta ja stressiä
- opastaa uuteen tehtävään

- lyhentää oppimisaikaa kokonaisuudessaan
- varmistaa työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa
- edistää vuorovaikutuksen syntymistä esimiesten ja työtovereiden välille
- ennaltaehkäistä virhemahdollisuuksia työtehtävissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142; Lepistö 2004, 58)

Kun yhteistyö on keskeinen osa työtä ja voidaan todeta, että parhaat tulokset syntyvät vain yhteistyöllä, on perehdyttämisen tavoitteeksi asetettava yhteistyön kehittäminen ja osaamisen avoin jakaminen. Toimintaympäristö voi olla liian nopea-tempoinen ja monisäikeinen, että yksin saisi tulosta aikaan. Yhdessä tekemistä on opeteltava ja perehdyttäminen luokin tähän oivallisen tilanteen. (Kjelin 2003, 32–33) Esimerkiksi hotellilla palveluprosessi toteutetaan pitkälti yhteisvoimin. Koska eri osastojen täytyy tehdä yhteistyötä keskenään, on tärkeää luoda ”me-henkeä” jo perehdyttämisestä alkaen. Avoin ilmapiiri mahdollistaa työyhteisön, jossa kaikki voivat oppia toisiltaan, ei pelkästään uusi työntekijä.

Työpaikalla tapahtuva orientointi on tärkeä osa myös niin sanottua sosiaalistumista. Sosiaalistuminen tarkoittaa pitkäaikaista prosessia, joka auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen organisaatioon, ymmärtämään sen kulttuuria, yrityksen odotuksia työntekijältä ja auttaa työhön asettumisessa. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen sosiaalistuminen on välttämätöntä, jotta uudesta tulokkaasta tulisi tuottava työntekijä. Sosiaalistuminen voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat ennakoiva vaihe, kohtaaminen ja asettuminen. Ennakoiva vaihe tarkoittaa hakijan ennalta saamaa kuvaa ja odotuksia yrityksestä, jotka hän on muodostanut mieleensä eri kanavien kautta. Kohtaamisvaiheessa uusi työntekijä on jo aloittanut työt ja kohtaa tällöin työn todellisuuden. Asettumisvaiheessa työntekijä alkaa tuntea olevansa osa organisaatiota. Mikäli tämä vaihe onnistuu, työntekijä tuntee olonsa mukavaksi niin työssä kuin työyhteisössäkään. Jos asettumisvaihe epäonnistuu, kokee työntekijä itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöstä. Laaja-alaisinkaan sosiaalistumisprosessi ei saa tulokasta tuntemaan oloaan tervetulleeksi, jos hänen perehdyttäjänsä eivät ole antamassa tarvittavaa tukea. On muistettava, että sosiaalistumispro-

sessi voi kestää kuukausia, ei vain muutamaa päivää. (Gómez-Mejía, 2001, 285-286)

10 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen toteutus erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä (Helsilä 2009, 50). Se on viesti siitä, mitä yrityksessä todella arvostetaan ja mitä pidetään tärkeänä (Kjelin 2003, 181). Hyvin hoidettu perehdyttäminen on aitoa kiinnostusta uutta henkilöä kohtaan. Hyvä perehdyttäminen voi olla myös vähäeleistä. Ky-symys on normaalin työn sisälle rakennettua toimintaa. Vähäiseltä vaikuttava tekeminen voi olla harkittua ja laadukasta perehdyttämistä, jossa eri asiat ja kokonaisuudet kytketään toisiinsa. Hoidettiinpa perehdyttäminen tarkan ohjelman mukaan tai luovuutta käyttäen, työyhteisön ja tuloksen kannalta on tärkeää, että se hoidetaan. Kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi porukkaa, jolla on halu tehdä hyviä tuloksia, sillä on merkitystä koko toiminnan menestykseen (Österberg 2005, 99; Kjelin 2003, 52–53). Perehdyttäminen on monitahoinen ilmiö, jonka toteuttamiseen ei ole yhtä ainoaa tietä. Se vaatii hyvää tilannetajua perehdyttäjältä ja silmää oikeanlaisten ratkaisuvaihtoehtojen tekemiseen (Kjelin 2003, 250).

Ensimmäiset työpäivät ovat aina ratkaisevia. Uusi henkilö tulee taloon täynnä intoa ja suuria odotuksia. Hänelle on aikaisemmin muodostunut jonkinlainen kuva yrityksestä ja asiat on saatettu esittää hänelle yrityksen puolelta hyvinkin positiivisessa valossa. Nyt onkin aika täyttää lupaukset. Jos ensimmäisten työpäivien aikana joutuu pahasti pettymään, heijastuu tämä tunne luonnollisesti myös tulevaan. Koko rekrytointitiimin on asetettava odotusten rima oikealle kohdalle. Se ei asetu sinne itsestään, vaan sitä on jokaisen etsittävä tietoisesti. Jos työpiste, työkalut ja valmis perehdytysohjelma odottavat uutta työntekijää ensimmäisenä työpäivänä, saa se aikaan tunteen, että hän on yritykselle tärkeä – yhtä tärkeä kuin yritys hänelle (Valvisto 2005, 48). Henkilö kokee olevansa tervetullut taloon vain, jos hänet todella huomioidaan (Juuti 2002, 49).

Työsuhteen alussa jokainen joutuu käsittelemään paljon uutta tietoa. Hiljalleen työntekijä pystyy muodostamaan niistä kokonaiskuvan. Hyvä perehdytys on

suunniteltu tukemaan tässä tilanteessa selviämistä ja erottamaan oleellisen epäoleellisesta. Perehdytys on vaillinaista, jos sen yhteydessä ei puhuta arvoista ja talon tavasta toimia. Se jää myös silloin vaillinaiseksi, jos uusi henkilö ei saa mahdollisuutta kyseenalaistaa tai tuoda tietoon omia näkemyksiään (Valvisto 2005, 49). On hyvä muistaa, että myös yritys saa arvokasta tietoa omista toimintatavoistaan. Uusi, motivoitunut työntekijä haluaa luonnollisesti verrata uusia asioita aiemmin kokemiinsa. Näin yritys hyötyy uuden henkilön palautteesta ja pystyy halutessaan kehittämään omaa toimintaansa (Helsilä 2009, 49). Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon sen mitä tulokas osaa jo ennestään ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon. Tästä hyötyvät niin työnantaja, koko työyhteisö kuin tulokas itsekin (Kupias 2009, 19).

Hyviä kokemuksia on saatu myös siitä, että uudella työntekijällä on oma kummi, joka on hänen tukenaan alkuvaiheessa. Kummi oppii samalla itsekin enemmän yrityksestä, kun hän joutuu selittämään ja perustelemaan uudelle työtoverille talon toimintaa ja tapoja (Valvisto 2005, 49). Useamman perehdyttäjän käyttö on kuitenkin suositeltavaa, sillä silloin tulija tottuu työskentelemään useamman henkilön kanssa kerralla (Eräsalo 2011, 67).

Kaikkea työtehtävissä tarvittavaa osaamista ei ole mahdollista opettaa heti aluksi eikä tarvitsekaan. Uusi työntekijä siirtyy vähitellen yrityksen yleisen koulutuksen piiriin. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan parhaimmillaan se auttaa työntekijää saamaan esille, jalostamaan, tunnistamaan sekä hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista (Kupias 2009, 19–20). Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa läsnäoloa, sitä nopeammin siitä hyötyy jokainen ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin (Österberg 2005, 90). Lopulta yrityksen asiakas määrittää kuinka perehdyttäminen on onnistunut arvioidessaan saamaansa palvelua (Kupias 2009, 16). Mikäli perehdytys on hoidettu hyvin hotellilla, näkyy tulos lopulta asiakkaiden kokemana laatuna ja sen tasaisuutena. Työntekijät tietävät hyvän opastuksen kautta mitä tekevät, joka lisää myös luottamusta asiakassuhteisiin.

Mielestäni Sorsanpesällä on hyvät edellytykset onnistua perehdyttämisessä. Työyhteisö on tiivis ja avoin, joten kommunikointi on helppoa ja yhteisöön on helppo päästä mukaan. Perehdyttämisestä pystytään tekemään myös todella henkilökohtaista ja opetukseen pystytään paneutumaan ajan kanssa. Päivittäin tulee vastaa myös tilanteita, jossa uusi työntekijä pääsee todella näkemään ja myös itse kokeilemaan, ja sitä kautta saa hyvin kiinni työn luonteesta. Molemmiin puolista oppimista edesauttaa se, että hotelli on yksityinen; henkilökunta tietää, että työn tulos on täysin heidän käsissään, joten sitä halutaan myös yhdessä kehittää ja viedä eteenpäin.

11 PEREHDYTTÄMISEN KOMPASTUSKIVIÄ

Jokainen pitää perehdyttämistä tärkeänä, mutta silti se on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatiossa (Kjelin 2003, 14). Suunnitelmallinen perehdyttäminen tuntuukin unohtuneen monissa yrityksissä tänä päivänä. Yrityksissä voi olla niin sanottu perehdyttämiskansio, jonka uusi työntekijä käy läpi samalla kun hän aloittaa työt. Ajatellaan, että työ tekijäänsä opettaa ja niin se tekeekin, mutta valitettavasti yrityksen ja erehdyksen kautta. Työntekijän toiminta muodostuu hänen tulkintojensa pohjalta, mutta ne eivät välttämättä ole yhtä yrityksen tarkoituksen kanssa (Eräsalo 2011, 60). Ongelmana saattaa myös olla lyhytnäköisyys. Henkilö perehdytetään vain johonkin yksittäiseen asiaan ja unohdetaan laajempi kokonaisuus (Poutiainen 1999, 24). Esimerkiksi hotellilla työntekijä perehdytetään ainoastaan hänen työtehtäväänsä eikä sen lisäksi muisteta perehdyttää häntä yrityksen toiminta-ajatukseen ja toimintaympäristöön.

Ajan puute on useimmiten syynä, kun puhutaan perehdyttämisen puutteellisuudesta. Riittämätön aika ei kuitenkaan ole ongelman ydin; mikäli aika nähdään ongelmana, ei perehdyttämisen merkitystä ole silloin ymmärretty. Ajan puute on vain seurausta itse ongelmasta. Jos perehdyttäminen ei saa tarpeeksi johdon tukea, suunnataan yrityksen voimavarat todennäköisesti toisaalle (Poutiainen 1999, 24). Usein ajatellaan, että työntekijöiden omat työtehtävät sitovat heitä niin paljon, että aikaa toisen perehdyttämiseen ei ole. Tulokkaalta ei myöskään tällöin voida odottaa kunnon työtuloksia, jos hänelle ei ole annettu tarvittavaa opastusta. Uuden ihmisen odotetaan sopeutuvan itsestään ja auttavan muita, eikä niin, että hänestä koituisi lisätöitä muille. Ei voida kuitenkaan olettaa, että tulokkaan täytyy itse arvailla, mikä on oikea toimintatapa juuri tässä yrityksessä. Tämän takia henkilökunnalle on tehtävä selväksi perehdyttämisen hyödyt koko yritykselle. (Kjelin 2003, 242; Juuti 2002, 50) Esimerkiksi työpaikoilla on havaittu lukuisia onnettomuuksia, joita on tapahtunut nuorille työntekijöille muutaman ensimmäisen päivän aikana, koska johto on nuukaillut perehdyttämisen kanssa (Stredwick 2002, 110). Hotellilla on paljon tilanteita, joissa piilee onnettomuusriski. Näitä on esimerkiksi

keittiöllä. Mikäli työntekijöille ei ole opetettu tarpeeksi hyvin laitteiden ja koneiden käyttöä, on riski onnettomuuksien sattumiselle suurempi.

Kun uusi työntekijä palkataan yritykseen, hän on luultavasti näyttänyt paperilla hyvältä. Ikävä kyllä joskus voi käydä niin, että kukaan ei jää katsomaan uuden työntekijän perään työpaikalla ja sitä mitä hän todellisuudessa osaa. Yleistä onkin, että mitä korkeammalle tasolle työntekijä on tulossa, sitä enemmän perehdytys jää vaillinaiseksi tai sitä ei tällöin ole järjestetty ollenkaan (Korhonen 2010). Työntekijän osaaminen on resurssi, jonka yritys pystyy menettämään todella nopeasti. Osaamista ei pidä pitää voimavarana, joka kerran hankitaan ja sitten jätetään huomiotta (Kjelin 2003, 250). Uuden työntekijän osaaminen jää hyödyntämättä, koska häntä ei tunneta tarpeeksi hyvin. Perehdyttämisen laiminlyönti johtaa myös helposti tulokkaan työtehtävän epäselvyyteen. Tämä hankaloittaa työntekijän työskentelyä päämäärätietoisesti, jos hänen roolinsa ei ole täysin selvä (Kjelin 2003, 10, 63). Aina ei muisteta, että perehdyttämiseen käytettävään aikaan kuuluu myös sen valmistelu- ja suunnitteluvaihe (Poutiainen 1999, 24).

Perehdytykseen ei myöskään ole välttämättä jaksettu kiinnittää huomiota, jos kokemukset ovat sellaisia, että työntekijä vaihtaa kuitenkin toiseen työpaikkaan tai toiseen tehtävään. Tällöin perehdyttäjän on vaikea motivoida itseään. Epäselvyyttä tuo myös se, jos työnjako perehdyttämiseen ei ole kaikille selvää. Helposti kuuluu lausahduksia ”ei kuulu minulle”, varsinkin jos oma perehdytys oli aikanaan puutteellista (Korhonen 2010). Vanhempien työkavereiden keskuudessa saattaa olla pelkoa, että nuorempi tulee ja tekee työt paremmin, eivätkä sen takia halua auttaa uusia työntekijöitä. Mestari-kisälli-asetelmassa kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että mestarin osaaminen ei koskaan katoa tietoa jakamalla (Hakola 2012).

Tyypillinen ongelmatilanne on myös usein esimerkiksi pk-yrittäjillä, jotka eivät ole toimineet työnantajana aiemmin. Heiltä puuttuvat käytännön kokemus ja tietoa, miten laki velvoittaa heitä toimimaan. Kun mennään vain eteenpäin, kasvaa yhdestä ongelmasta ongelmien rypäs lumipalloefektin lailla. (Ranta 2012)

Sorsanpesällä perehdyttämisen ongelmiksi saattaa koitua esimerkiksi epäselvä työnjako sen suhteen, kuka perehdyttää ja mitä asioita. Koska työntekijän täytyy osata oman työnsä lisäksi perusasioita joka osastolta, on tärkeää tietää kuka häntä opettaa missäkin vaiheessa. Ongelma voi myös olla, että työntekijät, jotka osallistuvat perehdyttämiseen eivät ole aivan selvillä sen merkityksestä ja tärkeydestä yritykselle ja koko yhteisölle. Motivaatio perehdyttämiseen on aivan erilainen, jos ymmärretään miksi sitä tehdään. Koska kyseessä on palveluala, huomaavat asiakkaat hyvin nopeasti, jos työntekijät eivät ole saaneet kunnollista perehdytystä työtehtäviinsä.

Yritys voi saavuttaa kilpailuetua, mikäli sen perehdytys on laadukasta. Kysymys on siitä, että perehdyttämisen avulla pyritään vähentämään virheitä. Tyypillisiä tilanteita, joissa yrityksen laatuongelmat lisääntyvät, ovat voimakas kasvu yrityksessä sekä suuri henkilöstön vaihtuvuus. Mitä enemmän yritys on rekrytoinut pienen ajan sisällä, sitä enemmän yrityksessä on uusia työntekijöitä, joilla on erilainen tausta ja työkokemus. Tällöin yhteiset mallit puuttuvat. Huonoimmillaan se tarkoittaa sitä, että yrityksessä on joukko ”yrittäjiä”, joiden suurin yhteinen tekijä on yrityksen nimi palkanauhassa. Huonosti perehdytetty henkilö heikentää prosessien sujuvuutta ja aikataulujen pitävyyttä. Näistä johtuvat seuraukset voivat pahimmillaan aiheuttaa asiakkaiden menetyksiä ja yrityksen maineen vahingoittumista. Tiedetään, että asiakkaat puhuvat muille enemmän laatuvirheistä kuin onnistuneista kokemuksista. Toistuvat virheet vaikuttavat myös yrityksen uskottavuuteen henkilökunnan silmissä. Kun työmäärä lisääntyy entisestään, aletaan laadustakin tinkiä helpommin ja mahdottomien tehtävien edessä sitoutuminen työhön heikkenee ja mieliala laskee. Jos henkilöstö joutuu jatkuvasti pettymään, lisää se oleellisesti vaihtuvuutta yrityksessä, varsinkin jos johtaminen tai henkilöstön osaaminen eivät edes mahdollista hyvän laadun syntymistä (Kjelin 2003, 20–21, 58).

Sorsanpesällä on uuden konseptin astuttua voimaan vuonna 2010, ollut havaittavissa vastaavanlaisia piirteitä. Taloon on tullut lyhyessä ajassa paljon uusia työntekijöitä erilaisten kokemustensa kanssa. Tällöin yhteinen malli on puuttunut toi-

minnasta. Vaillinainen perehdytys vaikuttaa omalta osaltaan heikentävästi toimintaan. Esimerkiksi vuonna 2011 syksyllä Sorsanpesän remontti alkoi olla viimeistä piirtoa myöden valmis. Silloin aloitettiin tiheä mainostaminen hotellin tapahtumista ja uusi asiakaslehtikin saatiin jakoon. Asiakkaat olivat todella kiinnostuneita jälleen kokemaan uuden Sorsanpesän, joka oli nostettu takaisin jaloilleen. Pikkujoulut myytiinkin loppuun hyvissä ajoin ennen sesongin alkamista. Kun pikkujoulukausi koitti, oli työntekijöiden keskuudessa havaittavissa pientä jännitystä. Saa-daanko kaikki pelaamaan toivotulla tavalla? Hotelli oli buukattu tällöin täyteen ja talossa oli paljon uusia asiakkaita suurten odotustensa kanssa. Henkilökunnalla ei silti mielestäni ollut kaikkia valmiuksia sesongin läpiviemiseen. Pikkujouluista suoriuduttiin, mutta virheitä ja sekaannuksiakin mahtui joukkoon. Väitän, että kunnollisen perehdyttämisen avulla nämäkin virheet olisi saatu karsittua, ja tyytyväisiä asiakkaita olisi entistä enemmän – niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Perehdyttämisen vaillinaisuus tulee mielestäni parhaiten esiin juuri kiireisten sesonkien aikana. Uskon, että tämä ilmiö näkyy hotelleissa ympäri Suomen. Mikäli työntekijät ovat saaneet kattavan perehdytyksen, onnistuu sesonkien läpivienti moitteetomasti ja kovankin paineen alla työn tulos on laadukasta. Heikosta perehdytyksestä syntyy paljon virheitä, joista lopulta kärsii eniten kuluttaja.

12 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU

Suunnittelu on asioiden ennalta pohtimista tietoisesti ja tavoitteellisesti. Sen avulla pyritään myös vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuus lisää myös johdonmukaisuutta toimintaan (Kangas 2000, 7). Systemaattista suunnittelua saadaan aikaan, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön voimin ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä ajankohtaista materiaalia perehdyttämisen tueksi (Kupias 2009, 102). Perehdyttäminen aloitetaan perehdyttämissuunnitelman laatimisella (Juuti 2002, 49). Seuraava kuvio sisältää hyviä apukysymyksiä perehdyttämisen suunnitteluun (Kangas 2007, 14). Näihin kysymyksiin saadaan vastauksia myöhemmin tässä kappaleessa.



Kuvio 1. Työnopastuksen suunnittelun apukysymyksiä. (Kangas 2007, 14)

Suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden asettaminen. Perehdyttämistä koskevat tavoitteet voidaan määrittellä yleisesti, mutta usein on tarpeellista tarkentaa tavoitteita myös eri työtehtävien mukaan. Esimerkiksi ravintolassa esimiesten sekä salija keittiöhenkilöstön tavoitteet ovat osittain erilaiset. Ravintolassa myös eri tehtäviin tulevien tilapäistyöntekijöiden ja harjoittelijoiden tavoitteet eroavat vakinaisen henkilökunnan kanssa (Kangas 2000, 7). Hyvä suunnittelu ja perehdyttämiseen valmistautuminen säästää aikaa itse toteuttamisvaiheessa. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan suunnitella opetustilanne, kuten opeteltavat asiat, käytettävät

apuvälineet ja oppimisen seuranta. Perehdyttämisohjelmat vaihtelevat lyhyistä, epävirallisista ohjeistuksista pidempiin, virallisiin ohjelmiin. Molemmissa tapauksissa uusi työntekijä saa jonkinlaista painettua tekstiä, jossa on yleistä tietoa muun muassa yrityksestä, turvallisuusohjeista ja säännöksistä (Dessler 2006, 151).

Tehokkaan ajankäytön suunnittelu on tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnittelussa arvioidaan perehdyttämiseen tarvittava aikaa ja huomioidaan se myös työvuoroja suunniteltaessa. Asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen on myös oleellista. Mitkä asiat on käytävä läpi heti? Paljonko tarvitaan aikaa? Mitkä asiat voidaan jättää kokonaan pois tai käsitellä myöhemmin? Mitkä asiat uuden tulokkaan kanssa käydään ensimmäisenä päivänä läpi ja mitkä puolestaan vasta seuraavalla viikolla? (Kangas 2000, 8)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestäminen edellyttää seuraavanlaisia toimenpiteitä:

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- perehdyttäjien ja työnopastajien koulutus tehtävään
- tarvittavan aineiston kokoaminen
- suunnitelman laatiminen
- työyhteisön valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa
- avointa keskustelua työyhteisössä ja suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä.

(Penttinen & Mäntynen 2009, 3)

Mikäli edellä oleva luettelo on toteutettu kohta kohdalta, ovat lähtökohdat jo todella hyvät. Kun vastuuhenkilöt on selkeästi nimetty, voivat he suunnitella perehdyttämisen tarpeiden mukaan. Hotellialalla täytyisi mielestäni olla jokaisella osastolla vastuuhenkilö, joka suunnittelee ja vastaa perehdytyksen laadukkaasta toteutuksesta yrityksen strategian mukaisesti. Kun perehdyttämiseen on nimetty vastuuhenkilöt, kokevat he tällöin myös olevansa merkityksellisessä roolissa ja otta-

vat tehtävänsä varmasti vakavasti. Mikäli vastuuhenkilöitä ei nimetä, perehdytys ei lopulta kuulu kenenkään tehtäviin ja sen toteutus jää heikoksi.

Kun esimies tekee työvuorolistoja, on hänen katsottava, ettei uusi työntekijä jää heti yksin, vaan töissä on samaan aikaan myös niin sanottuja asiantuntijoita. Työpaikalla voi myös olla tilanne, että useampi työntekijä on uusi. Esimiehen on tällöin katsottava, että he eivät ole heti päinsä työvuorossa. Esimiehen on hyvä miettiä työvuoroja tehdessään työntekijöiden ammatillinen osaaminen. On varmistettava, että jokaiseen työvuuroon on tulossa tarpeeksi asiantuntijoita. Työntekijät voi jaotella karkeasti kolmeen ryhmään heidän osaamisen perusteella. Aloittelija on henkilö, joka suoriutuu yksittäisistä työtehtävistä, mutta hän tarvitsee vielä paljon ohjausta työssään. Osaaja suoriutuu työtehtävissään itsenäisesti, jos tilanteet ovat ennalta tuttuja. Hän osaa ja uskaltaa kysyä neuvoa muilta. Asiantuntija pystyy hoitamaan työtehtävät hyvin yllättävissäkin tilanteissa. Hän hahmottaa hyvin kokonaisuudet ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn. (Kangas 2000, 18)

Ajankäyttö riippuu siitä, kuinka varattu aika käytetään. Esimerkiksi puolen tunnin tehokas työnopastus ilman häiriötekijöitä on aivan eri asia kuin muutaman tunnin sekava opetus keskellä asiakasruuhkaa (Kangas 2000, 8). Hyvin hoidettuun perehdyttämiseen ei välttämättä mene yhtään sen kauemmin aikaa kuin huonosti hoidettuun perehdyttämiseen. Oleellista onkin mitä kyseisessä ajassa saadaan aikaan (Kjelin 2003, 45). Myös työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaa miettiä tarkoin myös perehdyttämisen näkökulmasta. Jos yrityksessä on meneillään kiireinen sesonki ja isot tapahtumat, ei huolelliseen perehdyttämiseen ole silloin mahdollista panostaa ajallisesti, vaikka ne olisivatkin hyvä tilaisuus oppia (Kjelin 2003, 242). Esimerkiksi hotellilla työntekijän ensimmäistä työpäivää ei kannata kaavaila keskelle kiireistä iltaa.

Perehdyttämisen toteuttamista varten yrityksessä tulisi olla yleissuunnitelma, jossa määritellään perehdyttämisen yleiset periaatteet. Yleissuunnitelma on runko, johon on kerätty ne asiat, jotka jokaisen yrityksen työntekijän tulee tietää (Eräsalo 2011, 64). Yleissuunnitelman pohjalta tehdään tulokkaalle henkilökohtainen pe-

rehdyttämissuunnitelma. Tarkkaa perehdyttämissuunnitelmaahan ei voida tehdä ennen kuin tiedetään, ketä perehdytetään ja millaiseen työhön. On suorastaan resurssien tuhlausta, jos jokaiselle on sama paketti riippumatta henkilön taustasta ja osaamisesta. Perehdyttämisessä tulee pitää mielessä koko työyhteisön oppiminen (Eräsalo 2011, 64–65). Sorsanpesällä uusia työntekijöitä ei koskaan tule montaa kerralla, joten perehdyttämissuunnitelmasta voidaan todella tehdä henkilökohtainen. Isoissa firmoissa saatetaan nähdä ongelmana se, että taloon tulee samaan aikaan todella monta uutta työntekijää ja heille kaikille annetaan yksi ja sama perehdytyspaketti. Tällöin työntekijöiden taustaa ja osaamista ei ole huomioitu mitenkään. Osa työntekijöistä saa liikaa informaatiota kerralla, kun taas toiset kaipaisivat vielä syvempää tietämystä asioista.

Kerran perusteellisesti mietitty perehdytysohjelma on helppo ottaa käyttöön ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Kerran tehty perehdytysohjelma ei kuitenkaan ole aina sellaisenaan käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltua ja käytönotettua ohjelmaa on kuitenkin helppo päivittää ja pitää ajan tasalla aina tarvittaessa (Österberg 2005, 93). Suunnitelmaan kannattaa myös miettiä varasuunnitelmia yllättävien ja poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Esimerkiksi kuka ottaa uuden työntekijän vastaan, jos esimies ei pääsekään itse paikalle? Tai kuka toimii perehdyttäjän sijaisena hänen sairastuessa tai loma-aikanaan (Kangas 2000, 8)?

12.1 Kuka perehdyttää?

Perehdyttämistä voidaan pitää koko henkilöstön oppimistapahtumana. Se vaatii aktiivisuutta ja myönteistä suhtautumista yritykseen ja sen toimintaan kaikilta osallistuvilta (Heinonen 1997, 143). Kaikki, jotka osallistuvat perehdyttämiseen pyrkivät toteuttamaan sen yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti sekä yhteinäistä laatutasoa tavoitellen (Kjelin 2003, 194). Yleensä kaikki ne työntekijät osallistuvat perehdyttämiseen, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tulevaisuudessa tekemisissä (Kauhanen 2010, 152). Perehdyttäminen on jokaisen tehtävä ja kaikki osallistuvat perehdyttämisprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen.

Samoin perehtyjä itse osallistuu enemmän perehdyttämisohjelmansa tekemiseen, eikä näin ole vain perehdyttämisessä toimenpiteen kohteena (Kupias 2009, 47).

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on kuitenkin lähimmällä esimiehellä. Hän voi hoitaa perehdyttämisen yksin tai delegoida sen jollekulle alaiselleen tai työtiimille, johon työntekijä sijoitetaan (Kupias & Peltola 2009, 82). Usein orientatio aloitetaan yhden henkilön kanssa käymällä läpi yleiset asiat, kuten työajat ja lomamat, jonka jälkeen työntekijä voidaan siirtää oppimaan työyhteisöä ja työtä koskevat asiat toisen henkilön kanssa (Dessler 2006, 152). Nimetty perehdyttäjä toimii aina esimiehen tukena ja tekee yhteistyötä hänen kanssaan. Kukaan ei kuitenkaan pysty yksin toteuttamaan laadukasta perehdyttämistä. Esimiehen panos on aina merkittävä, kuten myös koko muun työyhteisön (Kupias 2009, 84). Varsinkin pienessä työyhteisössä on luontevaa, että suurin osa perehdyttämisestä on esimiehen vastuulla (Kupias 2009, 94).

On tärkeää, että esimies on ottamassa vastaan uutta työntekijää tämän ensimmäisenä työpäivänä. Hyvä vastaanotto luo positiivisen vaikutelman ja on kivijalka tulevalle yhteistyölle. Joskus esimiehen läsnäolo on käytännön syistä mahdotonta ensimmäisenä työpäivänä. Tapaaminen on tällöin sovittava mahdollisimman pian toiseen ajankohtaan. Uusi tapaaminen olisi hyvä olla jo ensimmäisenä päivänä työntekijän tiedossa, esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmassa. (Kupias 2009, 58)

Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä on

- varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan
- varmistaa johdonmukainen perehdytys työyhteisöön.
- olla paikalla ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian etukäteen sovittuna ajankohtana
- varmistaa että työntekijä sisäistää perustehtävänsä
- sopia tavoitteista suoriutumiseen, oppimiseen ja kehittymiseen liittyen
- tehdä seurantaa ja antaa palautetta
- käydä läpi koeaikaan liittyvät asiat
- pitää huolta, että muu työyhteisö on myös mukana auttamassa

- taata työntekijän turvallisuus ja työhyvinvointi
- antaa tukea kaikille perehdyttämistyötä tekeville.

(Kupias 2009, 62; Kjelin 2003, 189)

Esimes ei ole se, joka viime kädessä tekee suurimman perehdytystyön, vaan hän luo edellytyksiä siihen. Mikäli esimies kiinnittää huomiota perehdyttämiseen, vähentää se häneen itseensä kohdistuvia paineita myöhemmässä vaiheessa. Esimiehen on tärkeää saada luotua avoin ja luotettava keskusteluyhteys uuden työntekijän kanssa, ettei turha pelon tunne hallitsisi suhdetta. On myös oleellista, että esimies kertoo omasta työstään uudelle työntekijälle. Mitkä ovat esimerkiksi hänen tavoitteensa, ja työskentelytapansa. Tämän lisäksi esimiehen on otettava huomioon oma osaaminen ja oma ajankäyttö. Delegointi ja organisointi ovat tässä kohdalla avain asemassa. Kun antaa muillekin mahdollisuuden opastaa uutta työntekijää hyvään alkuun työssään, oppivat he samalla itse. (Kupias 2009, 63; Kjelin 2003, 189–190) Mikäli esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden perehdyttää tulokkaita, on se luottamuksen osoitus heille ja he kokevat itsensä tärkeiksi. Perehdytyksen merkitys täytyy vain olla heille selvillä, jotta motivaatio tehtävän suorittamiseen on korkealla.

Huono lähtökohta on, kun uusi työntekijä ilmestyy työpaikalle, ja kukaan ei tiennyt hänen tulevan eikä kukaan ole häntä vastaanottamassa (Eräsalo 2011, 64). Uusi työntekijä havaitsee nopeasti onko häntä odotettu vai ei (Juuti 2002, 49). Ajallaan hoidettu sekä selkeä viestintä takaa sen, että koko työyhteisö valmistautuu ottamaan vastaan uuden työntekijän. Työyhteisölle on kerrottava kuka on tulossa, mitä hän on tulossa tekemään ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Helpoin ja nopein tiedotuskanava on luultavasti sähköposti, mutta myös yhteiselle ilmoitustaululle voi laittaa tietoja uudesta työntekijästä, vaikka valokuvan kera (Kupias 2009, 76).

Perehdyttäjän täytyy tietää vastuunsa. Oppijaa ei saa jättää koskaan yksin olipa hän sitten aloittelija tai asiantuntija. Häntä täytyy tukea, kannustaa ja valmentaa ja virheet tulee sallia. Luottamus on pohja kaikelle. Oppijalle kannattaa kertoa kaikki

ja vielä vähän enemmänkin, totuuden ja rehellisyyden nimissä (Räsänen 1994, 237). Olennaista että opastus suunnitellaan huolellisesti. Henkilö saa uusia kokemuksia, mutta hän tarvitsee paljon opettelua, kokeilua ja toimintaa saavuttaakseen ne (Helsilä 2009, 49).

Opetuksen hyvyys ei niinkään riipu opastajan opetustaidoista, vaan siitä, että hän etenee sopivalla tahdilla, on innostava, kannustava ja rohkaiseva sekä tekee opetuksen mahdollisimman havainnolliseksi, konkreettiseksi ja siten mielenkiintoiseksi. Perehdyttäjän tulisi myös pystyä samaistumaan perehdytettävän asemaan. Perehdytettävät olisi hyvä nähdä yksilöinä, joiden tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia (Poutiainen 1999, 25; Juuti 2002, 50). Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan siitä mitä meinaa tehdä. Hän kertoo suunnitelmastaan, mitä asioita aikoo käydä läpi ja missä aikataulussa. Opastaja kertoo asioista liittäen ne suurempiin kokonaisuuksiin (Kjelin 2003, 196). Esimerkiksi hotellilla voidaan työntekijälle kertoa, kuinka hänen työroolinsa vaikuttaa toisen osaston työskentelyyn.

Oppijalta pyritään poistamaan turhat pelot ja epäluulot turvallisuudentunnetta luomalla. Hänelle osoitetaan, että hänen työpanoksensa on tarpeellinen työyhteisölle ja sen vaikutus laajempiin kokonaisuuksiin. Hänelle tehdään tutuiksi työpaikan säännöt, oikeudet ja velvollisuudet sekä muut toimintatavat. Häntä autetaan sopeutumaan uusiin oloihin ja hänen ammatillista kehittymistään tuetaan. Työntekijää ohjataan ajattelemaan tuloksia ja kantamaan vastuuta työstään sekä luomaan avoimet ja luottamukseen perustuvat vuorovaikutussuhteet lähimpien esimiesten kanssa (Räsänen 1994, 235).

Perehdyttäjän on hyvä huomioida, että uusi tulokas ei välttämättä ymmärrä ammattislangia, joten työssä käytettäviä käsitteitä on hyvä avata (Kjelin 2003, 97). Perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään, sillä on tärkeää, että he sisäistävät opettamis- ja oppimisprosessin. Opastajan arviointitaidot ovat myös tärkeitä, jotta he pystyvät kehittämään opastettavan taitoja ja kykyjä (Penttinen & Mäntynen 2009, 3). Perehdyttäjän täytyykin

olla ensisijaisesti kiinnostunut toisen opettamisesta ja auttamisesta (Kjelin 2003, 196).

12.2 Ketä perehdytetään?

Yrityksen suurin perehdyttämisen kohderyhmä on ylivoimaisesti uudet työntekijät. (Poutiainen 1999, 23) Myös Sorsanpesällä suurimpana perehdyttämisen kohderyhmänä ovat uudet työntekijät. Koska hotellin konsepti on melko uusi, ja se on kokenut suuria muutoksia, on henkilöstökin vaihtunut ja uudistunut. Toinen iso kohderyhmä, joka vaatii perehdyttämistä, ovat opiskelijat ja harjoittelijat, joita sorsapesällä on ollut joka osastolla ja tulee varmasti jatkossakin olemaan. Myös tämä kohderyhmä tulee uutena taloon, mutta he ovat siellä eri syistä. Sesonkiaikoina myös ekstratyöntekijöiden käyttö on lisääntynyt. He tekevät työvuoroja harvemmin, joten on mietittävä, millainen olisi hyvä perehdytys heille.

Myös yrityksen vanhat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä, sillä työmenetelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. (Kangas 2000, 5) Esimerkiksi hotellin keittiölle voi tulla uusia koneita, tai vastaanottoon uusia järjestelmiä, joiden käyttöön henkilökunta täytyy perehdyttää. Hotellilla tulee jatkuvasti vastaan asioita, joita tullaan jatkossa tekemään toisella tavalla tai asioiden tekemiseen löydetään kokonaan uusi käytäntö. Tämän takia myös vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen muuttuviin tilanteisiin ja kehittyvään toimintaan on todella tärkeää.

Jos työntekijä vaihtaa tehtävää yrityksen sisällä, tulee hänelle antaa perehdytystä uudesta tehtävästä. Perehdyttämistä tarvitsevat myös ne henkilöt, jotka ovat olleet pitkään poissa yrityksestä ja palaavat tauon jälkeen vanhaan työyhteisöön. Varsinkin nopeasti kasvavilla ja muuttuvilla aloilla ehtii vuodenkin aikana tapahtua paljon ja silloin osaamisvaatimukset muuttuvat. (Poutiainen 1999, 23) Hotelliala on juuri tällainen nopeasti muuttuva ympäristö. Esimerkiksi keittiöllä voi ruokalista ehtiä jo kokonaan muuttumaan sillä välin, kun työntekijä on ollut poissa, kuten pitkällä sairauslomalla.

Uusi työntekijä on aina työyhteisön tärkein henkilö. Uutta työntekijää ei pidä nähdä organisaation toimintaa häiritsevänä tekijänä vaan päinvastoin; kun häntä autetaan, oppii myös työyhteisö aina jotain uutta. Uuden oppijan kanssa ei kannata ottaa voitto-tappioväittelyjä, sillä näissä väittelyissä ei kukaan voita. (Räsänen 1994, 236) Perehdyttämisen kohteena ovat mm. seuraavat ryhmät:

- uudet työntekijät
- osa-aikaiset työntekijät
- harjoittelijat ja opiskelijat sekä opinnäytetöiden tekijät
- kesätyöntekijöiksi tulleet
- sisäisen siirron saaneet työntekijät (Heinonen 1997, 142)

Kaikki edellä mainitut tapaukset tarvitsevat perehdyttämistä. Hotellialalla on paljon esimerkiksi opiskelijoita ja harjoittelijoita erinäisissä tehtävissä, joten hekin tarvitsevat perehdytystä työhönsä, jotta saavat siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti. Myös yrityksen sisällä tapahtuu muutoksia työtehtävissä. Esimerkiksi Hotel Sorsanpesällä työntekijät saattavat ajan kuluessa vaihtaa kokonaan toiselle osastolle tai heidät opetetaan tekemään työtehtäviä myös oman osastonsa ulkopuolelta. Saatetaan myös huomata, että jokin työrooli puuttuu yhteisöstä kokonaan ja siihen täytyy perehdyttää henkilö joko työyhteisön sisältä tai palkata kokonaan uusi työntekijä.

12.3 Mitä käydään läpi?

On tärkeää, että yrityksessä selvittää perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista katsottuna. Mitä jokaisen henkilön, joka yrityksessä toimii, tulisi tietää ja mitä häneltä odotetaan. Tarpeet täytyy miettiä, oli sitten kyseessä vuokratyöntekijä, yrityksen oma työntekijä tai ulkoistettua palvelua suorittava henkilö (Eräsalo 2011, 60). Aikaa perehdyttämiseen käytetään usein muutama päivä tai muutama tunti useampana päivänä. (Kauhanen 2010, 152).

Jos yritykseen on tulossa töihin hyvin koulutettuja, ammattitaitoisia henkilöitä, keskitytään perehdyttämisessä enemmän yritykseen ja sen toimintatapoihin, eikä varsinaista työhön liittyvää perusopastusta juurikaan tarvita. Jos yritykseen palka-

taan henkilöitä, joilla on vähemmän ammattitaitoa ja työkokemusta, on työnopastukseen varattava luonnollisesti enemmän aikaa. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös se, miten paljon yrityksessä käytetään vakituista henkilökuntaa ja miten paljon uutta. (Kangas 2000, 7) Seuraava taulukko tiivistää hyvin tyypilliset perehdyttämässä käytävät asiat.

Taulukko 2. Tyypillisen orientaatio-ohjelman sisältö (Schwarz & Weslowski 1995, 48)

Yritystason tietoa
Yrityksen yleiskatsaus (arvot, historia, missio) Keskeiset toimintalinjaukset ja menettelyt Palkkaus Työntekijälle tarjottavat edut ja palvelut Turvallisuus ja onnettomuuksien ennaltaehkäisy Työntekijä ja ammattiliitto Taloudelliset tekijät Asiakassuhteet
Osastotason tietoa
Osaston toiminnot ja filosofia Työtehtävät ja vastuut Toimintalinjaukset, menettelyt, säännöt ja määräykset Tulosodotukset Osastokierros Työkavereihin tutustuminen
Muut
Yhteisö Asuminen Perheeseen liittyvät järjestelyt

Taulukko 2. pitää sisällään niin yritystason tietoa kuin myös tietoa osastosta, jossa työntekijä tulee työskentelemään. Aiheet käsittelevät niin sosiaalisia kuin teknisiäkin lähtökohtia. Taulukon Muut – kohdan informaatio auttaa ulkopaikkakuntalaista oppimaan ympäröivästä yhteisöstä. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2007, 236)

Uuden tehtävän vastaanottaneen henkilön pitää olla perehdyttämisen jälkeen selvillä ainakin seuraavista asioista:

- yrityksen päämäärä ja sen tavoitteet
- yrityksen tapa toimia mm. organisaatorakenne
- markkinatilanne
- yrityksen kilpailijat
- yrityksen tunnusluvut
- yrityksen vahvuudet ja heikkoudet
- työpaikan ilmapiiri sekä ihmisten välinen kanssakäyminen
- työskentelytavat, työmenetelmät ja tehtävien sisältö
- työnjohto, seuranta ja päätöksentekotavat
- työvälineet, koneet ja laitteet sekä näiden sijoittelu
- työpaikan sijainti, työtilat sekä kulku – ja viestintäyhteydet
- työn organisointi ja työorganisaatio, töiden ja työpaikan suunnittelu. (Räsänen 1994, 234–235; Heinonen 1997, 143)

Kaikista tärkeimpänä kokonaisuutena pidän toimintaympäristöön perehdyttämistä. Se, että työntekijä ymmärtää yrityksen nykytilaa, sen historiaa ja tulevaisuuden näkymää, ovat asioita, jotka tuovat mielestäni huomattavaa kilpailuetua yritykselle ja toisaalta myös vastuunhaluisuutta itse työntekijälle. Jos työntekijään on panostettu perehdyttämällä hänet hyvin ja kertomalla avoimesti myös näistä edellä mainituista kokonaisuuksista, antaa hän vastaavasti paljon myös itsestään oman työpanoksensa kautta. Työntekijä näkee myös oman roolinsa merkityksellisyyden paremmin. Mitä enemmän työntekijä tietää yrityksestä, sitä enemmän hän siihen kiintyy ja sitoutuu. Toinen tärkeä kokonaisuus, josta työntekijän tulisi perehdyttämisen jälkeen olla selvillä, on hänen työtehtävänsä. Työnopastusta tarkastellaan seuraavassa luvussa.

12.4 Työnopastus

Perehdyttämisen jälkeen alkaa varsinainen työnopastus, joka kestää tehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutamaaan kuukauteen. Työnopastus on työhön

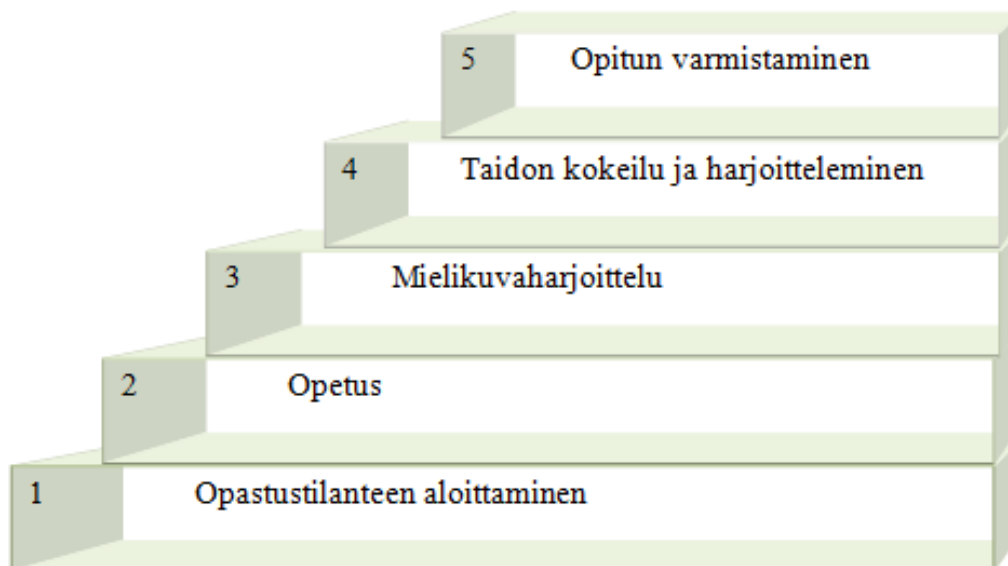
liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksessa keskitytään työn keskeisten taitojen oppimiseen. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa myös itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Voidaan sanoa, että noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta henkilö pystyy hallitsemaan oman työtehtävänsä täydellisesti. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen ja työnopastus voivat tapahtua paljon nopeamminkin. (Kauhanen 2010, 152; Kangas 2000, 13)

Työhön perehdyttäminen on työllä oppimisen ensimmäinen askel. Jokainen työntekijä tulee ensimmäiseksi perehdyttää yrityksen toiminta-ajatukseen ja vallitseviin olosuhteisiin, toimintatapoihin ja lisäksi työsuojelu- ja turvallisuusmääräyksiin. Perehdyttämisen yhteydessä työntekijälle tulee kertoa mahdollisen työturvallisuuden uhista ja niiden välttämisestä, huomioon on otettava erityisesti seikat, jotka saattavat koskettaa juuri työntekijän omaa työaluetta. (Räsänen 1994, 234)

Työnopastusta tarvitaan muun muassa seuraavanlaisissa tilanteissa:

- muuttuvat työtehtävät
- uusi työtehtävä
- muuttuvat työmenetelmät
- uusien koneiden tai laitteiden käyttöönotto
- uusien materiaalien hyödyntäminen
- entinen työnopastus on jäänyt jälkeen kehityksestä, jolloin tarvitaan uutta osaamista
- muuttuvat työturvallisuusohjeet
- sattuu työtapaturma, jonka seurauksena opastusta pyritään tehostamaan entisestään vastaavan tapahtuman välttämiseksi jatkossa. (Heinonen 1997, 145)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on olemassa erilaisia menetelmiä, yksi käytetyimmistä malleista on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. (Kangas 2000, 14)



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2000, 14)

Opastustilanteen aloittaminen on ensimmäinen vaihe työnopastuksessa. Tässä vaiheessa selvitetään mitä työntekijä osaa jo valmiiksi kyseisestä aiheesta. Tällöin opastaja voi pyytää työntekijää näyttämään mitä osaa, ja he voivat yhdessä arvioida osaamista ja kehittää sitä. Myönteinen asenne kantaa opettelussa pitkälle, ja perehdyttäjä voi vaikuttaa siihen kannustavalla ilmapiirillä. (Kangas 2000, 14) Esimerkiksi, jos Hotel Sorsanpesällä paneudutaan Hotellinx – hotellijärjestelmän opetukseen, voi työntekijä aluksi näyttää, mitä kaikkea hän jo osaa valmiiksi. Opettaja voi samalla arvioida uuden työntekijän taitoja ja hän saa käsityksen siitä, mitä pitää vielä opetella.

Toisessa vaiheessa päästään itse opetukseen. Tämän vaiheen tavoitteena on, että opastettava saa kokonaiskuvan kyseessä olevasta asiasta. Usein opastajat näyttävät itse koko työvaiheen ja puhuvat paljon samalla kun tekevät kaiken itse. Opastettava ei välttämättä tällöin pysy mukana opetuksessa eikä hänelle jää asiat mie-

leen. Ongelmana tällaisessa tilanteessa on vuorovaikutuksen puuttuminen. Laaja kokonaisuus kannattaakin jakaa osiin. Siinä edetään vaihe ja yksi asiakokonaisuus kerrallaan. Opastettava otetaan mahdollisimman paljon mukaan tekemiseen ja keskusteluun. Opastajan on myös varmistettava, että ensimmäinen asia on hallinnassa, ennen kuin etenee seuraavaan. Asioiden perusteleva on tärkeää: miksi näin tehdään ja mitä siitä seuraa jos tehdään toisin? Opastajan ei toki tarvitse perustella kaikkea itse vaan on hyvä kysyä perusteluja opastettavalta itseltään. Tällöin hän joutuu itse miettimään asiaa ja oppii paremmin. (Kangas 2000, 15)

On myös hyvä huomioida ihmisten erilaiset oppimistyyli. Jokainen oppii eritavalta asioita. Yksi oppii kuulemalla, toinen näkemällä ja kolmas tekemällä. Joku voi haluta lukea ensin painettua materiaalia ja toinen taas haluaa päästä heti itse kokeilemaan mahdollisimman pian. Jos perehdyttäjä pystyy huomioimaan erilaiset oppimistyyli opastuksessa, tehostaa se opetustilannetta ja tulokkaan oppimista (Kangas 2007, 13). Perehdyttäjän selostaessa työtä, on tärkeää puhua oikeilla termeillä. Jos perehdyttäjä selostaa, että ”tämä tänne ja tuo tuohon”, on opastettavan vaikea saada kiinni ajatuksesta ja oppiminen hankaloituu (Eräsalo 2011, 69).

Kolmas vaihe on mielikuvaharjoitusta. Siinä käydään läpi kuvitteellinen tilanne juuri opituista asioista. Kertoessaan tilannetta ääneen, opastettava joutuu miettimään tilanteen vaihe vaiheelta ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeää. (Kangas 2000, 15) Esimerkiksi hotellilla voidaan käydä läpi kuvitteellinen tilanne, jossa opastettava joutuu selittämään asiakkaan sisäänkirjautumisen hotelliin.

Neljäs vaihe on käytännön harjoittelua. Taidot opitaan vasta tekemällä, joten tässä vaiheessa opastettava tekee koko työvaiheen itsenäisesti alusta loppuun. Työntekijä arvioi suoritustaan ensin itse ja sen jälkeen opastaja antaa palautetta. Tilannetta toistetaan aina tarpeen mukaan (Kangas 2000, 15). On hyvä pitää taukoja uuden asian lomassa, sillä ne parantavat oppimistulosta. Niin opastaja kuin opastettava pystyvät tällöin sulattelemaan juuri käytyjä asioita (Juuti 2002, 51).

Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa varmistetaan, että työtehtävästä pystyy suoriutumaan itsenäisesti. Opastettava saa työskennellä yksin ja opastaja seuraa häntä aina silloin tällöin. On hyvä myös kokeilla uutta asiaa muissa samantapaisissa tilanteissa. Hyvä keino varmistua osaamisesta, on toiselle opettaminen. Opastettava voi nyt opastaa jotain toista. Silloin viimeistään selviävät aukot omassa osaamisessa. (Kangas 2000, 15) Esimerkiksi hotellin vastaanotossa tulokkaan työkaveri voi seurata hänen työskentelyään ja olla niin sanottuna henkisenä tukena uusien tilanteiden edessä.

12.5 Perehdyttämiseen käytettävä materiaali

Apumateriaalien tarkoitus on tukea asioiden muistamista. Jos työntekijä on voinut etukäteen tutustua materiaaleihin, hänen on helpompi sisäistää kuulemaansa. Varsinkin ensimmäisenä työpäivänä tulokkaalle kerrotaan paljon uutta asiaa, joten materiaaliin tutustumisesta etukäteen on hyötyä. Jos perehdyttäjä antaa opastettavalle samalla myös katsottavaa asioita selostaessaan – esitteitä tai monisteita – asiat jäävät yleensä paremmin mieleen. Tulokas voi myös jälkeinpäin tarkistaa asioita saamastaan materiaalista. (Kangas 2000, 10)

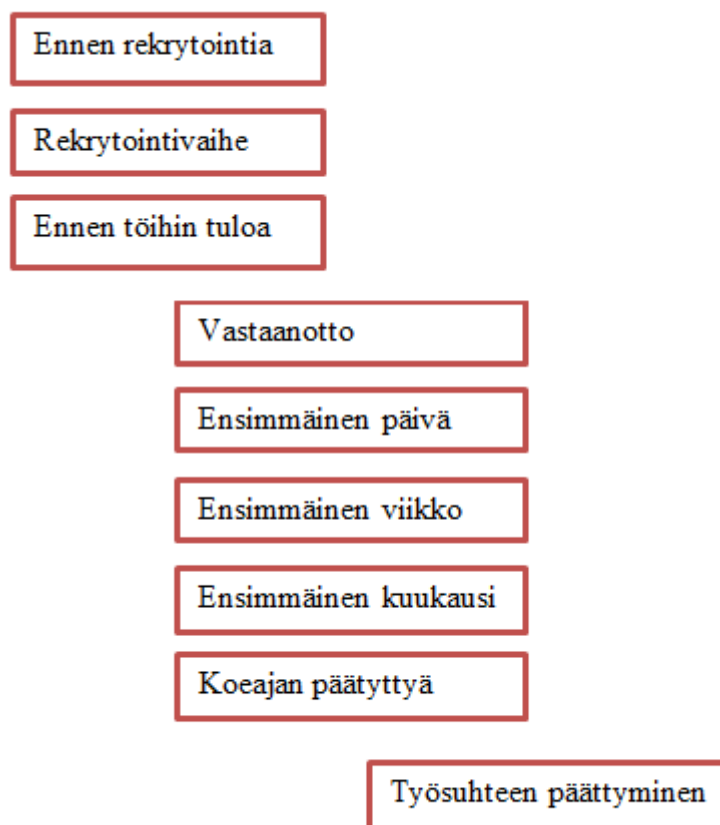
Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna organisaation olemassa olevia aineistoja, kuten seuraavia:

- yrityksen vuosikertomukset
- yrityksen henkilökunta- ja asiakaslehdet
- yrityksen tuote- ja palveluesitteet
- yrityksessä olevat tuotehakemistot ja – kuvastot
- organisaation omaan toimintaan liittyvät kirjalliset aineistot, kuten yritysfilosofia, kirjallinen toiminta-ajatus sekä liikeideat, organisaatioesite, työ säännöt ja turvallisuusohjeet (Heinonen 1997, 144)
- yrityksessä oleva ”Tervetuloa Taloon – opas”
- yrityksen internetsivut
- AV-aineisto, kuten videot. (Kangas 2000, 10)

Useat organisaatiot ovat laatineet työntekijöilleen erilaisia opaskirjoja ja esitteitä, kuten ”tervetuloa taloon” – opas, joka kuvaa organisaation rakennetta ja toimintaa usein hyvin kattavasti. Tällaiset informatiiviset kirjaset pyritään tekemään sisällöltään sellaiseksi, ettei sitä tarvitse uusia jatkuvasti (Heinonen 1997, 144). Henkilölle kannattaa antaa yritykseen liittyvää kirjallista materiaalia, kuten vuosikertomuksia, tiedotteita ja tuote-esitteitä, joihin hän voi tutustua omalla ajallaan (Helsinki 2009, 48). Apumateriaalien tekeminen on työlästä, mutta se säästää paljon aikaa itse perehdyttämisessä. Aineistoa suunniteltaessa ja tehtäessä kannattaa heti sopia siitä, kuka pitää aineiston ajan tasalla ja miten usein sitä on tarvetta päivittää (Kangas 2000, 8).

13 PEREHDYTTÄMISEN PROSESSI

Perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:



Kuvio 3. Perehdytysprosessin vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen itse rekrytointia. Tällöin mietitään millaista osaamista tarjolla oleva työtehtävä vaatii uudelta työntekijältä. Perehdyttämisen painopiste määräytyykin sen mukaan millaista henkilöä yritykseen haetaan ja minkälaiseen tehtävään (Kupias 2009, 102). Uuden henkilön perehdytys alkaa-kin jo ensimmäisestä yhteydenotosta mahdollisen kandidaatin kysellessä lisätieto-ja työpaikasta (Valvisto 2005, 37). Rekrytointivaihe on tärkeä osa perehdyttämis-prosessia. Haastattelussa hakijalle kerrotaan yrityksestä ja työtehtävästä ja samalla hän antaa itsestään ja osaamisestaan kuvan (Kupias 2009, 102).

Kun henkilö on valittu työtehtävään, on helpompi saada käsitys tulevan perehdyttämisen kulusta ja sisällöstä. Ennen kun uusi henkilö aloittaa tehtävässään, on hänen otettava yhteyttä yrityksen puolesta. Suotavaa olisi, että työntekijään olisi yhteydessä sellainen henkilö, joka on tulevassa perehdyttämisessä mukana. Parhaiten yhteydenotto tapahtuu puhelimitse. Keskustelussa käydään läpi molemmille osapuolille epäselviä asioita. Yrityksen edustaja saa näin lisätietoa henkilöstä ja pystyy suuntamaan perehdytysohjelmaa vielä paremmin. Myös uusi työntekijä saa ennen töihin tuloa kontaktin perehdyttäjäänsä. (Kupias 2009, 103) Uuden työntekijän etsimisen ja valinnan jälkeen alkaa hänen orientointi ja koulutus uuteen työhön. Tämän avulla työntekijä saa hyvän tietopohjan yrityksestä, jonka avulla hän pystyy suoriutumaan uudesta työstään. Perehdyttäminen on yksi keino saada työntekijä sisäistämään yrityksen asenteet, vaatimukset, arvot ja käyttäytymismallit. (Dessler 2006, 151)

Työntekijän vastaanoton tärkeyttä ei voi tarpeeksi painottaa. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä (Kupias 2009, 104). Myönteinen ensivaikutelma syntyy ennen kaikkea ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta eli puheesta, ilmeistä, eleistä, äänensävyistä ja katsekontaktista (Kangas 2000, 9). Vastaanottoon kannattaa panostaa, sillä sen vaikutukset kantavat pitkälle ja sitä on vaikea paikata jälkeenpäin. Tärkeää on, että tulokas kokee itsensä odotetuksi. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto vaikka kahvikupin äärellä antaa hyvän alun. Tämä lievittää myös uudesta tilanteesta aiheutuvaa jännitystä (Kupias 2009, 104; Juuti 2002, 49).

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kaikki käytännön asiat. Työntekijälle esitellään hänen työpiste, työtoverit sekä muut tilat. Myös itse työtehtävään liittyviä asioita käydään jo lävitse. Erilaiset luvat ja työvälineet tulee hankkia hyvissä ajoin ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää (Kupias 2009, 105–106). Ensimmäisenä päivänä on lähinnä tarkoitus oppia kulkemaan työtiloissa ja oppia löytämään työtarvikkeet ja –välineet sekä saada yleiskuva työpisteen tehtävistä ja siinä työskentelevistä ihmisistä. Päivän aikana on hyvä antaa työntekijälle myös erilaisia yhteystietoja, kuten yhdyshenkilöiden nimet ja numerot, sekä hätänumerot. Myös työhön ja ym-

päristöön liittyvät riskit on hyvä käydä heti lävitse ja näyttää esimerkiksi ensiapukaapin paikka (Kangas 2000, 9).

Hyvä apuväline perehdyttämisessä on tarkistuslista. Yksinkertaisimmillaan tarkistuslista on lyhyehkö muistilista, johon perehdyttäjä voi merkitä käsitellyt asiat. Tällainen tarkistuslista riittänee esimerkiksi sijaisen tai harjoittelijan perehdyttämiseen, joka tulee muutamaksi päiväksi tehtävään (Kangas 2000, 16). Muistilistaa laajentamalla siitä saadaan käyttökelpoinen tilanteisiin, jolloin asioita on paljon käsiteltävänä. Tarkistuslista voidaan antaa tulokkaalle myös omaksi. Perehdytettävä voi itse seurata perehdytyksensä etenemistä merkitsemällä asiat sitä mukaa, kuin ne hänelle opetetaan (Kangas 2000, 16). Työntekijälle tehty perehdyttämisohjelma ja tarkistuslista on hyvä antaa hänelle heti ensimmäisenä päivänä. Perehdyttämisohjelman eri osa-alueista on etukäteen mietittävä kuka on vastuussa mistäkin osasta opetusta (Österberg 2005, 97).

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulisi päästä kiinni omaan työhönsä. Kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää. Ensimmäisen viikon aikana käydään paljon asioita läpi, mutta on hyvä huomioida, että kaikki eivät pysty omaksumaan tietoa yhtä paljon kerralla. Työn alussa kannattaakin keskittyä kokonaisuuksiin eikä pieniin yksityiskohtiin. Perehdytysohjelma on liian tiivis, jos työntekijä ei ehdi tehdä omia töitään ensimmäisen viikon aikana. (Kupias 2009, 105–106)

Ensimmäisen kuukauden jälkeen työntekijä pystyy jo hyvin ilmaisemaan omia näkemyksiään työpaikan asioista. Työyhteisö hyötyy kehitysehdotuksista, jos se vastaanottavainen ja halukas kehittymään. Palautekeskustelu olisi hyvä käydä läpi yhden tai kahden kuukauden jälkeen työn aloittamisesta. Tällöin palautetta saa molemmat osapuolet ja toimintaa pystytään kehittämään haluttuun suuntaan. Perehdyttäminen jatkuu suunnitelmien mukaan, mutta ajan kuluessa perehtymisen päävastuu siirtyy usein tulokkaalle itselleen. (Kupias 2009, 106–107)

Uudessa työsuhteessa ensimmäiset neljä kuukautta ovat koeaikaa, jolloin on tarkoitus arvioida molemminpuolista soveltuvuutta. Osaamista on aina peilattava an-

nettua perehdytystä vasten. Onko annettu opetus ollut riittävää ja onko hänelle annettu tarvittavat tiedot onnistuakseen. (Kupias 2009, 23)

Perehdyttäminen loppuu siihen, kun työsuhde päättyy. Lähtevällä työntekijällä on paljon kokemuksia ja näkemyksiä yrityksestä, joten on hyvä käydä hänen kanssaan lähtökeskustelu. Keskustelun sävy on arvostava ja tarkoituksena on saada ja antaa palautetta. On myös hyvä huomioida, että työntekijä voi jatkossa olla yrityksen asiakas. Tyyliä on siis hyvä kerätä työsuhteen päättyessä. (Kupias 2009, 109–110)

14 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tavoitetta. Tarkoituksena on arvioida tulokkaan tilannetta sekä arvioida yrityksen perehdyttämiskokonaisuuden toimivuutta. Perehdyttämisen kehittämiseen ja seurantaan kannattaa paneutua, vaikka yritykseen ei olisikaan juuri palkkaamassa uutta työntekijää (Kjelin 2003, 45, 245). Seurannan avulla voidaan varmistaa, että perehdyttäminen on onnistunut eli asia on opittu. Seurannan apuna voi käyttää esimerkiksi tarkistuslistaa, johon laitetaan merkintä kun asia on käsitelty. Perehdyttämisessä ei siis ole pelkästään kyse asioiden opettamisesta vaan oleellista on myös tarkistaa, että asiat on opittu oikein (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Seurannan avulla varmistetaan suunnitelman onnistuminen, kuten saavutettiin tavoitteet ja miten suunnitelma muuten onnistui? Jotta asiat voi korjata ja niitä pystyy kehittämään, on selvitettävä mikä meni pieleen. Seuranta ja arviointi ovat yhtä tärkeitä kuin perehdyttämisen suunnittelu ja työnopastus (Kangas 2000, 16).

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata niin haastattelun kuin kyselylomakkeenkin avulla. Kyselyssä pitää muistaa, että selvitetään myös onnistumista yrityksen tavoitteiden kannalta (Kjelin 2003, 246). Perehdyttämisohjelmaan kannattaa merkitä tuleva seurantakeskustelu ja sen ajankohta valmiiksi, että keskustelu muistetaan varmasti käydä läpi (Kangas 2007, 7). Esimies tai perehdyttäjänä toiminut henkilö varaa keskustelulle ajan ja rauhallisen paikan. Tarkoituksena on yhdessä tulokkaan kanssa pohtia perehdyttämisen toteutumista. Keskustelussa arvioidaan suoritusta, sovitaan uudet tavoitteet ja mietitään kehitysehdotuksia. Mikä onnistui ja mitä pitää vielä harjoitella? Mitkä ovat toiveet ja kuinka jatketaan eteenpäin? Perehdyttäjä vastaa siitä, että yhdessä sovitut asiat myös toteutetaan (Kangas 2007, 17).

Oppimisen arvioinnilla tarkistetaan kuinka hyvin työnopastuksen ja koulutuksen tavoitteisiin on päästy. Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään. Miten oppiminen on edistynyt ja mitä pitää kehittää. Arviointi on myös erittäin hyvä motivointikeino (Kangas 2000, 18). Kun oppimista lähdetään arvi-

oimaan, on muistettava, että työpaikalla voi olla samaan aikaan opiskelijoita, jotka suorittavat eri tutkintoja. Heitä ei siis pidä verrata keskenään, vaan arviointi tulee tapahtua heidän omiin tavoitteisiinsa nähden (Kangas 2000, 18).

Perehdyttämisen tavoitekäytäntö lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Miksi yritys on olemassa ja mikä on sen tehtävä? Mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet? Nämä kysymykset kertovat, millaisena yritys halutaan nähdä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi on tiedettävä, miten yritys onnistuu strategiansa toteuttamisessa tänä päivänä. Näkyykö se toiminnassa ja työntekijöiden jokapäiväisessä arjessa? Entä onko toimintakonsepti sellainen, joka johtaa menestykseen? Perehdyttämisen kehittämisessä on rakennettava tie, joka johtaa nykyisestä tilanteesta kohti tavoitetta. (Kupias 2009, 51–52) Koulutus pitää suunnitella asianmukaisesti yrityksessä, mutta jatkuvan kehityksen takaamiseksi koulutusta pitää tapahtua muissakin tilanteissa, kuin vain uuden työsuhteen alussa tai tiettyinä satunnaisina hetkinä uran aikana. Sen sijaan koulutuksen täytyy olla jatkuva prosessi, jossa työntekijät saavat tukea ja kannustusta johdolta jatkuvaan kehittymiseen (Armstrong 1992, 155).

15 PEREHDYTTÄMISEN ERITYISTILANTEITA

Tässä kappaleessa käyn läpi perehdyttämisen erityistilanteita, joita ovat lyhytaikaisen työntekijän perehdytys, esimiehen perehdytys, muutoksiin perehdyttäminen sekä monimuotoisuuden perehdyttäminen.

15.1 Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen

Kun kyseessä on lyhyt sijaisuus, harjoittelija tai kesätyöntekijä on perehdyttämiseen käytettävissä vain vähän aikaa. Tällöin on osattava jakaa vain työn kannalta kaikkein oleellisin tieto (Österberg 2005, 91). Selkeät ohjeet, ajan tasalla oleva perehdyttämismateriaali ja ennakkovalmistelut säästävät kaikkien aikaa ja hermoja (Kangas 2007, 11). Perehdyttäjän työtä helpottaa luonnollisesti se, jos yrityksessä pystytään käyttämään tuttua tilapäisten reserviä, jolloin sijaisia ei tarvitse perehdyttää joka kerta erikseen. Heitä varten voi koota esimerkiksi oman muistilistan tärkeimmistä asioista (Kangas 2007, 3). Varsinkin kesätyöntekijöiden perehdyttämisessä on pääpaino kuitenkin ennen kaikkea työelämään ja toimintasääntöihin tutustumisessa ja työnopastuksessa (Kjelin 2003, 166) Esimerkiksi hotellilla voidaan tehdä valmiita muistilistoja lyhytaikaisia työntekijöitä varten. Jos keittiölle tulee esimerkiksi vain yhden vuoron ajaksi työntekijä tuuraamaan, voi hän itsekin katsoa muistilistasta tärkeimmät asiat, jotka pitää vuoron aikana muistaa.

Etenkin lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on samalla yrityksen imagoon panostamista (Kjelin 2003, 165). Harjoittelijoiden ja opiskelijoiden kertomukset yrityksestä vaikuttavat mielikuvaan, joka muodostuu muille opiskelijoille ja kotiväelle (Kangas 2007, 5). Jos joku on saanut negatiivisen kuvan yrityksestä, on sitä vaikea lähteä muuttamaan. Siksi on tärkeää hoitaa myös lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen mallikkaasti (Österberg 2005, 92). Esimerkiksi hotellille tulevat harjoittelijat ja opiskelijat saattavat myöhemmin hakea hotellille töihin, mikäli heille jäi hyvä kuva sen toiminnasta.

Työpaikoille tulee yhä enemmän opiskelijoita ja harjoittelijoita. Tällainen työssäoppimisen jakso vaihtelee yhdestä päivästä useisiin kuukausiin. Myös oppimista-

voitteet vaihtelevat paljonkin eri opiskelijoiden välillä. Opiskelijoille annetaan perehdyttämistä samoin kuin muillekin eli perehdyttäminen toteutetaan tarpeen ja tilanteen mukaan. Työpaikan ja oppilaitoksen on kuitenkin hyvä sopia keskenään mitä opiskelijoiden kanssa käydään läpi, sillä oppilaitoksilla on yleensä omia opetussuunnitelmiin liittyviä toiveita ja tarpeita (Kangas 2000, 5). On hyvä myös miettiä yrityksen sidosryhmien perehdyttämistä, kuten yhteistyökumppaneiden ja vuokratyöntekijöiden suhteen (Kjelin 2003, 166). Hotelliolla on sekä yhteistyökumppaneita, kuten pesuloita että vuokratyöntekijöitä, jotka tulevat eri yritysten kautta hotellille töihin. Heidän perehdytyksen suhteen on mietittävä miten se toteutetaan ja mitkä ovat perehdytyksen painopisteet.

15.2 Esimiehen perehdyttäminen

Uuden taloon tulevan esimiehen perehdyttäminen vaatii aina laajemman perehdyttämisohjelman. Uudelle esimiehelle on tehtävä hänen rooliinsa selväksi. On selvitettävä hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa alaisiinsa ja muuhun organisaatioon. Uudelle esimiehelle on kerrottava yrityksen toimintatapa ja mikä on hänen roolinsa ainakin päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, suunnittelu- ja budjetointitoimissa sekä henkilöstön kehittämistavoissa (Österberg 2005, 92). Esimiehen perehdyttämistä ei pidä laiminlyödä siinäkään tilanteessa, että hän nousee asemaan omasta ryhmästään, vaikka hän tuntee toiminnan hyvin. Tässä tilanteessa uuden esimiehen saattaa olla vaikea tottua uuteen rooliinsa ryhmästä nousevien odotusten ja paineiden takia (Kjelin 2003, 165).

15.3 Muutoksiin perehdyttäminen

Työyhteisössä tulee jatkuvasti monenlaisia muutoksia. Henkilökunnassa saattaa tapahtua muutoksia ja suurimpia niistä on esimiehen vaihdos. Myös uudet laitteet ja työvälaineet tuovat muutoksia ja niiden käyttöönotto vaatii opettelua. Asiakskuntakin saattaa jollain tavalla muuttua tai uusiutua (Kangas 2000, 19). Muutokset tapahtuvat nykyään yhä nopeammin, joten niihin on vähemmän aikaa sopeutua.

Muun muassa teknologian kehitys on tuonut suuria muutoksia työpaikoille (Kangas 2000, 19).

Muutosvaiheessa tunteet usein kärjistyvät ja patoutuneetkin tunteet saattavat kummuta esille (Juuti 1990, 92). Muutos tuntuu aina uhkalta yksilölle. Se aiheuttaa häiriötä tuttuun ja turvalliseen, minkä takia muutokset koetaankin usein kielteisenä. Jotta kielteiset kokemukset jäisivät vähäisiksi, tulee muutos toteuttaa mahdollisimman myönteisessä ja keskusteleavassa ilmapiirissä (Juuti 1990, 95). Pelko epäonnistumisesta ja virheiden tekemisestä ovat yleisimpiä syitä muutosvastarintaan. Riittävä ja oikea-aikainen tiedonsaanti sekä kunnollinen työnopastus uuteen asiaan ovat erittäin tärkeitä seikkoja (Kangas 2007, 20). Kaikkien on oltava alusta alkaen selvillä siitä, miksi muutosta tarvitaan. Muutosta ei pidä kokea uhkana vaan mahdollisuutena, joka tarjoaa yritykselle entistä paremman tulevaisuuden (Juuti 1990, 95).

Muutoksen alla on tärkeää saada sekä henkilöstön tavoitteet että organisaation tavoitteet kulkemaan käsi kädessä ja sitä kautta yhdessä muuttamaan organisaatiota ja sen toimintaa (Juuti 1990, 93). Luottamus on aina muutoksen perusta. Luottamus tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä voi luottaa organisaatioon, esimiehiin ja työtovereihin. Toisten sanoihin ja tekoihin on pystyttävä luottamaan. Organisaatiot, joissa ihmiset luottavat toisiinsa, eivätkä pyri hyötymään toistensa kustannuksella, pystyvät tehostamaan keskinäistä yhteistyötään. Tällöin myös tiedonkulku on sujuvaa (Juuti 1990, 94).

15.4 Monimuotoisuuden perehdyttäminen

Erilaisuuden lisääntyminen työpaikoilla tuo mukanaan lisähaasteita. Monimuotoisuuden johtamisessa on kyse siitä, että eri sukupuolia, eri-ikäisiä ja erilaisista kulttuuritaustoista tulevia ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti. Keskeistä on kehittää avointa työyhteisöä. Avoimuus käsittää reilun palautteenannon ja hyviä vuorovaikutustaitoja (Kupias 2009, 60). Lisääntyvästä monimuotoisuudesta on kuitenkin hyötyä niin työyhteisölle kuin yrityksellekin. Moninaisuus lisää kuitenkin haastei-

ta varsinkin työsuhteen alussa. Näihin haasteisiin törmää ensimmäisenä sekä esimies että perehdyttäjä (Kupias 2009, 98). Moninaisuus tarkoittaa hotellimaailmassa näkyvimmin ulkomaalaisia työntekijöitä, joiden perehdyttäminen tuo lisähaasteita työyhteisöön. Esimerkiksi Hotel Sorsanpesällä on ollut joka osastolla ulkomaalaisia työntekijöitä töissä, joista viimeisenä espanjalainen harjoittelija vastaanotossa.

Työyhteisölle tarjotaan moninaisuuden edessä mahdollisuus nähdä omat toimintansa eri valossa. Ehkä voidaan luoda uusia perinteitä työyhteisöön, kun huomataan ulkomaalaisen työntekijän tavat paremmiksi. Moninaisuus antaa yritykselle perspektiiviä kohdata myös monikulttuurista asiakaskuntaansa (Kupias 2009, 99). Esimerkiksi hotellimaailmassa on usein työntekijöitä eri kulttuureista, mikä on vain etu, sillä usein hotelleissa vierailee hyvinkin monikulttuurista asiakaskuntaa.

Samat perehdyttämisen käytännöt pätevät jokaiseen työntekijään hänen taustastaan riippumatta. Kuten edellisissä kappaleissa on käyty läpi, tulee perehdyttämisuunnitelma räätälöidä jokaiselle henkilökohtaiseksi. Tällöin huomioidaan tulokkaan taustat ja osaaminen. Jos yhteistä kieltä on hankala löytää, on ohjeiden oltava hyvin selkeät ja yksinkertaiset. Tällöin tekemällä oppiminen voi olla paras ratkaisu (Kupias 2009, 100).

16 LAINSÄÄDÄNTÖ VELVOITTA PEREHDYTTÄMISEEN

Yritysten on seurattava työlainsäädäntöä ja niiden vaikutuksia perehdyttämiseen. (Kupias 2009, 14) Laissa on useita määräyksiä ja viittauksia perehdyttämisen velvollisuudesta. Huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen työhön opastamisessa sekä toiminnasta, joka on työntekijää suojaavaa. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja on muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Kupias 2009, 20) Lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus muun muassa kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää luottamusta työpaikalla. Kunnolla hoidettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumista sekä hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias 2009, 21) Esimies on lopulta vastuussa työntekijöistään ja heidän kohtelustaan. Työntekijöihin kuuluvat vakinaisen henkilökunnan lisäksi määräaikaiset työntekijät, etätyöntekijät ja vuokratyöntekijät. Johdon lisäksi työsuojeluviranomaiset valvovat työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla. (Kupias 2009, 27)

16.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa mainittu velvollisuus voi kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta pyrkimykset sen toteuttamiseksi saattavat jäädä vain sananhelinäksi. Kiireet, poisolot ja työpaineet johtavat työpaikalla pikaperehdyttämiseen. Oppiminen on tällöin hankalaa työntekijälle sekä kallista työnantajalle, koska hän joutuu jälkeensä paikkaamaan aiheutuneita virheitä. (Kupias 2009, 21)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L 26.1.2011/55.)

Tämä yleisvelvoite pitää sisällään jatkuvan kehityksen velvoitteen. Työntekijälle on annettava mahdollisuus kehittyä työssään läpi koko työsuhteen ajan. Työntekijälle voidaan tarjota esimerkiksi koulutusta taatakseen hänen kehitys. Työantajan on huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös muutostilanteissa. Tällöin hänelle on annettava opastusta muuttuvan tilanteen edessä.

16.2 Työturvallisuuslaki

Työympäristön on oltava turvallinen työntekijöille. Oikeanlainen työturvallisuus on räätälöintiä, jossa työ, olosuhteet sekä ympäristö on huomioitu. Työntekijää on opastettava sekä annettava hänelle riittävät tiedot työpaikan vaaratekijöistä. Kokenut työntekijä saattaa itsekin tunnistaa vaaratekijät työpaikalla, mutta tämä on aina varmistettava perehdyttämisen yhteydessä. Työturvallisuus on erittäin merkittävä osa perehdyttämistä. Palvelualalla törmätään hyvin erilaisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. Ravintola-ala on yksi aloista, joissa asiakkaat hakevat oikeuksiinsa uhkaamalla. Työturvallisuudessa ei olekaan kysymys pelkästä fyysisestä turvallisuudesta, vaan myös henkinen turvallisuus on huomioitava. Mikäli työpaikalla havaitaan työpaikkakiusaamista, heijastaa se työyhteisön oireita muusta pahoinvoinnista. Mikäli työntekijä on joutunut opettelemaan kaiken kantapään kautta, kierrättää hän helposti vahinkoa eteenpäin, joka ilmenee lopulta työpaikkakiusaamisena. (Kupias2009, 23 -24)

”Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveys-huoltoa koskeviin järjestelyihin.” (L 23.8.2002/738.)

”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (*työsuojelun toimintaohjelma*). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.” (L 23.8.2002/738.)

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen esittämisestä sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (L 23.8.2002/738.)

”Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken.” (L 23.8.2002/738.)

Työpaikkatapaturmia sattuu yleensä eniten uusille työntekijöille. Vaikka työntekijällä olisikin tietoa ja taitoa, ei hän tunne työpaikan vaaratilanteita. Turvallisuusasiat ovatkin tärkeä osa perehdyttämisprosessia. (Kangas 2000, 6) Turvallisuuteen liittyvät asiat jäävät valitettavan usein kertomatta henkilökunnalle ja varsinkin uudelle työntekijälle. Siihen kiinnitetään usein huomiota vasta sen jälkeen, kun jostain on sattunut. Esimerkiksi hotellilla olisi tärkeää käydä läpi vaaratilanteita, joita saattaa aiheutua esimerkiksi uhkaavan asiakkaan johdosta. Näiden tilanteiden lisäksi on myös itse työntekoon liittyviä riskitilanteita. Esimerkiksi vastaanotto-työntekijä voi joutua väliaikaisesti keittiölle töihin. Tällä työntekijällä ei välttämättä ole oikeaoppista koulutusta keittiön koneiden ja laitteiden käytöstä. Tässä voi olla iso turvallisuusriski, kun erilaisia koneita käytetään kiireen alla väärällä

tekniikalla. Mikäli työpaikalla sattuu onnettomuus ja todetaan, että työturvallisuutta ja siihen liittyvää perehdyttämistä on laiminlyöty, voidaan työnantaja tuomita sakkoihin (Eräsalo 2011, 63).

16.3 Pelastustoimiasetus (Turvallisuussuunnitelma)

Pelastustoimilain 9 §:n 3 momentissa esitetty suunnitelma on laadittava yrityksiin, laitoksiin ja vastaaviin kohteisiin, joissa työntekijöiden ja samanaikaisesti paikalla olevien muiden henkilöiden määrä on vähintään 30. Suunnitelma tai siitä tehty yhteenveto on toimitettava kunnan pelastusviranomaisille kunnan antamia ohjeita noudattaen. Siitä on myös tiedotettava työntekijöille ja muille, joiden on osallistuttava suunnitelman toimeenpanoon. Suunnitelma on pidettävä ajan tasalla. (Pelastustoimiasetus 857/1999)

”Pelastustoimilain 9 §:n 3 momentissa tarkoitettussa suunnitelmassa on selvitettävä:

- 1) vaaratilanteet ja niiden vaikutukset;
- 2) toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ja suojautumismahdollisuudet;
- 3) suojeluhenkilöstö, sen varaaminen ja kouluttaminen sekä muun henkilöstön perehdyttäminen suunnitelmaan;
- 4) tarvittava suojelumateriaali; sekä
- 5) suunnitelma toiminnasta erilaisissa onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteissa.” (Pelastustoimiasetus 857/1999)

Esimerkiksi hotellilla on erittäin tärkeää, että olemassa olevan turvallisuussuunnitelma käydään läpi koko henkilökunnan kanssa. Henkilöstön on tärkeää tietää miten toimia erilaisten vaaratilanteiden kohdatessa ja myös hallita eri toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Asiakkaiden etua on mietittävä turvallisuusasioissa. Hotel Sorsanpesä on tilannut loppuvuodesta 2012 opinnäytetyön kokonaisvaltaisesta turvallisuussuunnitelmasta, joka tätä työtä kirjoittaessa on myös työn alla. Samana

vuotena hotellilla on käyty turvallisuuskoulutus pelastuspäällikkö Harri Setälän johdolla.

16.4 Yhteistoimintalaki

Työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa on määritelty laajasti lainsäädännössä. Työpaikan johdon on neuvoteltava monista eri asioista henkilökunnan kanssa. Lain tavoitteena on edistää viestintää työpaikalla. Vuorovaikutus, tiedottaminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat keskiössä. Pehdyttämisen järjestelyt on tehtävä työpaikoilla näkyviksi. Työntekijöiden on tiedettävä, miten ja milloin he saavat opetusta ja koulutusta. Sama koskee muutostilanteita. Avoin tiedottaminen asioista vähentää epävarmuutta ja lisäksi vahvistaa koko työyhteisön vastuuntuntoa. (Kupias 2009, 25 -26)

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (L 334/2007)

”Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä.” (L 334/2007)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen. Tämän takaamiseksi, henkilöstön vaikutusvaltaa on lisätty heidän työtään ja työpaikkaansa koskevilla asioilla (Helsilä 2009, 134). On tärkeää, että

yrityksessä edistetään avointa kommunikointia työntekijöiden välillä. Johdon on annettava henkilökunnalle riittävästi ajankohtaista tietoa yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Työntekijöiden on voitava vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heitä ja heidän työolojaan. Tämä vaatii vuorovaikutteista, oikea-aikaista ja avointa tiedottamista työyhteisössä.

16.5 Laki nuorista työntekijöistä

Nuorilla työntekijöillä ei luonnollisesti ole yhtä vahvaa kokemusta työstä, kuin vanhemmilla työntekijöillä. Nuoret ovat olleet vähemmän aikaa työelämässä, jolloin he eivät vielä tunnista ympärillä olevia riskejä ja vaaratekijöitä. Nuoret työntekijät ovat myös työpaikoilla usein vähemmän aikaa. Tämän vuoksi etenkin turvallisuusperehdyttäminen on tärkeää heti työsuhteen alussa. Nuoret tulevat yleensä kesätöihin tai muihin pätkättöihin yritykseen. Tällöin on hyvä muistaa välittää yrityksestä reilua ja hyvää työnantajakuvaa nuorille työntekijöille, sillä mielikuva yrityksestä muodostuu vahvaksi hyvin aikaisessa vaiheessa. Nuoret ovat tulevaisuuden tekijöitä.

”Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.” (L 19.11.1993/998)

Esimerkiksi Sorsanpesälle tulee nuoria harjoitteluun ja työssäoppimiseen. Kaikilla heillä on erilaiset tarpeet oppimisjakson suhteen. Heille on ensisijaisen tärkeää, että he pystyvät suorittamaan annetut työtehtävät turvallisesti ja oikein. Esimerkiksi Hotel Sorsanpesän keittiölle tuleva harjoittelija on opastettava työtehtäviinsä niin, että hän pystyy tekemään ne turvallisesti aiheuttamatta vahinkoa itselleen tai muille.

16.6 Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus

Perehdyttäminen on mainittu myös työehtosopimuksissa. Työnantajan vastuu korostuu, mutta myös työntekijän vastuu ja aktiivisuus kasvavat yhä voimakkaammin. Työntekijän aktiivisuus näkyy esimerkiksi palkkauksessa. Osaamisen kehittämiseen liittyvä palkitseminen voidaan arvioida lisääntyvän useissa yrityksissä. (Kupias 2009, 26 -27)

”Työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi työnantaja perehdyttää työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan työterveyshuollon sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon.”

”Työnantaja selvittää uudelle työntekijälle alan järjestö- ja neuvottelusuhteet ja ilmoittaa, ketkä toimivat työpaikan luottamusmiehenä, työsuojeluvaltuutettuna ja työsuojeluasiamiehenä sekä antaa työntekijälle heidän yhteystietonsa.”

”Väkivallanuhkaa tulee torjua huolehtimalla ainakin seuraavista toimenpiteistä:

- laatimalla menettelytapaohjeet väkivaltilanteen varalle
- antamalla työntekijälle riittävä opastus tai koulutus käytössä oleviin turva- ja hälytysjärjestelmiin
- suunnittelemalla työpisteet rakenteellisesti turvallisiksi
- huomioimalla väkivallan uhka työvoiman mitoituksessa sekä työvuoro- ja työaikasuunnittelussa
- varmistamalla yhteydensaanti poliisiin tai vartiointiliikkeeseen, esimerkiksi puhelimella. ”(Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus 1.4.2012 – 30.4.2014)

Myös matkailu- ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus velvoittaa työnantajaa perehdyttämiseen. Työehtosopimuksessa nousee esille työn turvallinen suorittaminen ja työturvallisuus kokonaisuudessaan. Menettelytapaohjeet väkivaltilanteiden varalle sekä koulutus turva – ja hälytysjärjestelmiin ovat myös hotellialalla todella tärkeitä kokonaisuuksia, jotka tulisi perehdyttää jo työsuhteen alussa.

17 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan teoriaosuudessa käytyjen teorioiden merkitystä läpi. Teoriaosuudessa käydään perehdyttämisen teoriaa hyvin kokonaisvaltaisesti. Pois on rajattu aiheita, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia hotellin toimintaan nähden. Poisrajattuja aiheita ovat perehdyttämisen erikoistilanteisiin liittyvät tapaukset, kuten ulkomaille muuttavan työntekijän perehdytys. Hotel Sorsanpesä on yksityinen hotelli, joka toimii ainoastaan yhdellä paikkakunnalla, joten tämällylisten kokonaisuuksien tarkastelu ei ole relevanttia.

Teoriaosuudessa edetään suurista kokonaisuuksista pienempiin. Suurin kokonaisuus, johon tutkittava aihe liittyy, on sisäinen markkinointi. Se tarkoittaa ajatustapaa, jossa yrityksen henkilöstöä kohdellaan kuin asiakkaita. Ennen kuin ulkoiset asiakassuhteet voivat olla menestyksekkäitä, on tärkeää saada ensin sisäiset asiakkaat tyytyväiseksi eli oma henkilöstö. Tärkeää on oivaltaa, että työntekijöihin kannattaa panostaa, sillä henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä ja kallisarvoisimmista voimavaroista. Koulutus kuten perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä toimista ja sen on erinomainen työkalu sisäisten asiakassuhteiden edistämiseen ja ylläpitämiseen. Sisäisen markkinoinnin yksi tavoitteista on saada työntekijä sitoutumaan yrityksen toimintaan. (Grönroos 2003) Sisäistä markkinointia käsittelevän kappaleen avulla lukija ymmärtää, että perehdyttämisessä on kysymys laajasta kokonaisuudesta, joka tuottaa arvoa henkilöstölle ja sitä kautta koko toimintaan.

Myös strategian ja arvojen osuutta perehdyttämiseen on tarkasteltu teoriaosiossa. Perehdytys tulisi kuulua oleellisena osana yrityksen toimintaan. Se ei ole irrallinen toimintakokonaisuus, vaan sen avulla halutaan aina saavuttaa jotain. Myös työntekijän tulee ymmärtää yrityksen toimintaa laajemmin kuin vain oma työtehtävänsä. Perehdyttäminen jääkin usein vain työnopastuksen tasolle, mutta yhtä tärkeä osa on myös toiminta-ajatukseen perehdyttäminen. Työntekijällä tulisi olla selkeä käsitys siitä, miten yritys odottaa hänen toimivan työssään. Myös arvot ovat merkityksellisiä, sillä parhaimmillaan ne ohjaavat yrityksen toimintaa niin, että jokainen menee samaa päämäärää kohti. On myös todettu, että yhteinen arvo-

pohja saa koko henkilöstön sitoutumaan paremmin työhönsä, sillä motivaatio on korkealla yhteisiä asioita ajaessa. (Kjelin 2003)

Perehdyttämisen hyötyjä ja merkityksiä voidaan tarkastella monestakin näkökulmasta, mutta lopulta ne ovat kaikille yhteisiä. Saadut hyödyt ovat hyvin moninaiset. Siitä hyötyy niin työntekijä, esimies kuin koko työyhteisö. (Lepistö 2004) Kappale, joka käsittelee perehdyttämisen tavoitteita ja merkitystä, auttaa lukijaa saamaan kuvan perehdytyksen tuomasta arvosta. Lopulta sen vaikutukset ovat vahvemmat kuin osataan ajatellakaan.

Teoriaosuudessa käsitellään myös sitä, mistä asioista onnistunut perehdyttäminen koostuu. Myös epäonnistumiseen johtavia seikkoja on käyty läpi. Kappaleen on tarkoitus saada lukija huomaamaan, miten jo pienillä asioilla saadaan hyvä kokonaisuus aikaan ja toisaalta kokemuksesta saadaan hyvin helposti myös epäonnistunut vähättelemällä perehdyttämisen merkitystä. On hyvä tunnistaa molempiin kokonaisuuksiin johtavia seikkoja.

Perehdyttämisen suunnittelu on yksi isoimmista ja tärkeimmistä osioista. Avainkysymyksiä ovat: kuka perehdyttää, ketä perehdytetään, mitä käydään läpi, mil-laista on työnopastus ja mitä on lisämateriaali. On hyvä suunnitella perehdyttämisen kokonaisuus monesta näkökulmasta katsottuna. Kappaleen tarkoitus on saada lukija havaitsemaan, että hyvä suunnittelu on perehdyttämisen avain. Usein perehdyttämisen suunnitteluvaihe hypätään yli ja opetetaan asioita spontaanisti. Hyvä suunnittelu johtaa kuitenkin parempiin tuloksiin.

Perehdyttämisen prosessista kertova kappale helpottaa perehdytyksen toteuttamisen hahmottamista. Prosessi lähtee liikkeelle jo ennen rekrytointia. Perehdyttämisestä voi tehdä loogisesti ja täsmällisesti etenevän kokonaisuuden, jossa on mietitty ensimmäisen päivän, ensimmäisen viikon ja ensimmäisen kuukauden ohjelma. (Kupias 2009) Lukija ymmärtää tämän kappaleen avulla perehdyttämisen vaiheittaisen etenemisen.

Perehdyttämistä tapahtuu yrityksissä jatkuvasti. Uusia työntekijöitä tulee työyhteisöön ja muuttuvia tilanteita tulee vastaan, jotka vaativat perehdytystä koko henkilöstölle (Kangas 2000). Tämän vuoksi perehdytyksen arviointi ja seuranta ovat myös tärkeä osa kokonaisuutta. Se on valitettavasti osa, joka jää usein taka-alalle perehdytyksessä. Prosessi on vaillinainen, mikäli arviointia ei tehdä missään vaiheessa. On kuitenkin tärkeää saada ja antaa palautetta vastavuoroisesti, jotta voidaan kehittyä puolin ja toisin.

III EMPIIRINEN OSUUS

Empiriaosuudessa käsitellään aluksi markkinointitutkimuksen teoriaa, jonka jälkeen tarkastellaan Hotel Sorsanpesään liittyvää tutkimusta. Esittelen haastattelulomakkeen ja tutkimustulokset. Henkilökunnalle suoritettavat haastattelut käydään vaihe vaiheelta läpi ja myös johdon näkökulma perehdyttämisestä tuodaan esille. Lopuksi esitän johtopäätöksiä tuloksista ja teoriakytkentöjä tulosten ja aiheeseen liittyvien teorioiden välillä. Arvioin myös työn luotettavuutta ja ehdotan sopivia aiheita mahdolliselle jatkotutkimukselle.

18 MARKKINOINTITUTKIMUKSEN TEORIAA

18.1 Bisnesäly

Liiketoimintaa johtaessa kohdataan päivittäin monenlaisia kysymyksiä, kuten ketkä ovat kannattavimpia asiakkaita? Mitkä toimittajat pitäisi valita? Entä onko henkilökunta valittu oikein? Tehokkaan liiketoiminnan johtamisessa täytyy osata kysyä oikeita kysymyksiä ja pystyä myös nopeasti osoittamaan faktoja. Bisnesälyn ydin on kyky hakea tietoa useista lähteistä ja ennen kaikkea analysoida sitä. Tarkoituksena on saada tietoa, joka auttaa tekemään oikeita päätöksiä liiketoiminnan eri osa-alueilla. Bisnesäly on tiedon keräämistä ja arviointia siitä, mitä markkinoilla tapahtuu yleisesti, kuinka kilpailijat toimivat, ja mitä tapahtuu sosiallisessa, poliittisessa, taloudellisessa ja teknisessä ympäristössä. Bisnesäly luo tietoympäristön, joka auttaa ihmisiä selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat tiettyjen ilmiöiden takana. Bisnesälyn avulla päästään ajankohtaisen ja luotettavan tiedon lähteelle, voidaan tehdä kriittisiä ja menestyksekkäitä päätöksiä sekä ajatella strategisesti. Tieto on valtaa, ja se on ehdottomasti valtaa silloin, kun tehdään liiketoiminnallisia päätöksiä tietoon nojaten. (Aaker, Kumar, Day 2004, 1-4; Kent 2007, 80)

18.2 Markkinointitutkimus

Yritykset tarvitsevat markkinointitutkimuksia, jotta johtajat pystyvät tekemään parempia, tietoon perustuvia päätöksiä. Maailman muuttuu ja kehittyy, joten on tärkeää kerätä ajankohtaista tietoa pysyäkseen ajan hermolla. Markkinointitutkimus on systemaattinen tutkimus ja se keskittyy usein seikkoihin, jotka tuovat arvoa asiakkaille. Se on prosessi, joka koostuu tiedon hankinnasta ja analysoinnista. Tutkimus antaa yritykselle ajankohtaista tietoa ja oivalluksia, jotka auttavat tekemään oikeita päätöksiä, ja lopulta johtaa liiketoiminnan paranemiseen (Kent 2007, 6- 7; Cooper 2006, 24). Kaikki yritykset eivät käytä markkinointitutkimuksia tukemaan päätöksentekoa, mutta menestyvät yritykset tekevät sitä yhä useammin. Huipputason yritykset näkevät tutkimukset ensimmäisenä tärkeänä askeleena missä tahansa hankkeessa. Yritys voi itse toteuttaa tutkimuksia, mikäli heillä on tarvittava osaaminen, tai ostaa kyseinen palvelu yrityksen ulkopuolelta. Usein tutkimuksen suorittajana on ulkopuolinen taho. Koska tutkimuksia tehdään nimenomaan tietyn yrityksen tarpeisiin, sisältävät tulokset tällöin herkkää tietoa, joka halutaan pitää usein vain yrityksen sisällä. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset ovat harvoin yleistettävissä muihin yrityksiin. Akateemiset tutkijat puolestaan tutkivat ilmiöitä ja yleistävät niitä yleiselle tasolle, koska he eivät tee työtä kenenkään yrityksen puolesta. (Cooper 2006, 9-13; Kent 2007, 6, 45).

Tutkimus on olennainen väline ymmärtääksemme jopa tavallisia jokapäiväisiä ilmiöitä. Päätöksiä on hankala tehdä, ellei ilmiöstä tai asiasta kerätä ensin tarkempaa tietoa. Tiedonkeruun jälkeen vastauksista tehdään analysointia, jolloin saadaan ratkaisuja ongelmiin ja helpotusta päätöksentekoon. Raportti tuloksista onkin tutkimuksen avain. Tarkoituksena ei ole opiskella organisaation ongelmia, vaan tehdä niille jotain. Täytyy muistaa, että tutkimus ei itsessään ratkaise mitään ongelmia tai takaa menestystä, vaan on apuväline. Markkinointitutkimukset ovat yleisiä toimia etenkin keskikokoisissa ja suurissa yrityksissä, joissa suurin osa päätöksistä tehdään tutkimuksiin nojaten (Ghuri & Gronhaug 2010, 9; Kent 2007, 7-8). Mikäli johto tekee päätöksiä systemaattisesti, esimerkiksi tutkimusten pohjalta, pitäisi niiden johtaa parempiin tuloksiin kuin päätökset, jotka ovat tehty

pelkän intuition tai henkilökohtaisten mieltymysten pohjalta. (Ghuri & Gronhaug 2010, 10).

18.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi voidaan karkeasti jaotella kuuteen vaiheeseen. Tutkimus ei aina toteudu tiettyä kaavaa noudattaen, joten tutkijan ei tarvitse olla huolissaan, mikäli tutkimus ei etene yhtä systemaattisesti, kuin seuraavaksi kuvattu kuusivaiheinen prosessi. Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle tutkimusongelman määrittämisellä. Mikä on siis se ongelma, johon tutkimuksella halutaan etsiä vastauksia? Kysymys on siitä, mitä halutaan tutkia ja miten valittu aihe rajataan. Kun tutkimusongelma on määritetty, voidaan miettiä millä menetelmällä kyseinen ongelma voidaan ratkaistua. Toisessa vaiheessa tarkastellaankin tutkimuksen lähestymistapaa. Kuinka tutkittavasta aiheesta saadaan kerättyä oleellinen tieto? Entä mikä on se kohde-ryhmä, jota halutaan tutkia? Kolmannessa vaiheessa luodaan tutkimussuunnitelma tutkimuksen toteuttamiseksi. Suunnitelma voi olla jokseenkin muodollinen, mutta se on hyvä kuitenkin tehdä tavoitteita vastaavaksi, jotta hahmotetaan mitä tehdään milloinkin. Mitä suurempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpi asianmukainen suunnitelma on. Neljäs vaihe käsittelee tutkimusaineiston keräämistä. Keitä halutaan tutkia ja miten tutkimusaineisto kerätään? Aineisto voidaan esimerkiksi kerätä kyselylomakkeella tai haastatteluiden avulla. Kun tutkimusaineiston keruusta on päätetty, toteutetaan varsinainen aineiston kerääminen. Viidennessä vaiheessa tutkimusaineisto lopulta analysoidaan. Analysointi pitää sisällään esikäsitelyn, tiedon muuntamisen toiseen muotoon, puhtaaksikirjoitusta sekä verifiointin eli todentamisen. Prosessin viimeisessä vaiheessa tulokset raportoidaan ja esitellään. Tutkimus täytyy raportoida kirjallisesti. Raportissa esitellään tutkimuskysymykset, kuvaillaan lähestymistapa, tutkimussuunnitelma, tiedon keräys - ja analysointitapa sekä esitellään tulokset. (Malhotra & Birks 2003, 14- 18; Ghauri & Gronhaug 2010, 29; Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13–14, 28.)

18.4 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään syvällisempään ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin nyt toimivat. Joskus on mahdotonta kerätä tietoa käytämällä täysin muodollisia keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin keino kerätä tietoa, jota ei pystytä suoraan mittaamaan. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa voidaan tutkia erilaisia teemoja, kuten tunteita, ajatuksia, aikomuksia ja käytöksiä. Haastattelut ovat ensisijainen tiedonkeruu menetelmä. Haastattelut voidaan suorittaa ryhmissä tai yksilöllisesti. Kysymykset ovat intensiivisempiä ja vapaa-muotoisempia, kuin kyselylomakkeisiin pohjautuvat tutkimukset. Laadulliseen tutkimukseen tulevat henkilöt valitaan, eli heitä ei poimita tilastollisin otantamenetelmin. Vastaajien joukko on pieni ja haastattelussa on joustoa, joten vastauksissakin on enemmän syvyyttä. Tämä mahdollistaa myös uudet oivallukset ja näkökulmat tutkimuksessa. (Aaker, Kumar, Day 2004, 189; Ghauri & Gronhaug 2010, 106; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 69; Cooper 2006, 200- 204.)

18.5 Erot kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jossa käsitellään mitauksessa saatua aineistoa tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin, kun on mahdollista määrittellä mitattavia tai muutoin numeerisessa muodossa osoitettavia muuttujia. Laadullisella tutkimuksella on puolestaan tarkoitus tulkita ja antaa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle (Mäntyneva 2008, 31).

Määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliyhteyksiin, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan persoonallisuus ja tunteet vaikuttavat tutkimukseen, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii pitämään nämä erillään. Kvantitatiivinen tutkimus ottaa niin sanotusti ulkopuolisen näkökulman ja kvalitatiivinen osallisen näkökulman. (Hirsjärvi 2000, 22 - 23).

Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu kirjoitettuun tekstiin, puheeseen ja ei – numeraaliseen aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta voi syntyä hyvin erilaisia tulkintoja, sillä tutkijan omat kokemukset ja kiinnostuneisuus ohjaavat tulkintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi haastatteluja tai havainnointia ja ilmiötä siinä pyritään ymmärtämään ilmiötä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään puolestaan määriin ja numeroiden käyttöön. Laadullinen tutkimus on paras työväline uutta ilmiötä hahmottaessa. Molempia tutkimuksia voidaan käyttää myös rinnakkain, mutta tällöin tutkijan on hallittava molemmat metodit laajasti. (Kananen 2008, 10 – 11)

18.6 Syvähaastattelu laadullisen tutkimuksen keinona

Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on ennalta suunniteltua sekä päämäärähakuista toimintaa. Syvähaastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa on läsnä haastattelija ja haastateltava. Haastattelu etenee haastattelijan johdolla. Pyrkimyksenä on saada lisäselvyyttä ja syvyyttä tutkittavalle asialle. Haastattelun etuihin kuuluu muun muassa sen joustavuus sekä mahdollisuus saada vastaaja innostumaan ja motivoitumaan aiheesta sekä saamaan esille kuvaavia esimerkkejä tutkitavasta aiheesta. Haastattelun kesto riippuu paljon aiheesta ja haastateltavasta, mutta yleensä ne vaihtelevat 20 minuutista kahteen tuntiin. Haastattelupaikka valitaan niin, että ympäristö on mahdollisimman luonnollinen ja kommunikointi olisi häiriötöntä. Rennossa ilmapiirissä haastateltavat kertovat usein aidosti näkemyksiään ja tunteitaan. Haastateltavia ei valita satunnaisotoksella, vaan tietojen antamiseen käytetään tiettyjä henkilöitä, joita kutsutaan *informanteiksi*. Haastatteluun valitaan henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta temasta.

Yhteydenoton haastateltaviin voi tehdä monella eri tavalla. Yksi lähestymistapa on sellainen, että haastattelija ei ilmoita tulostaan etukäteen, vaan haastattelupyynnön esitetään samassa hetkessä, jolloin se pyritään suorittamaan heti. Tutkittaville voi myös esittää haastattelupyynnön etukäteen. Henkilöitä haastatellaan niin kauan, että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään oleellista uutta tietoa. Kyseinen menetelmä tunnetaan paremmin nimellä *saturation*. Joissain tapauksissa tut-

kimusaineisto kylläänny jo alle kymmenen haastattelun jälkeen, ja viimeistään 20 haastateltavan kohdalla. Aihe tulee esitellä haastateltavalle neutraalisti, ilman kantaaottavaa sävyä. Haastateltava ei saa johdatella kysymyksillään vastaajaa tiettyyn suuntaan. Tutkija ei saa myöskään sortua huijaukseen tuloksia analysoidessaan. Tutkimuksen luotettavuus vaatii rehellisyyttä niin haastattelijalta kuin vastaajalta-kin. Haastattelu tallennetaan esimerkiksi nauhuriin, jotta haastattelu saadaan etenemään nopeammin ja ilman katkoja. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 71 – 73; Cooper 2006, 208, 246–249; Hirsjärvi & Hurme 2000, 36,42,46, 60, 84,86,92)

18.7 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee itse haastattelut, voi hän tehdä havainnot ja ilmiöstä jo haastattellessaan. Käsittelemätön aineisto on melko arvotonta, ellei sitä analysoida. Kvalitatiivisen aineiston analysointi voidaan toteuttaa monellakin eri tapaa. Olemassa on vain vähän standardoituja tekniikoita eikä ole mitään tapaa, joka olisi ylitse muiden. Tutkijat etsivät aineistosta malleja, teemoja ja suhteita, mutta heillä on usein oma lähestymistapa analysoinnin suorittamiseen. (Hirsjärvi 2000, 136; Kent 2007, 262). Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittajat pitävät vaikeana selittää tarkalleen miten analysoivat aineistoa ja tekevät johtopäätöksiä. Tulkinta on usein kuvattu mystisenä prosessina mielessä, joka on intuitiivinen, luova, innostava, mielikuviuksellinen, vapaamielinen, rento, rajaton, esteettisesti miellyttävä, ihanteellinen ja tunteisiin vetoava. Laadullisen tutkimuksen analysointi on ajattelemista, ratkaisujen löytämistä ja tarkoitusten luomista (Kent 2007, 264).

Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportissa keskeiset osat ovat:

1. Johdatus tutkimusongelmaan ja perustelut aiheen tärkeydestä
2. Tutkimuksen toteuttaminen, jossa annetaan selvitys siitä, keitä on tutkittu ja milloin, sekä missä ja miten haastattelut suoritettiin
3. Kuvaus tutkittavasta ilmiöstä

4. Johtopäätökset, joissa kerrotaan tiivistettynä se, mihin haastatteluaineiston perusteella on tultu. Tulokset suhteutetaan lopuksi teoriaan. (Hirsjärvi 2000, 192 – 193)

Kun haastattelun aineisto kirjoitetaan puhtaaksi, tutkijan on löydettävä vihjeitä siitä, mitä vastaajat sanoivat ja miten he sen sanoivat. Puhtaaksikirjoitus voi olla suora käänös haastattelusta, jossa kaikki sanat ja yksityiskohdat kirjoitetaan ylös. Sanasta sanaan puhtaaksikirjoittamista sanotaan *litteroinniksi* (Hirsjärvi 2000, 138). Aineistosta voidaan myös kirjoittaa yhteenveto siitä mitä vastaajat sanoivat. Voi olla tarpeen kuunnella nauhoitus useamman kerran läpi eri näkökulmista katsoen. Tämän jälkeen tutkijan on kiinnitettävä huomio tiettyihin asioihin aineistossa. Tekstistä valitaan asioita, jotka ovat relevantteja ja selvästi heijastavat tutkimuksen tavoitteita. Vastaukset voidaan jakaa eri kategorioihin, joissa samaa aihetta koskevat vastaukset on koottu yhteen. Kategorioiden täytyy olla tyhjentäviä ja toisensa poissulkevia. Niitä ei saa myöskään olla liian montaa. Yli kuuden kategorian käyttö ei ole suositeltavaa. Kategorioita saatetaan joutua muokkaamaan useaan otteeseen, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä. Tutkijat etsivät aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä yhdistelmiä, jotka näyttävät esiintyvän yhdessä. (Kent 2007, 264–265)

Aineistoa käsiteltäessä voidaan sitä tarkastella esimerkiksi seuraavanlaisin teemoin:

- olosuhteet: olosuhteiden kuvaus
- määrittelyt: tilanteiden havainnointi
- prosessit: jatkuvuudet, muutokset ja käännekohdat
- toiminnot: säännöllisesti ilmenevät käyttäytymistavat
- tapahtumat: erityiset tapahtumat tai kohtaukset
- strategiat: kuinka ihmiset toimivat
- suhteet: ystävyyssuhteet, klikit. (Hirsjärvi 2000, 143).

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailu voi kuitenkin olla hyvin monenlaista. Aineiston kommentointi edellyttää, että tutkija yrittää selvittää mitä vastaajan sanojen takana piilee. Laadullinen tutkimus tehdään aina tietyssä kulttuurisessa tai sosiaalisessa ympäristössä. Voidaankin miettiä onko esimerkiksi ryhmän vaikutuksella merkitystä vastaajan sanomisiin? Tai mitä vastaaja kenties jätti sanomatta? Entä mitä vastaaja haluaa viestittää sanomisillaan? Tutkijan on peilattava vastausten pätevyyttä ja uskottavuutta. (Kent 2007, 265–266)

19 TUTKIMUS CASE HOTEL SORSANPESÄ

Tässä tutkimuksessa selvitetään Hotel Sorsanpesän perehdyttämisen tilannetta haastattelujen avulla. Tutkimus auttaa yritystä tekemään oikeita ratkaisuja perehdyttämisen suhteen, sillä päätökset voidaan näin tehdä tutkimuksen tietoihin nojaten, eikä niinkään omiin vaistoihin luottaen. Tämä opinnäytetyö tarjoaa Hotel Sorsanpesälle työkaluja hyvän perehdyttämiskokonaisuuden luomiseen. Opinnäytetyön alkuosassa esitelty teoria yhdistettynä tutkimuksen tuloksiin, antavat hyvät valmiudet toimivan kokonaisuuden rakentamisessa. Tämä tutkimus ei itsessään ratkaise mahdollisia ongelmia tai takaa menestystä, vaan se on apuväline oikean tien valitsemisessa. Koska tutkimus pyrkii aina tuomaan arvoa asiakkaille, on tämän tutkimuksen tarkoitus tuottaa arvoa juuri sisäisille asiakkaille, eli henkilöstölle. Tätä kautta arvoa pystytään tuottamaan myös ulkoisille asiakassuhteille, joita ovat pääasiassa hotellin palveluja käyttävät kuluttajat. Kuten alun teoriaosuudessa mainittiin, täytyy ensin sisäisten suhteiden olla toimivia, jotta saadaan aikaan myös menestyksekkäitä ulkoisia asiakassuhteita.

19.1 Haastattelujen toteutus

Hotel Sorsanpesälle tehty tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin syvähaastatteluna Hotel Sorsanpesän tiloissa lokamarraskuun taitteessa vuonna 2012. Johdolle oli lähetetty etukäteen haastattelu-pyyntö sähköpostilla, jossa sovittiin haastattelun toteutuksesta ja aikataulusta. Haastattelut suoritettiin kolmen päivän aikana tutkijan sekä hotellin resurssien puitteissa. Johtoa haastateltiin ensin, jonka jälkeen haastateltiin työntekijöitä sitä mukaan, kun he pääsivät irtaantumaan töistään eli sattumanvaraisessa järjestyksessä. Haastattelussa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä, joista kahden voidaan sanoa kuuluvan niin sanottuun johtoportaaseen ja loput kahdeksan muuhun henkilökuntaan. On kuitenkin vaikea vetää selkeää rajaa työroolien välille, sillä tällaisessa kohtuullisen pienessä yhteisössä henkilöstö tekee töitä yli roolirajojen, myös oman päätehtävänsä ulkopuolelta. Organisaation hierarkia on matala, eli johto on hyvin lähellä henkilökuntaa. Haastattelua varten oli tehty haastattelu-

runko, jonka pohjalta keskustelu eteni. Johdolle ja henkilöstölle oli eri haastattelupohjat. Haastattelurungot olivat molemmille kohteille erilaiset, koska halusin selvittää heiltä erilaisia asioita ja saada vertailukohtaa tutkimukseen. Molemmat haastattelurungot löytyvät tämän työn liitteistä työn lopusta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tarkan dokumentoinnin vuoksi.

19.2 Henkilökunnan haastattelut

Henkilökunnan haastatteluun halusin valita mahdollisimman kirjavan joukon hotellin työntekijöitä. Näkökulmaa halusin saada hyvin erilaisiin lähtökohtiin ja rooleihin tulleilta henkilöiltä. Haastatteluihin valitut henkilöt valitsin hyvin sattumanvaraisesti. Sattumanvarainen valinta ilmenee siten, että en ollut etukäteen miettinyt keitä henkilöitä haastattelen, vaan ollessani paikan päällä hotellilla, haastattelin heitä, jotka olivat työvuorossa silloin ja pääsivät irtaantumaan töistään. Valitsin heidät itse, hotellin puolelta ei oltu ennalta valikoitu haastatteluun tulevia henkilöitä. En etukäteen tiennyt, millaista henkilökuntaa työpaikalla on nykyään töissä.

Kun näin hotellin henkilöstön paikan päällä, halusin, että haastatteluun osallistuisi seuraavanlaiset henkilöt:

- henkilö, joka on työskennellyt hotellilla uuden hotellinjohtajan aikana (toukokuu 2012)
- henkilö, joka on työskennellyt hotellilla vuodesta 2010, jolloin Sorsanpesä aloitti toimintansa
- henkilö, joka työskentelee vastaanotossa
- henkilö, joka työskentelee kerroksella
- henkilö, joka työskentelee keittiöllä
- harjoittelija
- ekstratyöntekijä
- ulkomaalaistaustainen työntekijä

Kävin hotellilla haastattelemassa kolmena eri kertana, jotta sain edellä mainitut henkilöt haastateltua. Henkilökuntaa haastateltiin yksitellen, jokaista vuorollaan. Henkilöstöltä haluttiin selvittää heidän mielipiteensä perehdyttämisen onnistumisesta. Miten perehdytys suoritettiin heidän kohdallaan, mikä oli hyvää ja mikä huonoa? Myös arvoista ja hotellin toiminnasta puhuttiin.

Henkilökunnan haastattelussa vastaukset alkoivat käsitellä hyvin nopeasti samoja asioita. Haastattelin kuitenkin niin kauan kunnes olin saanut sellaisten henkilöiden vastaukset, jotka koin työni kannalta oleelliseksi. Perusteet haastatteluiden lopettamiseen olivat siis siinä, että sain haastateltua kaikki henkilöt, jotka kiinnostivat minua heidän taustansa vuoksi ja olivat työn kannalta merkityksellisiä. Halusin haastatella henkilöitä jokaiselta osastolta ja lisäksi henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työsuhteensa hiljattain ennen haastattelujen suorittamista. Myös sellaisten työntekijöiden näkökulma oli tärkeä, jotka olivat olleet talossa jo useamman vuoden. Näiden lisäksi halusin haastatella myös perehdyttämisen erikoistapauksia, joita tässä tapauksessa olivat harjoittelija, ekstratyöntekijä sekä ulkomaalaistaustainen työntekijä. Lopetin haastattelut, kun olin saanut haastateltua nämä edellä olevat tapaukset. Haastatteluja henkilökunnan piirissä tuli näin yhteensä kahdeksan. Haastattelut suoritettiin kolmena päivänä: torstaina 25.10.2012, perjantaina 26.10.2012 sekä perjantaina 9.11.2012.

19.3 Johdon haastattelu

Myös johtoa haastateltiin, jotta saataisiin lisää perspektiiviä tutkimukseen ja saataisiin heidänkin näkemys asiasta. Aikaisemmin sanoin, että johto on hyvin lähellä muuta henkilökuntaa. Tähän haastatteluun valittiin kuitenkin henkilöt, joiden työtehtävät ovat eniten irrallaan muista työrooleista. Haastattelussa voidaan sanoa olevan niin sanotut päätöksentekijät, eli hotellinjohtaja Juha Leppäniemi sekä talousasioiden parissa työskentelevä Rebekka Kujala. Heidän valintansa tähän johdon haastatteluun oli selkeä, muita vaihtoehtoja en miettinyt. Haastattelussa he olivat yhtä aikaa. Johdon haastattelussa tarkoituksena oli löytää syitä ja seurauksia. Miksi perehdyttämisen tilanne on nyt se mikä on? Haastattelussa käytiin

muun muassa seuraavia aiheita: perehdyttämisen lähtökohdat, strategia, arvot sekä tavoiteltava tila. Johdon haastattelu suoritettiin torstaina 25.10.2012.

20 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY

Haastattelulomake toimi runkona sekä henkilökunnan että johdon haastattelussa. Koska kyseessä on syvähaastattelu, on kysymyksiä ja henkilökunnan mielteitä voinut ilmaantua haastattelutilanteessa spontaanisti myös tämän valmiiksi mietityn pohjan ulkopuolelta. Tämä tuo vain lisää syvyyttä ja väriä tutkimukseen.

Pääroolia tutkimuksessa näyttelee henkilökunnalle suunnattu haastattelu. Kuitenkin myös johtoa haastateltiin, jotta ymmärrettäisiin vielä syvemmin perehdyttämisen toteutumiseen johtavia seikkoja, sekä sitä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Johdon haastattelussa painopisteenä olivat arvot, strategia sekä syiden ja seurausten tarkastelu. Haastattelupohjassa oli heille yhteensä 22 kysymystä. Kysymyksiä ei ole esitelty tässä erikseen, sillä heidän vastauksistaan oli tarkoitus tehdä pelkättään koonti ja vertailukohde henkilökunnan mielipiteiden rinnalle. Itse tutkimus keskittyy siis enemmän henkilöstön haastatteluun. Johdon haastattelurunko löytyy tämän työn liitteistä, mikäli heille esitetyt yksittäiset kysymykset herättävät kiinnostusta. Johdon haastattelu on esitetty kokonaisuudessaan luvussa 2.10.

Henkilökunnalle suunnattu haastattelu oli tutkimuksen kannalta oleellisin, joten haastattelurunko on esitelty taustateorioineen tässä kappaleessa. Haastattelulomakkeessa oli yhteensä 23 kysymystä, jotka on johdettu aiheen teoriapohjasta. Myös tämä haastattelupohja löytyy liitteistä työn lopusta. Kysymykset käsittelevät neljää eri pääryhmää, jotka ovat työsuhteen ensimmäiset päivät, perehdyttäminen, hotellin arvot ja toiminta sekä perehdytyksen arviointi. Kysymykset sekä niihin liittyvä teoria on esitelty seuraavassa:

20.1 Kysymykset 1-8, työsuhteen ensimmäiset päivät

1. Otettiin sinut hyvin vastaan ensimmäisenä päivänä?

Työntekijän vastaanoton tärkeyttä ei voi tarpeeksi painottaa. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä (Kupias 2009, 104). Vastaanottoon kannattaa panostaa, sillä sen vaikutukset kantavat pitkälle ja sitä on vaikea paikata jälkeensä (Kupias 2009, 104; Juuti 2002, 49). Kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten henkilöstö on kokenut vastaanoton hotellilla. Kysymys on tärkeä, sillä vastaanotto on alku koko työsuhteelle. Paljon voi mennä pieleen jo pelkän epäonnistuneen vastaanoton takia, jos uusi henkilö ei koe olevansa kovin tervetullut taloon.

2. Oliko sinun esimiehesi vastassa sinua ensimmäisenä päivänä?

On tärkeää, että esimies on ottamassa vastaan uutta työntekijää tämän ensimmäisenä työpäivänä. Hyvä vastaanotto luo positiivisen vaikutelman ja on kivijalka tulevalle yhteistyölle. (Kupias 2009, 58) Joskus esimiehen läsnäolo on käytännön syistä mahdotonta ensimmäisenä työpäivänä. Tapaaminen on tällöin sovittava mahdollisimman pian toiseen ajankohtaan. (Kupias 2009, 58). Koska esimiehen rooli on edellä mainittujen seikkojen vuoksi tärkeä heti työsuhteen alussa, koettiin tämä kysymys aiheelliseksi kysyä henkilökunnalta.

3. Vaikuttiko siltä, että sinua oli odotettu?

Huono lähtökohta on, kun uusi työntekijä ilmestyy työpaikalle, ja kukaan ei tiennyt hänen tulevan eikä kukaan ole häntä vastaanottamassa (Eräsalo 2011, 64). Uusi työntekijä havaitsee nopeasti onko häntä odotettu vai ei (Juuti 2002, 49). Ajallaan hoidettu sekä selkeä viestintä takaa sen, että koko työyhteisö valmistautuu ottamaan vastaan uuden työntekijän. (Kupias 2009, 76). Tärkeintä on, että tulokas kokee itsensä odotetuksi. (Juuti 2002, 49). Koko työyhteisön valmistautuminen ja tietoisuus uuden työntekijän tulosta on tärkeää. Työntekijöiltä haluttiin kysyä, ovatko he kokeneet olevansa odotettuja henkilöitä hotellilla ja miten se on ilmentynyt.

4. Oliko esimiehesi selvästi valmistautunut tuloosi?

Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä on

- varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan
- varmistaa johdonmukainen perehdytys työyhteisöön.
- olla paikalla ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian etukäteen sovittuna ajankohtana
- varmistaa että työntekijä sisäistää perustehtävänsä
- sopia tavoitteista suoriutumiseen, oppimiseen ja kehittymiseen liittyen
- tehdä seurantaa ja antaa palautetta
- käydä läpi koeaikaan liittyvät asiat
- pitää huolta, että muu työyhteisö on myös mukana auttamassa
- taata työntekijän turvallisuus ja työhyvinvointi
- antaa tukea kaikille perehdyttämistyötä tekeville

(Kupias 2009, 62; Kjelin 2003, 189)

Vaikka esimies ei välttämättä suoritakaan koko perehdyttämistä yksin, on hänellä tärkeä rooli sen toteuttamisessa. Kysymyksellä haluttiin saada selville, ovatko työntekijät kokeneet esimiehen toimissa jonkinlaista ennalta valmistautumista ja suunnitelmallisuutta. Mikäli valmistautumista on tehty, työntekijä havaitsee tämän kyllä nopeasti.

5. Oliko osastosi selvästi valmistautunut tuloosi?

Perehdyttämistä voidaan pitää koko henkilöstön oppimistapahtumana. Se vaatii aktiivisuutta ja myönteistä suhtautumista yritykseen ja sen toimintaan kaikilta osallistuvilta (Heinonen 1997, 143). Kaikki, jotka osallistuvat perehdyttämiseen pyrkivät toteuttamaan sen yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti sekä yhte-näistä laatutasoa tavoitellen (Kjelin 2003, 194). Yleensä kaikki ne työntekijät osallistuvat perehdyttämiseen, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tulevaisuudessa tekemisissä (Kauhanen 2010, 152). Kaikki osallistuvat perehdyttämisprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen. (Kupias 2009, 47). Koska hotelli-maailmassa perehdyttämiseen osallistuu väistämättäkin useampi henkilö, on tär-

keää, että he ovat valmistautuneet jotenkin uuden tulokkaan saapumiseen. Oma osasto voi valmistautua uuden työntekijän tulemiseen monellakin tavalla ja pienetkin eleet riittävät sen toteuttamiseen, siksi tämä kysymys koettiin aiheelliseksi kysyä. Kysymyksen avulla paljastuu myös se, onko osastolle annettu esimieslähtöisesti neuvoja tulokkaan vastaanottamiseen ja siitä mikä heidän roolinsa on.

6. Kuka toimi perehdyttäjänä?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko perehdyttäjiä koettu olevan yksi vai useampi. Entä mikä esimiehen rooli on ollut? Kysymyksen avulla haluttiin myös tietää, olivatko työntekijät tyytyväisiä siihen kuka perehdyttäjänä toimi, oli se sitten yksi tai useampi henkilö. Näin jatkoon saataisiin kenties yhteinen malli siitä, kuka perehdyttäjänä toimii ja tämä malli olisi työntekijöille mieleinen.

7. Oliko perehdyttäjä selvästi valmistautunut tuloosi?

Hyvä suunnittelu ja perehdyttämiseen valmistautuminen säästävät aikaa itse toteuttamisvaiheesta. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan suunnitella opetustilanne, kuten opeteltavat asiat, käytettävät apuvälineet ja oppimisen seuranta. (Dessler 2006, 151). Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan siitä mitä meinaa tehdä. Hän kertoo suunnitelmastaan, mitä asioita aikoo käydä läpi ja missä aikataulussa. (Kjelin 2003, 196). Mikäli perehdyttäjä on etukäteen suunnitellut sen miten aikoo perehdyttämisen toteuttaa, on työskentely täsmällistä ja rutinoitunutta ja se säästää aikaa jatkossa, sillä asiat joudutaan opettamaan työntekijälle ennemmin tai myöhemmin. Se tuo myös loogisuutta ja selkeyttä toteutukseen. Kysymys on tärkeä, sillä mikäli valmistautumista ei ole tehty, menee paljon resursseja hukkaan.

8. Oltiinko taustastasi ja kokemuksistasi kiinnostuneita kuulemaan?

Opastustilanteen aloittaminen on ensimmäinen vaihe työopastuksessa. Tässä vaiheessa selvitetään, mitä työntekijä osaa jo valmiiksi kyseisestä aiheesta. Tällöin opastaja voi pyytää työntekijää näyttämään mitä osaa, ja he voivat yhdessä arvioida osaamista ja kehittää sitä. (Kangas 2000, 14) Opastajan kannattaa selvittää, mitä työntekijä osaa jo ennestään ja näin antaa hänelle hänen taitotasoaan vastaavaa opastusta. On ajan ja resurssien hukkausta, jos työntekijälle opetetaan mitä sattuu.

20.2 Kysymykset 9-14, perehdyttäminen

9. Oliko perehdyttämisesi aikataulutettu järkevästi?

Tehokkaan ajankäytön suunnittelu on tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnittelussa arvioidaan perehdyttämiseen tarvittava aikaa ja huomioidaan se myös työvuoroja suunniteltaessa. Asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen on myös oleellista. Mitkä asiat on käytävä läpi heti? Paljonko tarvitaan aikaa? Mitkä asiat voidaan jättää kokonaan pois tai käsitellä myöhemmin? Mitkä asiat uuden tulokkaan kanssa käydään ensimmäisenä päivänä läpi ja mitkä puolestaan vasta seuraavalla viikolla? (Kangas 2000, 8) Aikataulu tuo toteutukseen johdonmukaisuutta ja helpottaa asiakokonaisuuksien opetuksessa. Aikataulun laatiminen on tärkeä osa perehdytystä, joten kysymys oli erittäin aiheellinen.

10. Tutustuitko perehdyttämisen avulla riittävästi työyhteisösi?

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan myös työyhteisön; hän tutustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, sen visioon ja arvoihin, sekä tapaan toimia. On myös tärkeää tutustua henkilökuntaan ja työtovereihin yrityksen asiakkaita unohtamatta (Kauhanen 2010, 151). Työntekijän tulisi tietää hotellista laajemminkin kuin vain oman työtehtävänsä verran. Näin hän näkee paremmin kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä. Hotelli on monisäikeinen kokonaisuus, joten oli tärkeä kuulla, miten henkilöstö on kokenut työympäristöön perehdyttämisen.

11. Oliko perehdytys työtehtäviin hyvä?

Työnopastus on työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksessa keskitytään työn keskeisten taitojen oppimiseen. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa myös itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. (Kauhanen 2010, 152; Kangas 2000, 13). Suunnitelmallinen työnopastus on kaikkien kannalta paras ratkaisu. Työntekijä oppii suorittamaan tehtävät itsenäisesti, eikä näin tarvitse jatkuvasti muiden apua. Henkilökunnalta haluttiin selvittää, kuinka työtehtävät on heille opetettu. Onko opetus ollut selkeää ja johdonmukaista vai päinvastoin?

12. Saitko tarpeellista materiaalia perehdyttämisen tueksi?

Apumateriaalien tarkoitus on tukea asioiden muistamista. Jos työntekijä on voinut etukäteen tutustua materiaaleihin, hänen on helpompi sisäistää kuulemaansa. Jos perehdyttäjä antaa opastettavalle samalla myös katsottavaa asioita selostaessaan – esitteitä tai monisteita – asiat jäävät yleensä paremmin mieleen. Tulokas voi myös jälkepäin tarkistaa asioita saamastaan materiaalista. (Kangas 2000, 10) Materiaalit tuovat lisäarvoa perehdytykseen, joten henkilöstöltä haluttiin selvittää kysymyksen avulla, onko heidän perehdytyksessään käytetty jotain materiaalia. Materiaalin käyttö ei ole välttämätöntä, mutta joku voi kokea sen hyödylliseksi oppimisprosessissa.

13. Perehdytkö joka osaston toimintaan?

Koska hotellialalla joutuu usein hallitsemaan työtehtäviä myös oman osaston ulkopuolelta, haluttiin tämän kysymyksen avulla selvittää, onko perehdytystä annettu hotellilla myös muihin osastoihin. Mikäli työntekijää vaaditaan ajoittain suorittamaan työtehtäviä myös muilla osastoilla, tulee hänelle tällöin antaa siihen asianmukainen perehdytys.

14. Koetko olleesi itse aktiivinen perehdyttämisaikana?

Perehtyjä osallistuu myös itse perehdyttämisohjelmansa tekemiseen, eikä näin ole vain perehdyttämisessä toimenpiteen kohteena (Kupias 209, 47). Kysymyksellä haluttiin lähinnä selvittää, onko työntekijä kokenut perehdytyksen olevan vasta-
vuoroista, vai onko hän joutunut itse tekemään sen eteen enemmän töitä, kuin mitä hän on kokenut saavansa. Työntekijän täytyy toki olla myös itse aktiivinen, mutta tärkeää on, että hän saa hänelle oikeutettua kokonaisvaltaista opetusta hotellin aloitteesta.

20.3 Kysymykset 15–18, hotellin arvot ja toiminta

15. Tunnetko yrityksesi arvot?

Työntekijän perehdyttäminen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin saa hänet sitoutumaan paremmin, jolloin työntekijä alkaa toteuttaa näitä arvojen mukaisia toimintatapoja myös käytännön tasolla. (Poutiainen & Vanhala 1999, 21–22). Henkilökunnalta haluttiin kysyä, ovatko he puhuneet yrityksen arvoista yhdessä muun henkilöstön tai esimiehen kanssa. Mikäli arvoista on puhuttu, ovatko ne otettu esille jo perehdyttämisaikana vai vasta jälkeinpäin. Kysymyksessä pohditaan myös henkilökunnan omaa näkemystä arvoista. Jos niitä ei ole luotu yhdessä, mitä henkilöstö näkisi niiden olevan?

16. Miten voit työssäsi edistää näitä arvoja?

Yhteiset arvot muodostavat ohjenuoran yrityksessä. Mikäli nämä arvot ovat hyvin vahvoja, ne ovat juurtuneet syvälle henkilökunnan mieliin ja ne ohjaavat selkeästi toimintaa. (Grönroos 2003, 469- 470). Organisaation arvot, visio ja strategia saadaan tuotua käytännön tasolle vain konkreettisilla toimilla työtehtävissä ja muussa toiminnassa (Kjelin 2003, 78). Mikäli arvot ovat henkilöstön tiedossa, kuinka he ovat käytännössä niitä toteuttaneet omassa työssään? Entä miten he toteuttaisivat näitä omia näkemyksiä yrityksen arvoista omassa työskentelyssään?

17. Onko sinulla selkeä kuva hotellin tuotteista ja palveluista?

Tärkeä osa perehdyttämistä on toiminta-ajatukseen ja liikeideaan perehdyttäminen. Toiminta-ajatus määrittelee sen miksi yritys on olemassa. Liike – ja palveluideaan sisältyvät ainakin seuraavat asiat:

- yrityksen asiakaskunta
- yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet
- yrityksen tapa toimia
- henkilöstöltä edellytettävät tiedot, taidot ja asenteet
- asiakaspalvelun toimintamallit
- henkilöstön käytännön toimintatavat (Kangas 2000, 4)

Henkilökunnalta haluttiin kysyä, onko heillä selkeä käsitys hotellin tarjonnasta. Yksityisessä hotellissa on käytännössä mahdollista toteuttaa monenlaisia ratkaisuja asiakkaille. On kuitenkin tärkeää, että henkilökunnalla on käsitys siitä, mitä asiakkaille tarjotaan ja minkälaisia kokonaisuuksia on tuotteistettu.

18. Koetko saaneesi riittävästi tietoa hotellista ja sen toimintatavoista?

Jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö on asemastaan riippumatta yrityksen käyntikortti. Jokainen toimii tuotteiden ja palvelujen myyjänä sekä yrityskuvan edistäjänä. He viestittävät toiminnallaan kuvaa työnantajastaan. Siksi jokaisen on tiedettävä organisaatiostaan paljon laajemmin kuin vain oman työtehtävänsä ja osattava asioita myös työtehtäväänsä laajemmin. Syvälinen perehtyminen yrityksen toimintaan auttaa henkilöä näkemään oman työnsä osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä taas auttaa omaan työhön motivoitumista (Heinonen 1997, 143). Työntekijän työn kannalta on tärkeää, että hän tiedostaa yrityksen toimintatavat, jotta voi edistää niitä omassa työssään. Työympäristön tunteminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja ymmärtämään missä oikein lopulta työskentelee.

20.4 Kysymykset 19–23 , perehdytyksen arviointi

19. Oletko tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena?

Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen oppimistapahtuma, jonka vaikutus on merkittävämpi kuin monen muun edessäpäin tulevan tilanteen (Kjelin 2003, 45). Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko henkilöstö tyytyväinen saamansa perehdyttämisen kokonaisuuteen. Miksi he ovat tyytyväisiä ja mitkä asiat puolestaan heikentävät kokonaisuuden onnistumista? Miten kokonaisuudesta saisi entistä paremman?

20. Oletko jälkeenpäin arvioinut esimiehesi kanssa perehdyttämisesi onnistumista?

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tavoitetta. Tarkoituksena on arvioida tulokkaan tilannetta sekä arvioida yrityksen perehdyttämiskokonaisuuden toimivuutta (Kjelin 2003, 45, 245). Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään. Miten oppiminen on edistynyt ja mitä pitää kehittää. Arviointi on myöskin erittäin hyvä motivointikeino (Kangas 2000, 18). Perehdyttämisen prosessi jää vaillinaiseksi, mikäli siitä ei lopulta anneta vastavuoroista palautetta. Arvioinnin kautta toimintaa voidaan kehittää eteenpäin ja siitä saavat molemmat osapuolet, niin työntekijä kuin esimieskin arvokasta tietoa.

21. Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?

Kysymyksen avulla työntekijöiltä haluttiin selvittää, mitkä asiat he ovat kokeneet mielekkäinä perehdyttämisessä. Missä on heidän mielestä onnistuttu? Tämän kysymyksen avulla saadaan tietoon, mitä asioita voi jatkossa pitää mukana toiminnassa ja jopa korostaa entisestään.

22. Mitä tekisit toisin perehdyttämisessä?

Kysymyksen avulla työntekijöiltä haluttiin selvittää, mitkä asiat he tekisivät toisin perehdytyksessä. Missä he näkevät puutteita ja mihin asioihin he kaipaavat parannusta vastaisuudessa? Kysymyksen avulla saadaan selville, mitä asioita pitää vielä kehittää tai tuoda osaksi toimintaa.

23. Mitkä ovat toiveesi?

Tämän kysymyksen kohdalla henkilökunnalta haluttiin kuulla toiveita perehdytyksen suhteen. Kysymyksessä pohdittiin mitä he toivoisivat perehdytyksen olevan henkilölle, joka tulisi nyt uutena taloon. Nämä kolme viimeistä kysymystä nitovat yhteen koko perehdyttämisprosessin. Näiden kysymysten kautta tulee esille vahvuudet ja heikkoudet hotellin perehdytyksessä, joten ne osoittavat lopulta perehdyttämisen nykytason ja henkilökunnan suhtautumisen siihen.

21 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä tutkimuksessa henkilökuntaan haastatteluista saatu aineisto on jaettu neljään eri pääkategoriaan Ray Kentin (2007) kirjassa mainitun ajatuksen mukaisesti. Kent toimii markkinoinnin lehtorina Stirlingin yliopistossa Skotlannissa. Hän on toiminut työssään lähes 40 vuotta. Valitut kategoriat ovat:

1. Työsuhteen ensimmäiset päivät (8 kysymystä)
2. Pehdyttäminen (6 kysymystä)
3. Hotellin arvot ja toiminta (4 kysymystä)
4. Pehdytyksen arviointi (5 kysymystä)

Näiden otsikoiden alle on koottu tiivistelmät siitä, mitä henkilökunta vastasi aihealueisiin liittyen. Analyysissä käydään läpi haastateltavien vastaukset vaihe vaiheelta. Esille pyritään tuomaan myös se, mikä oli yleisvaikutelma aiheesta. Analyysissä pyritään mahdollisimman hyvin kuvailemaan tämänhetkistä tilannetta, vastauksia vääristelemättä.

Vastauksia on vaikea suoraan verrata työntekijöiden kesken, sillä kaikki ovat tulleet taloon eri aikoina ja täysin eri lähtökohtiin. Heillä on niin erilaiset kokemukset keskenään, että ei voida tehdä mustavalkoisia linjauksia heidän välille. Kuten edellä mainittiin, hotellin konsepti on muuttunut vuonna 2010 ja lisäksi hotellinjohtajat ovat vaihtuneet useaan otteeseen viimeisen kahden vuoden aikana. Nämä seikat ovat vaikuttaneet hotellin toimintaan oleellisesti ja näin myös pehdyttämiseen. Uusin hotellinjohtaja on toiminut tehtävässään toukokuusta 2012 lähtien. Tällaisessa pienessä työyhteisössä hotellinjohtajan vaihdoksella on merkitystä ja muutokset näkyvät koko työyhteisössä. Osa työntekijöistä on ollut talossa useamman vuoden ja nähneet monta merkityksellistä vaihetta, kun taas uusimmat työntekijät ovat tulleet taas hieman uudenlaisen toimintatavan keskelle.

Tarkoituksena ei ole niinkään vertailla eri henkilöiden pehdyttämistä keskenään edellä mainituista syistä johtuen. Henkilökunnan vastauksista pyritään osoitta-

maan mahdollisimman hyvin se, miten henkilökunta on kokenut perehdyttämisen kokonaisuudessaan, jotta sitä voidaan jatkossa kehittää eteenpäin sekä vahvistaa asioita, jotka ovat koettu onnistuneina. Riippumatta siitä, koska ja kuinka työntekijät ovat perehdytyksensä saaneet, haastattelun vastauksista voidaan päätellä, mikä perehdyttämisessä on työntekijöille relevanttia, ja mikä voisi olla toimintamalli jatkossa. Näiden vastausten pohjalta voidaan jatkoon luoda kaikille yhteinen perehdyttämisen malli, joka on juuri Hotel Sorsanpesän tarpeita vastaava ja jossa kaikilla työntekijöillä on samat lähtökohdat ja oikeudet.

Henkilökunnan haastatteluanalyysin jälkeen kerrotaan myös johdon näkemyksestä perehdyttämiseen. Heidän vastausten kautta ymmärrämme paremmin sitä, miksi perehdyttäminen on tänä päivänä toteutettu tietyllä tavalla ja mitä he haluavat perehdyttämisen kautta saavuttaa. Vastausten yhteenvedossa ja johtopäätöksissä vertaillaan henkilökunnan ja johdon näkemyksiä sekä tehdään päätelmiä vastauksista.

22 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Seuraavassa on esitelty henkilökunnan vastaukset käyden jokainen kysymys vuorotellen läpi. Kysymykset on jaettu neljään eri pääkategoriaan edellä mainitun luvun mukaisesti. Kategoriat ovat työsuhteen ensimmäiset päivät, perehdyttäminen, hotellin arvot ja toiminta sekä perehdytyksen arviointi. Ensin käydään läpi kuitenkin taustatietoa vastaajista.

22.1 Tietoa vastaajista

Työntekijöitä haastateltiin yhteensä kahdeksan. Haastatteluun pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen vastaajien joukko. Heitä haastateltiin niin kerrokselta, vastaanotosta kuin keittiöltäkin eli jokaiselta osastolta. Näin saatiin myös erilaisten työroolien näkökulmaa perehdyttämisestä, vaikka rajanveto hotellin eri roolien välillä onkin hieman häilyvää. Tämän takia ei voida suoraan sanoa, montako ihmistä on haastateltu mistäkin osastolta. Voisin kuitenkin todeta, että suhteessa haastattelijoiden määrään näkökulmaa saatiin eniten ravintolan puolelta, sitten vastaanotossa ja vähiten kerrokselta. Tutkimukseen saatiin lisää syvyyttä ja vertailukohtia haastatteleamalla myös niin sanottuja perehdyttämisen erityistapauksia. Näitä erityistapauksia olivat ulkomaalaistaustainen työntekijä, harjoittelija ja ekstratyöntekijä. Heidän näkökulmansa on mielenkiintoinen erilaisten lähtökoh- tiensa vuoksi. Kaikista vastaajista kaksi oli miehiä ja loput kuusi naisia. Kaikki vastaajat olivat iältään alle keski-ikäisiä.

Sen lisäksi, että haastatteluun saatiin näkemyksiä jokaiselta osastolta, olivat työntekijät myös työskennelleet talossa hyvin vaihtelevia aikoja. Koska kyseessä on perehdytyksen nykytilan selvittäminen, olin erittäin innoissani saadessani myös sellaisia henkilöitä haastatteluun, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa uuden hotellinjohtajan aikana, joka puolestaan on toiminut työssään toukokuusta 2012. Näiltä henkilöiltä saatiin hyvin ajankohtaista tietoa, sillä heidän vastauksensa kuvastavat sitä, mikä perehdyttämisen tilanne on tällä hetkellä uuden työsuhteen alkuvaiheissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että perehdyttäminen ei ole ainoastaan uu-

den työsuhteen alussa tapahtuvaa opastusta, vaan sitä tapahtuu myös muutostilanteissa tai henkilön tullessa takaisin töihin pitkän tauon jälkeen. Se liittyy myös yrityksen toimintatapaan, arvoihin ja koko työyhteisöön. Muun muassa näistä edellä mainituista syistä perehdytyksestä haluttiin kuulla myös henkilöiltä, jotka ovat olleet talossa jo kauemman aikaa. Vastaajista puolet eli neljä henkilöä olivat aloittaneet työnsä uuden hotellinjohtajan aikana ja puolet olivat aloittaneet jo ennen tätä.

Pisimpään talossa ollut henkilö, jota haastattelin, oli ollut hotellilla vuodesta 2007. Hän on siis nähnyt myös Hotelli Stuertin ajan sekä suuren muutoksen vuonna 2010, kun uusi konsepti astui voimaan ja Hotel Sorsanpesä aloitti toimintansa. Kaksi vastaajista olivat olleet talossa vuodesta 2010 ja yksi vuodesta 2011. Vuoden 2010 jälkeen hotellinjohtaja on vaihtunut neljä kertaa, joten myös heidän näkökulmansa oli todella arvokas tutkimuksen kannalta, sillä toimintatapakin on luonnollisesti aina erilainen johtajan vaihtuessa. Nämä nykyisen hotellinjohtajan aikana tulleet neljä työntekijää olivat ehtineet olla työssään vasta vähän aikaa ennen suorittamiani haastatteluja. Yksi heistä oli tehnyt vasta neljä vuoroa, kun taas toinen oli ollut töissä kolme viikkoa. Kolmas heistä oli aloittanut työnsä kuukausi sitten ja neljäs henkilö oli työskennellyt neljä kuukautta.

22.2 Katgoria 1: Työsuhteen ensimmäiset päivät

1. Otettiin sinut hyvin vastaan ensimmäisenä päivänä?

Kysymyksellä haluttiin selvittää millainen vastaanotto työntekijöillä on hotellilla ollut. Hyvä vastaanotto saa aikaan positiivisen kuvan ja työntekijä muistaa ensimmäisen työpäivän usein loppuelämänsä ajan. Vastaanotolla on myös kauaskantoiset vaikutukset työntekijän viihtyvyyden kannalta. Vastaanottoon kannattaakin panostaa, sillä sitä on vaikea lähteä jälkeenpäin paikkaamaan.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että vastaanotto on hotellilla ollut hyvä. Tämä kysymyksen kohdalla vastaajien ei tarvinnut epäröidä, sillä muistikuva vastaanotosta oli kaikilla hyvin selkeänä mielessä. ”Oli hyvä vastaanotto”, kuului

monen vastaus. Kukaan ei ollut sitä miltä, että vastaanotto olisi epäonnistunut. Hyvän vastaanoton perusteluiksi mainitaan muun muassa todella mukava henkilökunta ja heidän ystävällinen suhtautumisensa uutta työntekijää kohtaan.

2. Oliko sinun esimiehesi vastassa sinua ensimmäisenä työpäivänä?

Tämä kysymys otettiin haastattelussa esille, koska on tärkeää, että esimies on vastaanottamassa uutta työntekijää heti ensimmäisenä työpäivänä. Se luo hyvän luottamus pohjan jatkoa varten ja antaa hyvän kuvan yrityksen toiminnasta. Se myös viestittää uudelle henkilölle, että hän on tärkeä yritykselle. Mikäli esimies ei pääse paikalle ensimmäisenä työpäivänä, pitää uusi tapaamisajankohta olla sovittuna jo etukäteen.

Lähes jokainen vastaaja on kokenut, että heidän esimiehensä on ollut paikalla ensimmäisenä työpäivänä. Ainoastaan yksi vastaaja sanoi, että esimies ei ollut töissä ollenkaan hänen ensimmäisenä työpäivänään, mutta näki hänet jo seuraavana päivänä. Eräs vastaajista sanoi hyvän näkökulman siitä, että vaikka esimies oli paikalla hotellilla, ei hän silti ollut vastassa uutta työntekijää. ”Kun henkilö tulee ensimmäistä kertaa hotellille, olisi hyvä, että joku olisi vastassa heti aulassa ja ohjaamassa sieltä eteenpäin”, työntekijä sanoo. Hän koki tilanteen hieman hämmentävänä, sillä hän tuli ensimmäistä kertaa taloon ja joutui itse etsimään tien pukuhuoneisiin ja sieltä eteenpäin. Esimiehen hän näki myöhemmin samana päivänä. Toisenlainen kokemus oli puolestaan kerrostyöntekijällä, joka kertoi, että esimies oli odottamassa häntä heti hotellin aulassa ja se tuntui hyvältä. Kyseisen esimiehen ystävällisyys ja läsnäolo ensimmäisenä työpäivänä tekivät vaikutuksen uuteen tulokkaaseen ja saivat hänen olonsa näin rennoksi.

3. Vaikuttiko siltä, että sinua oli odotettu?

Kysymyksessä haluttiin selvittää, kokiko uusi työntekijä itsensä odotetuksi henkilöksi työpaikalle mennessään. Tähän asetelmaan vaikuttaa lähinnä se, onko muu henkilökunta ollut tietoinen uuden työntekijän tulosta taloon. Mikäli he eivät ole

tietoisia asiasta, tulee uudelle työntekijälle helposti olo, että hän ei ole erityisen tärkeä henkilö työyhteisölle. Huono lähtökohta on, jos uusi työntekijä ilmestyy työpaikalle ilman, että kukaan on tiennyt hänen tulevan.

Vastaajat uskovat yleisesti ottaen olleensa odotettuja henkilöitä työpaikalla. Vastauksista nousee kuitenkin esille, että koko työyhteisö ei välttämättä ollut tietoinen työntekijän tulosta, vaan, että osa tiesi ja osa ei. Vaikka koko henkilöstö ei välttämättä ole ollut tietoinen uuden henkilön tulemisesta, ei se kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi vastaajien käsitykseen siitä, tunsivatko he olonsa odotetuksi vai ei, sillä vastaanotto oli kuitenkin ystävällinen. Suurimmassa osassa tapauksista tulokkaiden oma osasto oli kuitenkin tietoinen uuden työntekijän tulosta ja se riitti saamaan aikaan positiivisen tunteen.

Eräs vastaaja sanoi osuvasti: ”Vaikutti kyllä siltä, että minua oli odotettu, mutta toisaalta ei ehkä tuntunut siltä, että juuri minua odotettiin, mutta että joku työntekijä oli tulossa”. Salin puolella työskentelevä henkilö mainitsee, että aivan koko osasto ei tiennyt hänen tulostaan, sillä esimerkiksi alakerran työntekijät tiesivät, mutta yläkerran keittiöhenkilökunta ei. Tiivistä työtä tehdään kuitenkin sekä alakerran että yläkerran keittiöhenkilökunnan kanssa yhden työvuoronkin aikana. Työntekijä, joka aloitti työnsä vuonna 2010, sanoo, että läheskään kaikki eivät olleet tienneet hänen tulostaan. Tällöin hotellilla elettiin suurten muutosten aikaa omistajavaihdoksen takia. Yhdessäkään tapauksessa ei tullut ilmi, että koko henkilöstö olisi tiennyt uuden työntekijän tulosta.

Muutama vastaajista kertoo huvittuneena, kuinka he tunsivat olleensa odotettuja henkilöitä, koska hotellilla oli havaittavissa henkilökuntapulaa. Oli syy mikä tahansa, odotetuksi tuleminen on aina positiivinen asia – niin myös näissäkin tapauksissa. Eräs työntekijä mainitsee myös, että koska muut tiesivät hänen tulostaan, koki hän itsensä odotetuksi. Ulkomaalaistaustainen työntekijä mainitsee, että häntä jännitti aluksi todella paljon, mutta koska hänellä oli niin lämminhenkinen ja

ystävällinen vastaanotto, jännitys katosi nopeasti ja hän koki olonsa hyvin tervetulleeksi.

4. Oliko esimiehesi selvästi valmistautunut tuloosi?

Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko esimies jotenkin valmistautunut perehdyttämiseen uuden työntekijän mielestä. Oliko hänellä selkeä suunnitelma siitä, kuinka opastuksessa edetään ja mitä asioita käsitellään? Näkyikö valmistautuminen jotenkin muuten? Lopulta esimies on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta.

Tämän kysymyksen kohdalla vastaajat joutuivat miettimään hieman tarkemmin. Vastaukset jakautuivat lopulta kahtia. Osa sanoo, että esimies oli valmistautunut ja osa sanoo, että erityistä valmistutumista ei ollut havaittavissa. Vastaajat käyttivät ilmaisuja ”jotenkin valmistautunut”, ”oli ja ei ollut valmistautunut”, ”ei ollut ehtinyt valmistautua, koska ei varmasti vain ollut aikaa siihen”. Erään työntekijän näkökulma oli, että erityistä valmistautumista ei ehkä niinkään ollut, mutta esimiehestä huomasin, että hän oli niin kokenut opastamaan uusia työntekijöitä, että tiesi vanhasta kokemuksesta mitä hän tulee tekemään. Yhdessä tapauksessa esimies oli käskenyt tulla tuntia aikaisemmin paikalle, jotta hän ehtii näyttää talon uudelle tulokkaalle ennen oman vuoronsa loppumista. Kyseinen työntekijä koki tämän tilanteen esimiehen valmistautumisena.

5. Oliko osastosi selvästi valmistautunut tuloosi?

Kysymyksen avulla selvitettiin, oliko tulokkaan mielestä hänen oma osastonsa selvästi valmistautunut hänen tuloonsa. Oliko esimerkiksi havaittavissa jotain suunnitelmallisuutta siitä, kuka työkaveri opastaa ja mitä, tai kuinka he ovat yleensäkin opastuksessa mukana. Vaikuttiko osaston toiminta jotenkin etukäteen mietityltä toiminnalta?

Vastauksista ilmeni yhteisesti, että työntekijöiden oma osasto ei ollut erityisemmin valmistautunut uuden työntekijän tuloon. ”Esimies taisi olla eniten valmistautunut ja muut kertoivat sitten, jos kysyin tai minulle tuli jotain mieleen”, eräs työntekijä sanoo. ”No joo, muut opettivat oman työnsä ohessa samalla kun tuli jotain”, kuuluu erään henkilön vastaus hieman epäröiden. Toki joukossa oli kaksi tapausta, joissa kyseiset työntekijät olivat ensimmäisiä työntekijöitä omalla osastollaan, joten heillä ei vielä ollut muita työkavereita osastolla. Työntekijä, joka on hiljattain tullut taloon, kokee, että osasto oli ihan hyvin valmistunut, sillä he näyttivät hänelle uusia asioita. Mitään erikoista valmistautumista hän ei silti kokenut olevan. Yksi vastaaja sanoo, että ”muut ottivat minut heti mukaan tekemiseen ja näyttivät asioita”. Hän koki osastonsa olevan hyvin mukana opetuksessa.

6. Kuka toimi perehdyttäjänä?

Kysymyksessä haluttiin selvittää kuka on toiminut uuden työntekijän perehdyttäjänä. Oliko se esimies vai joku muu? Oliko heitä yksi vai useampi? Kuinka muu työyhteisö on osallistunut perehdyttämiseen?

Suurimmassa osassa tapauksista esimies on toiminut pääasiallisena perehdyttäjänä. Vastajat mainitsevat kuitenkin samassa yhteydessä, että myös muitakin perehdyttäjiä on ollut esimiehen rinnalla. Eräs vastaajista kokee, että on hyvä jos on yksi pääperehdyttäjä, jolta voi aina kysyä, mutta tärkeää on myös muilta työkavereilta saatu opastus ja tieto. Muutama vastaaja sanoo, että pitää hyvänä sitä, että perehdyttäjiä on useampi. ”Koko työyhteisön apu on arvokasta”, eräs toteaa. Yksi vastaaja sanoo: ”on hyvä, että on useampi perehdyttäjä niin saa useamman ihmisen näkökulman asioihin, näin se on monipuolisempaa”. Yksi vastaaja ei koe, että esimies olisi ollut nimenomainen perehdyttäjä, vaan kaikki ovat toimineet tässä roolissa. Työntekijät sanovat, että esimies on ollut ensin mukana, jonka jälkeen muu työyhteisö on perehdyttänyt. Nämäkin tapaukset poikkeavat siinä mielessä toisistaan, että eräässä tapauksessa esimies on ollut vain ensimmäisen tunnin perehdyttäjänä ja sitten muu työyhteisö. Toisessa tapauksessa esimies on ollut läsnä

ensimmäisen työpäivän ja kolmannessa tapauksessa ensimmäisen viikon. Tapauksissa, jolloin ei ollut vielä muita työntekijöitä samalla osastolla, on esimies toiminut perehdyttäjänä. Toinen näistä vastaajista sanoo, että nyt kumpi vain voi jatkossa toimia perehdyttäjänä, hän itse tai hänen esimiehensä. Kaksi vuotta sitten taloon tullut henkilö sanoo, että hänen perehdyttäjänä ei toiminut esimies, vaan kaksi lähintä työkaveria.

7. Oliko perehdyttäjä selvästi valmistunut tuloosi?

Tämä kysymys linkittyy hieman kysymyksiin, joissa käsiteltiin esimiehen ja osaston valmistautumista uuden työntekijän tuloon. Kysymyksellä haluttiin joka tapauksessa selvittää perehdyttäjän valmistautumista, oli hän kuka tahansa henkilö työyhteisöstä.

Kaikki vastaajista eivät osanneet suoraan sanoa, oliko jotain erityistä valmistautumista tehty. Yleisesti ottaen vastauksista nousi kuitenkin esille, että mitään selvää suunnitelmallisuutta tai valmistautumista ei perehdyttämisessä ollut, vaan opastus tuli sitä mukaan kun asioita ja tilanteita tuli eteen. Aikaisemmassa kappaleessakin mainittiin esimerkki, jossa työntekijä koki perehdyttäjän olevan jo niin rutinoitunut opastamaan uusia työntekijöitä, että hän tiesi vanhastaan, mitä tulee tekemään. Tätä tapausta ei voi kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia perehdyttäjiä. Eräs vastaajista sanoo, että hänen perehdyttäjänsä ei ollut valmistunut, koska hän tuli osastolle töihin niin yhtäkkiä. Tapaus on vuodelta 2010. Eräs vastaajista sanoo, että perehdyttäjä ei ollut valmistunut, koska hän ei vain luultavasti ollut ehtinyt. Työntekijöiden mielestä perehdytykseen ei oltu valmistauduttu, sillä toiminnassa ei näkynyt suunnitelmallisuutta ja opetus eteni epäloogisesti.

8. Oltiinko taustastasi ja kokemuksistasi kiinnostuneita kuulemaan?

Kysymyksellä haluttiin selvittää, oltiinko työntekijöiden taustasta kiinnostuneita yleensä ottaen ja lisäksi siitä näkökulmasta, että selvitettiinkö opastustilanteen yhteydessä, mitä henkilö osaa jo entuudestaan ja opetettiin sitä mukaan uutta. On oleellista, että työntekijälle annetaan hänen taitotasonsa mukaista opetusta, sillä näin säästetään kaikkien aikaa.

Kaikki paitsi yksi vastaajista sanoivat, että heidän kokemuksistaan ja taustastaan oltiin yleisesti ottaen kiinnostuneita kuulemaan. Usea vastaaja sanoo, että oli kiva kun kyseltiin, että kuinka on viihtynyt. ”No joo, kyllä nyt vähän kyseltiin, mutta ei nyt mitään erikoista”, eräs vastaaja sanoo. Puolet vastaajista mainitsee, että heiltä kyseltiin, mitä he jo osaavat valmiiksi ja sitä mukaan opetettiin uusia asioita. Yksi vastaaja oli erityisen iloinen siitä, että hän sai oman taitotason veroista opetusta, sillä perehdyttäjä oli kiinnostunut siitä, mitä hän jo osaa entuudestaan. ”Sain oman taitotasoni veroista opetusta”, hän kertoo. Yksi vastaajista sanoo hyvän näkökulman siitä, että sen lisäksi, että hän ei vielä osaa kaikkea, on asioita, joita muu henkilökunta ei tiedä hänen taidoistaan. Hän sanoo: ”asioita käytiin siinä järjestyksessä läpi kun tuli tekemistä, jolloin kysyttiin, osaanko tämän jo, ja sitä mukaan opetettiin. On varmasti vieläkin paljon asioita, joita he eivät tiedä, että osaan”. Kaksi vuotta sitten taloon tullut henkilö kertoo, että hänen perehdyttäjänsä ei ollut selvittänyt työntekijän kokemuspohjaa. Hän koki, että perehdyttäjä ei ollut erityisemmin kiinnostunut siitä.

22.3 Kategoria 2. Perehdyttäminen

9. Oliko perehdyttäminen aikataulutettu järkevästi?

Tämä kysymys esitettiin, koska aikataulutus kuuluu oleellisena osana hyvään perehdyttämiseen. Aikatauluun kuuluu asioiden hyvä suunnittelu. Missä järjestyksessä asioita opetellaan ja milloin työntekijä tulee tekemään ensimmäisen työvuoronsa. Onko sinä päivänä aikaa käydä asioita rauhassa läpi? Työvuorolistoja tehdessä on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että uusi työntekijä ei jää yksin, vaan samassa vuorossa on myös kokeneita työntekijöitä.

Jokainen vastaajista sanoi, että perehdyttämisessä ei ollut mitään selvää, aikataulua siitä, missä järjestyksessä asioita opeteltiin. He sanovat, että uudet asiat käytiin sitä mukaan kun tilanteita tuli vastaan. He ovat myös tulleet eri ajankohtina hotellille. Osa on tullut keskelle hektistä tilannetta ja osa on päässyt perehtymään asioihin rauhassa, ilman häiriötekijöitä. Yksi vastaajista sanoo, että ”perehdytys ei edennyt järkevästi, sillä ensimmäiset pari viikkoa olivat yhtä kaaosta hotellissa tapahtuvien muutosten takia”. Toinen vastaaja kertoi, että hän tuli pikkujoulu-sonkina töihin keskelle hässäkkää. Hän teki ensimmäisen työvuoronsa, kun hotelli oli täynnä asiakkaita ja yksi tarjoilija töissä hänen lisäkseen. Esimies ei myöskään ollut paikalla tuolloin. Toisen työpäivän hän sanoo olevan rauhallisempi, jolloin hänelle kerittiin näyttämään enemmän asioita. Kolmannen henkilön kohdalla hotellissa oli meneillään suuria muutoksia, joten hänen perehdyttämisessä ei ollut mitään aikataulua. Yksi työntekijöistä sanoo myös: ”opetuksessa meni ihan sekaisin kaikki, ei ollut mitään järjestelmällisyyttä”. Toisenlaisen vaikutelman ovat saaneet henkilöt, joille perehdyttäminen on suoritettu rauhassa, vaikka varsinaista aikataulua ei ole heidän mielestään ollutkaan. Eräs vastaajista sanoo olleensa ensimmäisen päivän lähinnä vain esimiehensä kanssa, ja he ovat tutustuneet rauhassa työssä tarvittavaan järjestelmään. Työntekijä kokeekin päässeensä heti hyvin mukaan. Toinen vastaaja sanoo, että ensimmäisenä työpäivänään hän oli tarjoilija häissä. Kyseisellä työntekijällä oli ennestään kokemusta työstä, joten

hänenstä ei tuntunut siltä, että olisi tullut keskelle kaaosta. Koska tilaisuus oli aika rauhallinen, ehti työntekijä opetella ja sisäistää hyvin asiat.

10. Tutustuitko perehdyttämisen avulla riittävästi työyhteisöön?

Koska perehdyttämisen avulla on tarkoitus tutustuttaa työntekijä myös koko työyhteisöön, kuten toimitiloihin ja henkilökuntaan, oli tämä kysymys paikallaan. Ensimmäisten päivien aikana on esimerkiksi tärkeää, että henkilö oppii kulkemaan työpaikan tiloissa itsenäisesti ja tunnistaa jo työkaverinsa.

Yleisesti ottaen aiheesta jäi haastattelujen perusteella sellainen käsitys, että työyhteisöön tutustumista ei välttämättä käyty perehdyttämisen yhteydessä läpi, vaan siihen on tutustuttu myöhemmin töiden ohella. Vastajat kommentoivat asiaa esimerkiksi näin: ”eri osastojen kanssa ei tullut heti tutuksi, vaan pikkuhiljaa tutustui niihin”. Eräs vastaaja sanoi myös, että hän ei aluksi tiennyt kaikkia henkilökunnan jäseniä, jotka työskentelevät eri osastolla kuin hän. Hiljattain taloon tullut työntekijä sanoo, että työyhteisöön ei perehdytty kauheasti, mutta muutama huone käytiin kyllä katsomassa. Hänen vastauksensa vaikutti siltä, että kokonaisvaltaisempi katsaus työyhteisöön ei olisi ollut pahitteeksi. Yksi vastaaja sanoo: ”No joo ja ei, tietysti itse olen tutustunut, mutta ei perehdytyksen yhteydessä niinkään tutustuttu”. Hän mainitsee, että henkilökunnalla oli kuitenkin palaveri, jossa oli esitelty kaikki henkilöt toisilleen. Hän koki tämän hyväksi. Loput vastaajista sanoivat hieman mietteliäänä, että ovat kyllä lopulta tutustuneet työyhteisöön tarpeeksi hyvin. Heidän eleistään päätellen, nämä vastaajat eivät ehkä osanneet yhdistää työyhteisöön tutustumista juuri perehdyttämisvaiheeseen, vaan se on tullut tutuksi lähinnä ajan kuluessa.

11. Oliko perehdytys työtehtäviin hyvä?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät opastuksen itse työtehtäviin hyväksi. Työnopastuksessa keskitytään työn keskeisten taitojen oppimi-

seen. Sen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen työskentelyyn.

Vastaajilla on työnopastuksesta monenlaisia kokemuksia. Karkeasti sanottuna voidaan todeta, että henkilöillä, jotka ovat tulleet uuden hotellinjohtajan aikana taloon, on parempia kokemuksia työnopastuksesta. Ne, jotka ovat puolestaan aloittaneet työsuhteensa paljon aikaisemmin, ovat oppineet käytännössä kaiken itse. Kyseiset henkilöt eivät näin ollen ole tyytyväisiä työnopastukseen, koska mitään sellaista ei ole heille annettu. ”Ei ollut hyvä, koska ei perehdytetty”, eräs sanoo.

Vastaajat kertovat, että heidän työnopastuksensa on lähinnä edennyt niin, että he ovat seuranneet vierestä ja osallistuneet itse tekemiseen. Perehdyttäjät ovat opettaneet tulokkaita lähinnä oman työn ohessa. Haastattelussa olleet kertoivat, että asioita on opetettu siinä järjestyksessä, kun tilanteita on tullut vastaan. ”Kysymällä saa vastauksia”, moni heistä toteaa. Yksi vastaaja sanoo, että hän kyselee jatkuvasti, koska hän ei vielä osaa kunnolla kaikkea. ”Pakko koko ajan kysyä, kun olen vielä epävarma”, hän sanoo. Haastattelussa käy myös ilmi, että henkilökunta on hyvin samanhenkistä keskenään, sillä usea heistä sanoo oppivansa tekemisen kautta parhaiten. Eräs heistä kuitenkin mainitsee tässä yhteydessä, että työnopastus voisi olla silti selkeämpää.

Kiitosta tulee muun muassa siitä, että asioita ei tullut liikaa kerrallaan. Ulkomaalainen työntekijä on iloinen siitä, että kieli ei koitunut opastuksessa ongelmaksi. Eräs työntekijä sanoo, että työ oli tuttua ”hommaa”, mutta talon tavat oli vaikein asia oppia ja sisäistää. Turvallisuusasioihin vastaajat kaipaisivat myös lisää perehdyttämistä. Monikaan ei osannut sanoa kuinka toimisi hätätilanteessa. Yksi heistä sanoo: ”turvallisuusasioista kaipaisi lisäohjeistusta, olisi hyvä lukea ne jostain tai katsoa vaikka pohjapiirustusta”.

Työntekijät muistelevat myös ajankohtaa, jolloin työsuhteet konkreettisesti alkoi. Eräs vastaaja kertoo, että ensimmäisenä päivänä hän sai jo tehdä monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Hän kertoo, että se mitä tehdään ja missä järjestyksessä, opetettiin hänelle ihan hyvin. Hän sanoo ensimmäisen päivän olleen kuitenkin kiireinen, joten hän selvitti myös paljon itse asioita. Toisen työntekijän kokemus oli sellainen, että hänen ensimmäisenä päivänään hotellilla ei tapahtunut oikein mitään, kun taas toisena päivänä tapahtui liikaakin. ”Oli kauhea kiire ja minulla oli kassan kanssa vähän ongelmia, kun en aivan osannut vielä”, hän toteaa. Kolmas henkilö kertoo tulleensa hyvään aikaan töihin, sillä hän kerkesi opetella rauhassa asiat.

12. Saitko tarpeellista materiaalia perehdyttämisen tueksi?

Henkilökunnalta kysyttiin onko heidän perehdytyksessään käytetty materiaalia oppimisen tueksi ja tehostamiseksi. Tällaista materiaalia voi olla esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista, jossa asiat merkitään käsitellyksi sitä mukaan, kun ne on opetettu. Hyviä apumateriaaleja ovat myös erilaiset esitteet ja esimerkiksi Tervetuloa taloon – opas.

Kaikki vastaajista sanoivat, että perehdyttämisessä ei ole käytetty mitään lisämateriaalia. Vastaajista eräs sanoi, että olisi hyvä jos olisi jotain mustaa valkoisella, niin voisi itse opiskella materiaalista. Yksi vastaajista sanoi osuvasti: ”opetuksen ohessa olisi voinut olla materiaalia, mutta riippuu aina ihmisestä, millä tavoin oppii, sillä joku oppii lukemalla, toinen tekemällä”. Yksi työntekijä sanoo, että tiesi vasta vuotta myöhemmin, että hotellilla on käytössä Hotellinx – hotellijärjestelmän opas. Hän olisi kaivannut opasta jo hieman aikaisemmassa vaiheessa työnsä tueksi. Kolme vastaajista ovat myös sitä mieltä, että materiaalia ei ole käytetty, mutta työpisteellä olevat aamuvuoroa ja iltavuoroa varten tehdyt muistilistat voisivat olla tätä kyseistä lisämateriaalia perehdyttämiseen.

13. Perehdytkö joka osaston toimintaan?

Tämä kysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko työntekijä perehdytetty osastoihin, joissa työntekijän oletetaan tekevän töitä. Hotellilla on tärkeää perehtyä jokaisen osaston toimintaan, koska usein tulee tilanteita vastaan, jossa joutuu menemään toiselle osastolle suorittamaan jotain tehtävää. Pienessä yhteisössä on jokaisen osattava tehdä työtehtäviä myös oman osaston ulkopuolelta. Esimerkiksi vastaanottovirkailijan on huolehdittava myös kerroksella yllättäen tapahtuvista asioista, jos osaston omaa henkilökuntaa ei ole paikalla. Tällainen tapaus voisi olla vaikka varavuoteiden vieminen huoneisiin, jos kerroshoitaja on sen unohtanut tehdä. Näin ollen on hyvä, että työntekijät perehdytetään jollain tasolla joka osaston toimintaan, että yllättävien tilanteiden keskellä ei joudu asioiden eteen, joista ei tiedä yhtään mitään.

Haastatteluista jää yleiskuva, että henkilöt on perehdytetty pääosin vain oman osaston toimintaan. Ainoastaan yksi vastaajista kokee, että hänet on perehdytetty suunnilleen joka osaston toimintaan. Kyseinen henkilö on tullut töihin vuonna 2007, jolloin elettiin vielä hotelli Stuerin aikaa. Vastaajista puolet sanoo, että perehdytys on tapahtunut vain omaan osastoon, ja toinen puoli on sitä mieltä, että he ovat saaneet opetusta jollain tasolla muihinkin osastoihin. Vastaajien kommentit asiasta olivat seuraavanlaisia: ”olen itse ottanut selvää, mutta mitään opastusta ei ole ollut”. Eräs työntekijä sanoo, että ”aloitin tietyllä osastolla, jonka jälkeen minua opetettiin hiljalleen myös toisen osaston työtehtäviin”. Kaksi vastaajista kokee, että opetus muihin osastoihin ei ole ollut suunnitelmallista, vaan niihin on tutustunut erinäisten tilanteiden saattelemana. Eräs työntekijä kommentoi kysymystä näin: ”pikkujouluaikaan voin tehdä töitä myös toisella osastolla, mutta se vaatii sitten perehdyttämistä”.

14. Koetko olleesi itse aktiivinen perehdyttämisaikana?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, ovatko työntekijät myös itse olleet aktiivisia oppimaan uusia asioita ja toisaalta myös sitä, onko opetus ja oma aktiivisuus olleet tasapainossa keskenään.

Kaikki vastaajista sanoivat, että he ovat itse olleet aktiivisia perehdyttämisaikana. Tämän kysymyksen kohdalla ei tarvinnut kenenkään epäröidä. Vastauksista nousee esille, että työntekijät ovat kokeneet itse tehneensä enemmän perehtymisen eteen kuin, että asioita olisi opetettu heille pyytämättäkin. Osa henkilöstöstä kokee tämän negatiivisena asiana, koska ovat joutuneet selvittämään kaiken itse. Moni vastaajista kuitenkin korostaa, että he ovat toimeliaita ihmisiä, joten pitävät positiivisena asiana sitä, että saa itse olla aktiivinen. Eräs vastaajista kuitenkin toteaa, että on ikävää, jos uudet tilanteet tulevat eteen silloin, kun asiakas on edessä eikä tiedä miten toimia. Näin ollen asioiden ennalta opettelu olisi paikallaan.

22.4 **Kategoria 3: Hotellin arvot ja toiminta**

15. Tunnetko yrityksesi arvot?

Arvot otettiin osaksi haastattelua, koska parhaimmillaan ne ohjaavat yrityksen toimintaa. On todettu, että vahva yhteinen arvopohja saa henkilöstön omistautumaan paremmin työlleen. Arvojen pitää näkyä myös perehdyttämisessä. Esimerkiksi, jos yrityksen arvona olisi joustavuus, on työntekijän pystyttävä tuomaan tämä arvo osaksi omaa työtään, niin että se välittyy myös asiakkaalle.

Tämän kysymyksen kohdalla vastaajat joutuivat todella miettimään tarkemmin. Itse arvo sanan aiheutti jo hämmennystä, ja kysymys tuntui vaikealta. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että arvoista ei ole yhdessä puhuttu missään yhteydessä. Haastattelussa vastaajat saivat esittää oman näkemyksensä siitä, mitä arvot voisivat heidän mielestään olla. Kolme vastaajista eivät saaneet yhtään kiinni siitä, mitä arvot voisivat olla. Eräs vastaajista sanoo, että ”arvoista ei ole ollut puhetta,

vaikka työnopastuksen yhteydessä puhuttiin kyllä asiakaslähtöisyydestä, mutta ei mitenkään kauaskantoisesti”. Asiakaslähtöisyys tulee esille myös muiden vastauksissa: ”arvo voisi olla asiakaskeskeisyys niin, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan mahdollisimman hyvin, mutta en osaa sen tarkemmin sanoa” eräs vastaaja toteaa. Yksi vastaajista näkee, että arvo voisi olla tyylikkyys. Hän kokee eduksi sen, että Sorsanpesä on yksityinen hotelli. Silloin asiakkaat voidaan palvella jokainen yksilöllisesti, eikä yhtenä suurena massana. Kyseinen työntekijä kertoo myös naurun saattelemana, että hän on yrittänyt käydä lukemassa arvoista hotellin nettisivuilta. Ilmeisesti tuloksetta.

Haastateltavien vastauksista nousee esille myös upea miljöö. Erään haastateltavan mukaan hotellin hienoista puitteista, sen sijainnista ja kauniista jokimaisemasta puhutaan paljon niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin piirissä. Hän näkeekin, että nämä asiat voisivat kuulua jotenkin hotellin arvoihin. Yksi vastaajista näkisi arvojen liittyvän ehdottomasti laadukkuuteen. Siihen, että kaikki asiat toimivat jouhevasti, kuten asiakaspalvelutilanteet. Hän uskoo asiakkailta olevan myös tietynlainen mielikuva hotellin pienestä yhteisöstä, jota hän kutsuu myös ”perhekeskeisyydeksi”. Yksi vastaajista ei osaa muuten luetella arvoja, mutta kertoo ainakin lähiruoan olevan kovassa roolissa.

16. Miten voit työssäsi edistää näitä arvoja?

Koska vastaajat eivät tienneet hotellin yhteisiä arvoja, tässä kysymyksessä mietittiin miten heidän omat näkemyksensä arvoista voisi tuoda käytännön tasolle edistämällä näiden arvojen mukaista toimintaa omassa työssään.

Asiakaslähtöisyyttä voisi erään vastaajan mielestä edistää esimerkiksi juttelemalla asiakkaalle, kun hän kirjautuu hotellille ja samoin kun hän on lähdössä. Toisen mielestä hyviä keinoja on olla positiivinen, aktiivinen, vastaanottavainen sekä palvelualtis. Vastaajat sanovat, että asiakkaan yksilöllinen huomioiminen on tärkeää. Niin että asiakkaalle saadaan positiivinen tunne aikaan ja että hän on terve-

tullut uudestaan. Eräs vastaaja sanoo myös, että kaikkien asiakkaiden täytyy tuntea itsensä tervetulleiksi, oli kyse sitten vaikeammastakin asiakkaasta tai hankalasta palvelutilanteesta. Yksi vastaajista sanoo, että ”pitää olla ohjeistuksia siitä, kuinka laatu toteutetaan omassa työssä ja pitää myös itse toimia esimerkkinä. Lähökohta on, että jokainen asiakas on hemmetin tärkeä ja heidät pitää palvella niin hyvin, että he tulevat uudestaan takaisin”.

17. Onko sinulla selkeä kuva hotellin tuotteista ja palveluista?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, ovatko työntekijät saaneet heti aluksi kattavan kuvan hotellin tarjonnasta. Työntekijälle täytyy perehdyttämisen yhteydessä antaa tyhjentävä kuva siitä, mitä hotelli tarjoaa asiakkailleen.

Vastaukset tulivat kaikilta pienen harkinnan jälkeen. Yleisesti ottaen kaikille on ”suurin piirtein selvää” mitä hotelli tarjoaa asiakkailleen. Eräs vastaajista sanoo, että tarjonta on melko selvä, koska hän on ollut mukana erilaisissa tapahtumissa. Vastauksista tulee myös ilmi, että jokin osa palveluista ei ole tällä hetkellä selvää, esimerkiksi ruokapuoli tai häihin liittyvät kokonaisuudet. Yksi vastaaja kertoo, että tuotteistus on mennyt paljon eteenpäin hotellilla ja se on käynnissä edelleenkin. Hän sanoo, että tarjonta on aikaisemmin ollut hieman epäselvää ja sekavaa, mutta pikkuhiljaa tämä puoli on selkeytymässä. Ainoastaan yksi vastaaja sanoo varmana, että hänellä on selkeä kuva tarjonnasta.

18. Koetko saaneesi riittävästi tietoa hotellista ja sen toimintatavoista?

Tämän kysymyksen kohdalla haluttiin selvittää onko henkilökunnalla hotellin toimintatapa selvä. Entä ovatko he saaneet riittävästi tietoa työpaikastaan, siitä missä he ovat töissä? Perehdyttämisen yhteydessä tulisi käydä haluttu toimintatapa läpi, jotta työntekijä voi tehdä toivotulla tavalla töitään. On myös tärkeää, että työntekijä tietää yrityksestä kokonaisvaltaisesti, jolloin hän pystyy paremmin sitoutumaan sen toimintaan.

Vastauksista heijastuu, että toimintatapa on ehkä hieman ”katsojan silmissä”. Eräs vastaaja sanoo, että hänellä on melko selkeä kuva hotellin toimintatavoista, mutta se on kyllä vaihtunut aina samalla, kun hotellinjohtajakin on vaihtunut. Vuoden 2010 jälkeen hotellilla on ollut neljä hotellinjohtajaa. Toinen puolestaan sanoo, että tyyli siitä kuinka toimitaan, on tullut ripotellen. Hän sanoo itse kyselleensä ja ottaneensa selvää, ja kokee, että pääasiat ovat selvillä. Muutama vastaaja mainitsee, että historiasta olisi hyvä tietää enemmän. Toinen heistä toivoo, että historia olisi oikein mustaa valkoisella painettuna. Hän mainitsee myös, että talon historiasta on saanut kuulla paljon asiakkaiden kautta, sillä jokaisella asiakkaalla on oma tarina kerrottavanaan talon suhteen. Hän sanoo, että hotelli on tarinan täyteinen talo. Keskustelussa päädyttiinkin hauskaan ja osuvaan termiin ”tarinapesä”. ”Tällä paikalla on tarina, ehkä se voisi olla yksi arvoista”, työntekijää keksii.

Hyvän näkökulman antaa työntekijä, joka on ollut pitkään poissa töistä ja tullut nyt takaisin. Hän ei koe saaneensa riittävästi tietoa hotellista ja sen toiminnasta tällä hetkellä, vaikka on työssä ollut taas mukana jo jonkin aikaa. Toimintatavan epäselvyyteen vaikuttaa henkilökuntavaihdokset, joissa suurimpana hotellinjohtajan vaihdos. Hotellimaailmassa moni asia ehtii myös muuttumaan paljon työntekijän poissa ollessa, jolloin henkilön uudelleen perehdyttäminen on paikallaan.

22.5 Katgoria 4. Perehdytyksen arviointi

19. Oletko tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena?

Kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko työntekijät perehdyttämisen kokonaisuuteen tyytyväisiä. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet työntekijöiden käsitykseen sen onnistumisesta?

Työntekijät olivat pitkälti tyytyväisiä tai ihan tyytyväisiä kokonaisuuteen. Vastajat ottivat esille avoimen ilmapiirin, jossa tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassa. ”Kysymällä saa vastauksen ja apua saa aina”, he summaavat. ”Täällä uskaltaa aina

kysyä”, yksi työntekijä täydentää. Yksi vastaajista kertoo saaneensa myös riittävästi työnopastusta. Hän kommentoi asiaa näin: ”olen saanut kaiken sen tarvittavan tiedon, mitä tarvitsen työssäni. Minulla on sellainen olo, että tavallaan se, mitä omaan työntekoon tarvitsen, niin kaiken sen tarvittavan tiedon olen saanut”. Kyseinen henkilö on ekstratyöntekijä. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että opetus on ollut hyvin vastavuoroista, jolloin molemmat osapuolet ovat olleet aktiivisia perehdyttämisen eteen.

Esille tulee myös se, että tietoa ei tullut aluksi liikaa kerrallaan, mutta asiat vaativat silti paljon kertausta. Usea vastaajista mainitsee myös, että he kokivat hyvänä asiana sen, että pääsivät heti tekemään itse. Ulkomaalaistaustainen työntekijä antaisi perehdyttäjälleen täydet pisteet, sillä hän on niin ystävällinen, eikä työntekijän tarvitse yhtään ujostella. Perehdyttäjä oli myös hyvä selittämään asioita. Tämä työntekijä oli näiden seikkojen vuoksi todella tyytyväinen saamaansa kokonaisuuteen.

20. Oletko jälkeenpäin arvioinut esimiehesi kanssa perehdyttämisesi onnistumista?

Kysymyksen tarkoituksena oli saada selville perehdytyksen arviointiin liittyviä asioita. Arviointi tulisi tehdä perehdytyksen jälkeen, sillä sen avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään. Miten oppiminen on edistynyt ja mitä pitää kehittää. Arviointi on myös erittäin hyvä motiivointikeino.

Kaikki vastaajat ovat yksimielisiä siitä, että varsinaista arviointia ei ole käyty läpi. Eräs vastaajista sanoo, että he eivät ole arvioineet yhdessä perehdyttämisen onnistumista, mutta häneltä on kysely, että miltä alun jälkeen tuntuu ja onko hän päässyt hyvin mukaan. Toisen työntekijän kommentoi pienen mietinnän jälkeen, että ”saunaillassa on jotain puhuttu ohimennen, mutta ei muuten”. Hyvä näkökulma tulee työntekijältä, joka sanoo, että palautetta olisi aina kiva saada omasta työstään ja mukavaa olisi myös, jos työntekijältä varmisteltaisiin, onko jäänyt jotain epäselvää tai kysyttävää.

21. Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?

Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, mitä työntekijät pitävät heille annetussa perehdyttämisessä hyvänä, jotta sitä voi jatkossakin pitää toiminnassa yllä ja jopa korostaa entisestään.

Kaikki vastaajat pitivät hyvänä sitä, että he saivat heti tarttua toimeen. Erään vastaajan kommentti kuuluu muun muassa näin: ”hyvää oli se, että sai itse tehdä heti, tekemällä oppii parhaiten”. Yksi vastaajista kertoo myös mielenkiintoisen näkökulman: ”koen olevani siksi nyt niin hyvä työssäni, sillä minulla oli aikanaan niin hyvät opettajat hotellilla”. Työntekijä, joka tuli taloon niin sanotusti keskelle kaaosta vuosia sitten sanoo, että vaikka alku oli sekavaa, oppi hän lopulta tuntemaan hyvin ihmissuhteita. Hän oppi lukemaan muita työntekijöitä niin, että ei tarvinnut kuin vilkaista päälle, kun tiesi jo mitä toinen tarkoittaa.

Useampi haastateltava sanoo hyväksi asiaksi sen, että hotellilla on avoin ilmapiiri, jossa uskalletaan kysyä. ”Meille on tehty selväksi, että täällä saa kysyä”, eräs heistä toteaa. Vastauksista nousee paljon esille myös se, kuinka esimiehet ovat samalla viivalla kuin muutkin. Tällainen matala hierarkia saa paljon kiitosta. Hyvänä asiana pidetään myös sitä, kun muut kyselivät kuinka on viihtynyt ja saa kysyä ja jos on jotain epäselvää. Hiljattain taloon tullut henkilö pitää hyvänä sitä, että työpaikalla oltiin kiinnostuneita siitä mitä hän osaa entuudestaan. Hän sanoo, ”minua ei pidetty ihan tyhmänä, mutta ei oletettu että osaa kaiken jo valmiiksi. Opetus oli oman taitotason veroista. Kaikkeen tarvittavaan sai neuvoa, mutta ei ollut turhaa paapomista”.

22. Mitä tekisit toisin perehdyttämisessä?

Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää mihin asioihin vastaajat eivät olleet tyytyväisiä perehdyttämisessä tai mitä tekisivät toisin. Näihin asioihin voi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota perehdyttämistä suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Kaksi vastaajaa kokee kysymyksen vaikeaksi, eivätkä vielä osanneet sanoa, mitä tekisivät toisin. Toinen heistä kuitenkin mainitsee, että varsinaista perehdyttämistä kesti oikeastaan vain tunnin. Hän sanoo, että työpisteellä olevan tarkistuslistan olisi vielä voinut käydä yhdessä esimiehen kanssa läpi ihan ajan kanssa. Erään vastaajan näkökulma on seuraava: ”jos olisi jotain sanottavaa, niin uskaltaisi kyllä avata suunsa, mutta en ole sellainen uudistajaluontoinen tyyppi, vaan enemmän mukautuvainen, että ei ole tarvetta tuoda uusia ajatuksia esille”. Hän kertoo ilmapöytäkirjan kuitenkin olevan vastaanottavainen, joten uskaltaisi kyllä sanoa parannusehdotuksia toimintaan, jos siihen olisi tarvetta.

Eräs työntekijä kertoo, että on tottunut hakemaan itse tietoa, mutta jatkossa, jos tulee uusia työntekijöitä, perehdyttämisen pitäisi olla parempaa, kuin hänellä on ollut. ”Olisi kiva, jos ei aina tarvitsisi itse kysellä, vaan joku kertoiskin”, hän summaa. Työntekijä ehdottaa toimintaan järjestelmällisyyttä ja selkeää ohjeistusta. Erään työntekijän kommentti asiaan on seuraavanlainen: ”tehtäisiin yhtä asiaa yhdellä kertaa, eikä kymmentä asiaan yhdellä kertaa”. Hän tarkoittaa juuri sitä, että asioiden opastuksessa olisi loogisempi eteneminen.

Yksi työntekijä sanoo, että alun alku on kaikista tärkein. Hän pitää tärkeänä sitä, että uutta työntekijää olisi vastassa joku heti hotellin aulassa. Hän sanoo, että jos tulee yksin ensimmäistä kertaa taloon, niin on vaikea löytää esimerkiksi pukuhuonetta yksin. Hän ehdottaakin, että tulokasta olisi joku vastassa ja ohjaamassa eteenpäin: ”kun olet vaihtanut vaatteet, niin tule ylös ja katsotaan sitten lisää”, hän kuvailee. Eräs vastaaja kokee, että hänen perehdyttämiseen ei ollut aikaa. Hän sa-

noo myös, kuinka tärkeää on pystyä kysymään muilta henkilöiltä apua. ”Avun kysyminen on vaikeaa, jollei ole ketään paikalla keltä kysyä”, hän toteaa. Lisäksi kaksi vastaajista kaipaavat turvallisuusasioihin perehdyttämistä. Toinen heistä kertoo jonkinlaisen koulutuksen turvallisuusasioihin olleen, mutta se pitäisi järjestää uudestaan, sillä henkilökunta on vaihtunut tämän jälkeen.

23. Mitkä ovat toiveesi?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, minkälaista kokonaisuutta työntekijät toivovat perehdyttämisen suhteen. Haastattelun aikana pohdittiin myös, mitä he voisivat perehdyttämisen olevan henkilölle, joka nyt tulisi uutena taloon.

Eräs vastaaja nostaa haastattelussa esille sen, että viikko ei riitä mihinkään perehdytyksessä. Hän sanoo, että koko talo pitää käydä tarkasti läpi. Jos tulee esimerkiksi tilanne, että joutuu toiselle osastolle tekemään jotain tehtävää, on hyvä tietää osastosta tarkemmin ja myös sen, mistä löytyy mikäkin tarvittava asia. Myös toinen työntekijä mainitsee, että uuden työntekijän kanssa täytyy olla jonkun henkilön ensimmäiset kaksi viikkoa. Lähellä täytyy olla koko ajan joku jolta kysyä.

Samansuuntainen toive löytyy myös henkilöltä, joka toivoo, että perehdyttäjät käyttäisi aikaansa tulokkaaseen, että oppija ei jäisi yksin missään tilanteessa. Hän toivoo perehdyttäjän käyttävän aikansa kokonaan tulokkaalle, ”vain minulle”. Hyvä opastus on erään vastaajan mielestä sitä, että ollaan rauhassa eikä ole muuta hälinää. Hän toivoo myös opastuksen olevan kaikenkattavaa: ”mistä valot laitetaan päälle? En vielä tiedä mistä ne laitetaan pois”, hän sanoo huvittuneena.

Toiveena on myös, että asiat olisi selkeästi jaoteltu, esimerkiksi, mitä kukin tekee ja keneltä voi kysyä? Opastukseen toivotaan lisää selkeyttä. Loogista etenemistä asioiden läpikäymisessä korostetaan. Käytäisiin yksi kokonaisuus kerrallaan. Hyvä olisi myös, jos otetaan selvää siitä, mitä työntekijä osaa jo valmiiksi ja opetetaan sitä mukaan uutta. On tärkeää, että perehdytys on sellaista, että ei oleteta, että

kaikki asiat osataan jo valmiiksi. Ekstratyöntekijä sanoo, että on tärkeää opettaa ensin se mitä tarvitsee työnteossa, ja sitten laajentaa kokonaisuutta.

Eräs henkilö sanoo tiedonsiirron olevan tärkeää. Hän itse työskentelee vastaanotossa ja sanoo, että siellä täytyy olla koko ajan tilanteen tasalla, joten jonkinlainen infokansio voisi olla kova sana. Myös toinen työntekijä toivoo mustaa valkoisella; ”että arvot olisi näyttää oikein paperilla sekä mitä täällä tehdään, kelle tehdään, ja miksi tehdään”. Perehdytyksen tulee olla järkevää, niin, että yksi asia näytetään kerrallaan. Hän kertoo tänään taloon tulleen uuden harjoittelijan. Kuukaan ei perehdyttänyt, joten hän yritti näyttää paikkoja ja kertoa jotain oleellista. Tämä oli ollut tietysti turhauttava tilanne molempien osapuolten kannalta. Yksi vastaaja tekee hyvän yhteenvedon toiveistaan: ”on tärkeää, että perehdyttäjällä on kiltti, ystävällinen, ja saa tulokkaan hoitamaan hyvin työnsä”.

23 JOHDON NÄKEMYS PEREHDYTTÄMISEN KOKONAI- SUUDESTA

Tutkimusta varten haastateltiin myös nykyistä hotellinjohtajaa Juha Leppäniemeä sekä taloushallinnon parissa työskentelevää Rebekka Kujalaa. Heitä haastateltiin, jotta saataisiin myös johdon näkemys perehdytykseen liittyvistä asioista ja ymmärrettäisiin paremmin syitä ja seurauksia. Haastattelun tarkoituksena oli saada lisää syvyyttä tutkittavan ilmiön hahmottamiseen sekä vertailukuvaa henkilökunnan vastauksille.

Haastattelu lähti käyntiin arvoista puhumalla, sillä niiden kuuluisi olla oleellinen osa perehdytyksen toteuttamista sekä ohjata toimintaa työpaikalla. Arvoiksi hotellinjohtaja luettelee hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun. Tavoitteena on olla Seinäjoen laadukkain hotelli niin puitteiden kuin palveluidenkin osalta. Esille tuodaan myös hotellin persoonallisuus. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi räätälöityjä tarjouksia, jolloin asiakkaiden toiveita voidaan käytännössä toteuttaa kuinka vain hotellin puitteissa. Tämä on merkittävä lisäarvo hotellille. Arvojen mukaista työskentelyä heidän mielestään edistää käytännön toiminnassa tietynlainen vapaus tehdä asioita. ”Vastuuta pitää ja saa ottaa”, sanoo hotellinjohtaja. Arvojen toteutumista käytännön tasolla puolestaan estää tiettyjen pelisääntöjen aukikirjoittamattomuus. Tämä tarkoittaa, että työntekijöillä ei välttämättä ole tarkkaa tietoa, mitä asiakkaille saa lopulta luvata ja mitä ei.

Hotellinjohtaja veikkaa, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, suurin osa työntekijöistä ei välttämättä osaisi luetella hotellin arvoja. Hän uskoo, että työntekijöiden on muun muassa ymmärrettävä tuotteiden taloudellisesta puolesta kuten katteista, jotta he voisivat edistää hotellin arvoja omassa työssään. Tämä koskee niin vastaanottoa kuin keittiöpuoltakin. Mikä on järkevää ja mikä ei, taloudellisesti katsottuna? Kerroksella täytyy puolestaan olla tieto siitä, mihin laatutasoon pyritään ja minkä laatutason alle ei voi mennä. Arvoja on tähän mennessä hyödynnetty jonkin verran markkinoinnissa.

Arvokeskustelun jälkeen siirryttiin puhumaan itse perehdyttämisestä, jolla he sanovat olevan todella iso merkitys Sorsanpesälle. Hotellinjohtaja summaa: ”perehdyttäminen on ollut melko vapaamuotoista, mutta ei kuitenkaan heikkoa”. Perehdytyksen eteneminen on ollut paljon perehdyttäjistä kiinni. Voidaan karkeasti sanoa, että viikko tehdään toisen työntekijän kanssa töitä, eli noin viisi vuoroa ja sen jälkeen itsenäisesti. Tällä hetkellä perehdytyksessä ei noudateta mitään tiettyä kaavaa. ”Työtehtävät ja talon tavat perehdytetään suurin piirtein, mutta usein hyvin oleellistenkin asioiden kertominen jää valitettavasti tekemättä, kuten arvoista ja laadusta puhuminen”, lisää Kujala. Sidosryhmien perehdyttäminen jää puolestaan käytännön kokemuksen tasolle, jossa siirtyy pitkälti hiljaista tietoa. Osa-aikaiset, harjoittelijat ja ekstratyöntekijät perehdytetään ihan samalla tavalla kuin muukin henkilökunta. Hotellinjohtaja kertoo turvallisuusperehdyttämisen jäävän perehdyttäjän harteille. Turvallisuussuunnitelma on hotellilla olemassa.

Hotellissa perehdyttäjänä toimii osaston esimies. Siihen, että osaston esimies perehdyttää, koetaan olevan tarpeeksi aikaa. Hotellinjohtaja pitäisi perehdyttämisen jatkossakin esimiesvetoisena. Keskustelussa ilmoille heitetty ajatus siitä, että perehdytettävällä olisi esimerkiksi ns. kummi, jonka kanssa hän perehtyy asioihin, ei saa johdolta kannatusta. Varsinaista perehdytysmateriaalia ei hotellilla ole käytössä. Vastaanotossa ja ravintolassa on olemassa muistilista eri työvuoroja varten. Jos hotellille otetaan esimerkiksi ekstratyöntekijöitä töihin tilaisuuksiin, heille ei ole olemassa mitään erityistä muistilistaa siitä, mitä työvuorossa tulisi tehdä, vaan heille annetaan pikainen perehdytys ennen työvuoron alkua. Vuonna 2011 ilmestyneen asiakaslehden jälkeen ei ole tehty uusia esitteitä hotellista. Tätä aiemmin ilmestynyttä asiakaslehteä ei ole käytetty perehdyttämisen yhteydessä lisämateriaalina osittain vanhentuneen tietonsa vuoksi. Johto toivoisi, että tietoa hotellista olisi ihan mustaa valkoisella. Missio, visio ja arvot olisi hyvä kirjoittaa ylös koko henkilökunnan nähtäville ja niin, että työntekijät osaisivat kertoa tätä tietoa myös asiakkaille. Esimerkiksi talon historiaa olisi hyvä olla myös painettuna tekstinä, sillä monikaan työntekijöistä ei tällä hetkellä siitä osaa kertoa asiakkaan kysyessä.

Ongelma perehdyttämisessä on tähän mennessä ollut rutiinien puuttuminen. Liiketoiminta perustuu pitkälti tilauksiin; on huippuja ja hiljaisia hetkiä, joten työympäristö voi muuttua hurjastikin pienen ajan sisällä. ”Hotellilla pitää melkein olla vuoden mukana, että pääsee aidosti mukaan siihen mitä tapahtuu” toteaa Leppäniemi. Hotellinjohtaja punnitsee keskustelussa eri vaihtoehtoja siihen, miksi tilanne on perehdyttämisen suhteen nyt se mikä on. ”Minulla itselläni ei ole ehkä ollut vain viitseliäisyyttä tai aikaa miettiä perehdyttämiseen liittyviä asioita”, hän sanoo. Kujala sanoo, että he ovat keskittyneet ensin muuhun oleelliseen. Johtaja uskoo kuitenkin hyvän perehdyttämisen vaikuttavan koko palveluketjun eheytymiseen, jonka hän näkee ehdottoman tärkeänä asiana. Kujalan mukaan kapasiteetti, joka talossa on tällä hetkellä, ei ole mahdollistanut perehdyttämisen suunnittelua ja siihen käytettävää aikaa. Syynä hotellinjohtaja näkee myös sen, että esimiehet ovat vaihtuneet hotellilla tiuhaan tahtiin aikaisemmin. ”Ei ole syntynyt talon tapaa tehdä asioita, vaan on ollut ennemminkin kulloisenkin esimiehen tapa tehdä asioita. Ei ole ollut selvää talon kulttuuria.”, hän toteaa.

Johto tavoittelee paremmalla perehdyttämisellä koko palveluketjun eheyttämistä sekä palvelun laadun tasaisuutta, jotta heikkoja lenkkejä ei olisi. He toivovat työntekijöiden saavan jatkossa perehdyttämisen myötä enemmän infoa siitä, missä he ovat töissä ja mitä tekemässä. He toivovat sen vaikuttavan myös työntekijöiden asenteeseen työnteosta. Jos kaikki olisi selvää itse työnteossa, toisi se varmuutta lisää. ”On noloa asiakkaan edessä ruveta miettimään ja epäroimään, jos ei tiedä”, Kujala kertoo. Ennen hotellilla on saattanut olla niin, että sekä asiakkaat että henkilöstö ovat olleet epävarmoja toiminnan läpiviennistä onnistuneesti. Jos henkilöstö on epävarma, heijastuu se asiakkaisiinkin.

Haasteena perehdyttämisen toteuttamisessa voi johdon mukaan olla se, että Sor-sanpesä on yksityinen hotelli. Kaikille työntekijöille ei ole välttämättä selvää, mitä saa tai pitää tehdä tai mikä kuuluu kenellekin. Talon sisällä kaikki asiat kuuluvat vähän kaikille, joten ei ole mustavalkoista roolinjakoa siitä kuka tekee ja mitä. On myös haasteellista, kun ei ole ketjun taustaa ja tukea. ”Kaikki asiat pitää selvittää

tässä ja nyt, sillä ei ole ketään kelle soittaa tai ohjekirjaa mistä katsoa”, hotellinjohtaja sanoo. Hän toteaa, että vaikka hotellilla olisi kuinka hyvä perehdyttämiskansio tahansa, niin aina osa tiedosta siirtyy hiljaisena tietona vain kokemuksen kautta. Vahvuus hotellin perehdyttämisessä voisi olla se, että osataan kertoa talon historiasta paremmin. Se, että työntekijät osaisivat kertoa tarinoita talosta ja sen historiasta, voisi tuoda lisäarvoa asiakkaille.

Lopuksi haastattelussa puhuttiin strategiasta. Hotellinjohtaja sanoo, että strategia on olla Seinäjoen uniikein hotelli, ja tietyltä osin laadukkain. Siksi vain tietyltä osalta, koska heillä ei esimerkiksi ole fyysistä yövastaanottoa ollenkaan, mikä vaikuttaa myös turvallisuusasioihin. ”Kun yövastaanottoa ei ole, se näkyy myös laadussa, sillä turvallisuus on ainakin minun mittapuulla katsottuna laatukysymys”, Leppäniemi sanoo. Hän ei tältä osin koe, että Sorsanpesä olisi yhtä turvallinen hotelli, kuin ne joissa on myös yövastaanotto.

Kuten aikaisemmin mainittiin, perehdytys on hotellilla ollut pitkälti työnopastusta, jolloin tärkeitä seikkoja on jäänyt käymättä läpi, kuten strategiaan perehdyttäminen. Johtajan mielestä strategiaa edistää hotellin toiminnassa yksilöllisyys, ja persoonallisuus. ”Esimerkiksi tarjoukset ja sopimukset voidaan räätälöidä juuri niin kuin halutaan. Tiedän, että tämä ei onnistu isoissa ketjuissa”, sanoo hotellinjohtaja. He voivat tilata vaikka tietyn juoman asiakkaan tilaisuuteen, koska esimerkiksi sopimukset muiden yritysten kanssa eivät estä sen toteuttamista. Strategian mukaista toimintaa voi puolestaan hidastaa se, että sen toteuttaminen käytännössä vaatii henkilöstöltä paljon. ”Se vaatii koko henkilökunnalta sisäistä yrittäjyyttä. Sitä, että haluaa ja pystyy tekemään räätälöityä palvelua”, johtaja summaa. Asiakaspalvelutilanteissa onnistuminen jää myös todella paljon sen henkilön varaan, joka tilannetta hoitaa. Se personoituu siihen työntekijään, joka on tilanteessa tai palvelussa ollut. Työntekijän luonteenpiirre vaikuttaa paljon siihen, kuinka hän pystyy edistämään strategian mukaista toimintaa työssään. Työntekijällä täytyy olla ”tuntosarvet”, eli hyvät hoksottimet käsitellä asioita. Tarkka pitää olla monen asian kanssa. Ei saa esimerkiksi luvata liikaa asiakkaalle. Työntekijältä vaaditaan

maalaisjärkeä ja hyviä asiakaspalvelutaitoja, jotta strategia saadaan käytännön tasolle. Johto kokee, että henkilöstö menee aika hyvin samaa päämäärää kohti, joskus jotkut vetävät venettä väärään suuntaan, mutta sitä tapahtuu joskus kaikille. He uskovat, että yhteinen suunta olisi vielä kirkkaammin selvillä, jos arvot olisi puhtaasti kirjoitettu auki.

24 VASTAUSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa teen yhteenvedon tutkimuksessa saamistani tuloksista sekä teen johtopäätöksiä vastauksista. Henkilökunnan haastatteluissa nousi melko selvästi esille se mihin ollaan tyytyväisiä ja mihin asioihin kaivataan muutosta. Myös käymäni haastattelu hotellin johdon kanssa osoitti sen, että paremmalla perehdyttämisellä on selvät tavoitteet. He olivat myös tietoisia siitä, että kehitettävää löytyy varmasti. Asioita ei vääristelty, vaan niistä puhuttiin haastatteluissa suoraan turhia kiertelemättä. Tästä olen kiitollinen, sillä tuloksista saatiin totuudenmukaisia, ja näin toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Uskon, että koko henkilöstö pystyy katsomaan perehdyttämisen heikkoja kohtia vastaanottavaisesti ja avoimin mielin. Seuraavassa taulukossa olen tehnyt koonnin tuloksista. Asiat on selitetty tarkemmin taulukon jälkeisissä kappaleissa.

Taulukko 3. Yhteenvedo ja kehitysehdotuksia

<p>Kategoria 1: TYÖSUHTEEN ENSIMMÄISET PÄIVÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> - hotellilla on ollut ystävällinen vastaanotto - esimiehen tulisi olla vastaanottamassa tulokasta heti ensimmäisenä työpäivänä - koko henkilöstön tulisi olla tietoinen uuden työntekijän tulosta taloon - henkilökunta on tyytyväinen siihen, että ensin esimies perehdyttää ja sitten muu työyhteisö - perehdyttäjän (esimies + työyhteisö) valmistautumiseen toivotaan enemmän suunnitelmallisuutta
<p>Kategoria 2: PEREHDYTTÄMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdytykseen toivotaan selvää aikataulua, mitä opetetaan ja missä järjestyksessä? - toivomus on, että käydään yksi kokonaisuus kerrallaan läpi - kattavampi tutustuminen työyhteisöön heti perehdytysvaiheessa - kaikki mahdollinen materiaali käyttöön oppimista tehostamaan - tulokkaalle perehdytys joka osaston toimintaan - annetaan tietoa ja opastusta enemmän, kuin mitä tulokas joutuu itse selvittämään ja opettelemaan

<p>Kategoria 3: HOTELLIN ARVOT JA TOIMINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteiset arvot selväksi kaikille - arvot ohjaamaan käytännön toimintaa - toimintamalli selväksi jo perehdytysvaiheessa
<p>Kategoria 4: PEREHDYTTÄMISEN ARVIOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijät kokevat hyväksi, että heille annetaan valtaa ja vastuuta heti työsuhteen alussa - perehdytyksen arviointi ja palautekeskustelu osaksi toimintaa - avoin ilmapiiri saa paljon kiitosta

Vastaanotto on hotellilla ollut kaikkien vastanneiden mielestä hyvä. Tämä on merkki siitä, että henkilökunta suhtautuu ystävällisesti ja avoimin mielin uusiin tulokkaisiin. Esimies on lähes kaikissa tapauksissa ollut paikalla, kun uusi tulokas on tullut töihin ensimmäisenä päivänä. Uudelle työntekijälle on kuitenkin tärkeää, että esimies on myös konkreettisesti vastassa häntä. Tapaukset, joissa esimies on ollut nimenomaan vastassa uutta tulokasta, ovat jättäneet hyvän vaikutelman työntekijään ja toisaalta vastakkaisetkin tapaukset eivät ole jääneet huomiotta henkilökunnan keskuudessa. Voidaankin todeta, että esimiehen läsnäolo on työntekijöille merkityksellinen. Suurin osa vastaajista kokivat myös olevansa odotettuja henkilöitä työpaikalla. Henkilö kokee olevansa odotettu, mikäli henkilöstö on ollut tietoinen hänen tulostaan eli häntä on tosiaan osattu odottaa. Esille nousi kuitenkin, että koko henkilökunta ei ole ollut tietoinen uuden henkilön tulosta taloon. Työntekijöille ei siis ole informoitu tarpeeksi hyvin uuden työsuhteen alkamisesta. Työyhteisön valmistautuminen uuden tulokkaan perehdyttämiseen ei siinä tapauksessa voi olla kovin hyvää tai laadukasta.

Vastaajat sanovat, että heidän pääasiallinen perehdyttäjänsä on ollut heidän esimiehensä. Vastaajat kokevat kuitenkin, että koko työyhteisö on ollut mukana perehdyttämässä. He sanovat koko työyhteisön avun olevan tärkeää, sillä kaikilta saa uutta näkökulmaa asioihin. Esimiesten antama perehdytys eroaa toisistaan siten,

että he ovat olleet uuden työntekijän kanssa eripituisia aikoja. Aika, jonka esimies on jollain tasolla viettänyt tulokkaan kanssa perehdytyksessä, vaihtelee tunnista viikkoon. Vastaajat sanovat kuitenkin, että muu osasto tai työyhteisö ei ole erityisemmin valmistautunut perehdytykseen, vaikka he ovat siis kuitenkin toimineet myös perehdyttäjinä. Myös johto sanoo, että perehdytyksen eteneminen on paljon perehdyttäjistä kiinni. Sekä henkilökunnan että johdon vastauksista päätellen yhteistä mallia tai linjaa ei ole perehdyttäjien keskuudessa asetettu, vaan jokainen hoitaa sen oman mielen mukaan. Yhteisen toimintamallin puuttuminen näkyy myös turvallisuusperehdyttämisestä, joka johdon mukaan jää myös perehdyttäjän harteille. Henkilökunnan vastauksista voidaan todeta, että turvallisuusjohtaminen on tähän mennessä puuttunut kokonaan. Turvallisuusasioihin tulisi perehdyttää joka tapauksessa, joten sen toteuttamisesta tulisi tehdä yhteinen käytäntö. Myös lainsäädäntö vaatii tämän.

Vastauksista käy ilmi, että suunnitelmallisuus puuttuu perehdytyksestä kokonaan. Esimiehillä ei ole ollut selkeää suunnitelmaa uuden tulokkaan perehdyttämiseksi. Suunnittelemattomuus näkyy muun muassa selvän perehdytysaikataulun puuttumisena sekä siinä, että osasto ei ole erityisemmin valmistautunut työntekijän tuloon. Henkilökunta kaipaa lisäksi työnopastukseen loogisempaa etenemistä niin, että käydään kokonaisuus kerrallaan läpi. Perehdytys on tällä hetkellä tapahtunut sitä mukaan kun tilanteita on tullut vastaan. Moni vastaajista sanoo, että heidän täytyy jatkuvasti kysellä, koska eivät tiedä. Jos asiat olisi opeteltu kerralla kunnolla, pystyisi työntekijä nopeammin itsenäiseen työtekkoon ja tekisi tuottavaa työtä. Kun henkilö opetetaan sillä periaatteella, että asiat käydään vasta tilanteiden tullessa vastaan, sitoo se koko henkilöstön resursseja valtavasti. Tämä johtaa myös siihen, että uusia asioita opetellaan vasta silloin, kun on tosi kyseessä ja asiakas edessä. Uusi tulokas ikään kuin sulautuu hiljalleen osaksi työyhteisön toimintaa periaatteella, ”työ tekijäänsä opettaa”. Perehdytys on suoritettu melko spontaanisti. Työntekijät kokevat yleisesti ottaen, että ovat tehneet enemmän itse perehtymisen eteen kuin, että asioita olisi opetettu heille pyytämättäkin. Selkeä perehdytysuunnitelma nopeuttaisi huomattavasti työntekijän selviytymistä itsenäisesti työ-

tehtävistään, ilman että hän tarvitsisi jatkuvasti muiden apua. Työntekijät pitävät kuitenkin hyvänä asiana omaa aktiivisuutta ja toimeen tarttuvaa työtettä.

Suunnitelmallista perehdyttämistä muihin osastoihin ei voida myöskään sanoa olevan, vaan työntekijät ovat tutustuneet niihin itse työn ohessa. Vastaajat ovat pikemminkin oppineet tuntemaan henkilökunnan ja työympäristön ajan kuluessa, eikä niinkään perehdyttämisen aikana. He sanoivat muun muassa, että eivät tunnustaneet kaikkia henkilökunnasta tai, että eri osastojen kanssa ei tullut heti tutuksi. Yksi vastaaja sanoo myös, että hän ei kauhean paljon tutustunut työympäristöön, että ”muutama huone käytiin katsomassa”. Hänen eleistään ja sanoistaan voi päätellä, että tämä katsaus ei riittänyt hänelle ja kokee kattavamman tutustumisen työympäristöön tärkeäksi.

Vastaajat kertovat, että mitään lisämateriaalia ei ole käytetty perehdytyksessä. Hotellilla on kuitenkin olemassa erinäisiä oppaita, esimerkiksi Hotellinx – järjestelmän opas sekä Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus. Johto sanoo myös turvallisuussuunnitelman olevan hotellilla. Turvallisuusperehdyttämisessä voi käyttää apuna myös hotellin pohjapiirustusta. Kaikkea hotellilla olevaa materiaalia kannattaa käyttää hyväkseen, sillä joku voi kokea sen hyvänä lisänä oppimiselle tai kertaamiselle. Työntekijä voi lukea niitä omalla ajallaan. Osa vastaajista olikin sitä mieltä, että voisivat mielellään syventää tietojaan lukemalla aiheesta.

Ainoastaan muutama vastaaja oli täysin tyytyväinen saamaansa kokonaisuuteen perehdyttämisessä, ja heidän oli myös vaikea keksiä, mitä tekisivät toisin. Lopuilla oli jäänyt jotain hampaankoloon, mutta he olivat silti aivan tyytyväisiä kokonaisuuteen. Kun heiltä kysyttiin haastattelussa, miksi he olivat tyytyväisiä, vaikka selvästi heillä oli moitittavaakin, vastasivat he, että ovat itse ottaneet asioista selvää ja oppineet näin kantapään kautta. He ovat siis tehneet todella suuren työn oppimisen ja tiedonsaannin eteen. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät eivät siis olleet lopulta ehkä aivan tyytyväisiä saamaansa kokonaisuuteen, vaan pikemmin-

kin lopulta tyytyväisiä omaan panokseensa eli tyytyväisiä itseensä. Yleisesti ottaen, työntekijät, jotka ovat tulleet taloon nykyisen hotellinjohtajan aikana, ovat tyytyväisempiä perehdytykseen, kuin henkilöt, jotka ovat tulleet jo aikaisemmin.

Sekä johto, että haastattelussa olleet henkilöt olivat sitä mieltä, että arvoista ei ole yhdessä keskusteltu. Mikäli koko henkilökunnalla olisi yhteinen arvopohja ohjaamassa toimintaa, menisi kaikki samaa päämäärä kohti vielä selkeämmin. Johdon ja henkilöstön arvonäkemykset olivat kuitenkin melko lähellä toisiaan. Voidaan myös päätellä, että yhteisen arvopohjan puuttuminen heijastuu toimintatavan epäselvyytenä. Kaikille työntekijöille ei ollut aivan täysin selvää hotellin nykyinen toimintatapa. He ovat muodostaneet siitä itse jonkinlaisen kuvan, joka ei tarkoita sitä, että se olisi linjassa sen kanssa mikä on todella tarkoitus. Eräs työntekijä sanookin näin: ”työ oli tuttua hommaa, mutta talon tavat oli vaikein asia oppia ja sisäistää”. Hotellinjohtaja sanoo, että tietynlaiset rutiinit ja toimintamalli ovat olleet hotellilla häilyviä, koska johtajat ovat vaihtuneet niin usein. Yhteisen toimintamallin selkeyttäminen olisikin kaikkien kannalta tärkeää, sillä hotellilla on myös työntekijöitä vuosien takaa. Nämä työntekijät ovat nähneet hyvin laajan kirjon toiminnasta ja kaipaisivat kenties ohjausta nykyisen toimintamallin sisäistämiseen.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että hotellialalle hakeutuu hyvin samanhenkisiä ihmisiä töihin. Henkilökunta vaikuttaa aktiiviselta ja omaaloitteiselta. Moni työntekijöistä pitää hyvänä asiana sitä, että pääsee nopeasti itse kokeilemaan. Itselleni tuli kuva, että suurin osa työntekijöistä ovat jo pitkälti osanneet työhön liittyvät taidot töihin tullessaan. Heistä osa sanookin, että suurin opeteltava asia on tyyli, jolla asiat tehdään. Tämä kuvastaa mielestäni sitä, että hotellimaailmassa tärkeää on toimintatapaan perehdyttäminen, koska työ osataan jo itsessään melko hyvin. Henkilökunnan puheista päätellen perehdyttäminen vaikuttaa olevan hyvin vastavuoroista hotellilla. Avoimessa yhteisössä kysellään puolin ja toisin. Johto mainitsee, että henkilökunta saa ottaa vastuuta ja sitä pitääkin ottaa. Tämä tulee esille myös haastattelussa olleiden työntekijöiden vastauksista. Kaikki näyttävät olevan tyytyväisiä tähän asetelmaan. Perehdytysprosessin

kruunaa lopulta arviointi. Henkilökunnan mukaan perehdytyksen arviointia ei ole kuitenkaan jälkeensä suoritettu. Tämä tarkoittaa, että esimies ei ole vienyt perehdyttämistä aivan loppuun asti. Kun arviointia ei ole, jää paljon arvokasta tietoa saamatta puolin ja toisin. Arviointi tulisi käydä aina esimiehen ja työntekijän välillä.

Haastattelutulosten pohjalta voin todeta, että iällä tai sukupuolella ei ole ollut merkitystä perehdyttämisessä. Nämä asiat eivät siis vaikuta perehdytykseen hotellilla. Kuten hotellinjohtajakin sanoi, on perehdyttäminen ollut hyvin vapaamuotoista ja jäänyt pitkälti perehdyttäjän omille harteille, sillä mitään yhteistä linjaa ei ole ollut. Näin ollen ei suoraan voida sanoa, että eri osastoilla olisi aina tietyllä tavalla toistuva malli, vaan perehdytyksen toteutus on aina perehdyttäjistä kiinni, oli osasto mikä hyvänsä. Tämä ilmenee myös henkilökunnan vastauksista. Keittiöpuolella vaikuttaisi oleva kaikista sattumanvaraisista perehdytyksistä. Työntekijöillä ei ole oikein ollut selvää kuvaa siitä, kuka hoitaa perehdytyksen missäkin tapauksessa ja mitä siihen kuuluu. Vastaanotossa puolestaan tuntuisi olevan jonkunlaista systemaattisuutta, mutta osastokin on pienempi. Kerroksella vaikuttaa olevan kaikista selkein perehdytys. Uskon tähän vaikuttavan sen, että sama esimies on ollut jo pidemmän aikaa tehtävässään, ja osasto on melko pieni, joten perehdytys sujuu mutkitta. Myös heidän työroolinsa on selkeät, joten työnopastus on varmasti sujuvampaa myös tämän vuoksi. Muilla osastoilla, kuten vastaanotossa, työn luonne on usein ennalta-arvaamatonta ja muuttuvaa. Vastaanotossa täytyy olla pitkään, ennen kuin saa käsityksen työn eri puolista. Haastattelussa sanoin haastatelleni myös perehdytyksen erityistapauksia. Ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdytys oli mennyt todella hyvin ja hän oli siihen erittäin tyytyväinen. Hän oli itse jännittänyt työn alkua erilaisen taustansa takia. Mitään ongelmia ei kuitenkaan ollut tullut vastaan. Harjoittelijan ja ekstrapäätötyöntekijän perehdytyksessä ei löytynyt mitään muista poikkeavia erityispiirteitä. Heidän perehdyttämisenä on käytännössä mennyt samalla tavalla eli työt on opetettu sitä mukaan kuin tilanteita on tullut vastaan. Myös johto sanoo, että heidät perehdytetään samalla tyyllillä kuin muukin henkilökunta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstö on todella tyytyväinen siihen, että he saavat sopivasti ”valtaa ja vastuuta” työpaikalla. He ovat kiitollisia avoimesta yhteisöstä, jossa tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassa. Matala organisaatiohierarkia, jossa johto on hyvin samalla viivalla muun henkilöstön kanssa, on henkilökunnalle tärkeä asia ja se nousee selvästi esille vastauksista. Työkavereita pidetään ystävällisinä ja vastaanottavaisina. Perehdyttämiseltä he toivoisivat kuitenkin enemmän suunnitelmallisuutta ja loogisempaa etenemistä asioiden opetteluun. Työntekijät toivovat myös, että perehdyttäjä panostaisi kunnolla uuden tulokkaan opastukseen; sekä ajallisesti että opetuksen sisällöltä. Johto mainitsee perehdytyksen keskittyvän tällä hetkellä ainoastaan työnopastukseen ja tämä näkyy myös henkilökunnan ajatuksissa. Yhteinen arvopohja sekä toimintamalli eivät näin ollen ole kaikille vielä selkeitä. Syvempi tietämys saisi henkilöstön sitoutumaan paremmin toimintaan sekä todella olemaan osa yritystä.

Jokaisella haastattelemallani henkilöllä oli omanlainen perehdyttämiskokemuksensa. Koska kaikilla työntekijöillä on ollut niin erilainen lähtökohta perehdytykseen ja he ovat tulleet taloon eri aikoina ja eri tilanteisiin, ei ole mielestäni niinkään järkevää asettaa painopistettä heidän välisten erojen etsimiseen. Halusin pikemminkin keskittyä Hotel Sorsanpesän perehdyttämisen heikkouksien ja vahvuuksien esille tuomiseen, sillä se on asia, johon voi jatkossa vaikuttaa. Mielenkiintoinen näkökulma asioiden tarkasteluun on myös pohtia, millaista perehdytystä hotellilla tarvitaan juuri tämän päivän vaatimuksiin. Kaikki ympärillä kehittyä ja muuttuu jatkuvasti. Myös johdon vaihdosten seurauksena tulleet muutokset saavat miettimään, miten perehdytys pitää toteuttaa, että siitä saadaan yhdenmukainen tämän hetken tilanteen kanssa ja mitä resursseja sen suorittamiseen on käytössä. Entä millaista perehdytystä tarvitaan vuonna 2013 nopeatempoisessa ja vaativassa hotellimaailmassa, jossa asiakkaidenkin tarpeet muuttuvat? Tämän tutkimuksen perusteella voisin sanoa, että yhä tärkeämmäksi asiaksi nousee yrityksen historian, nykytilan ja tulevaisuuden katsaukseen perehdyttäminen. Työn luonne ja työympäristö voivat muuttua, mutta uskon, että yrityksen olemassaolon perimmäinen tarkoitus pysyy. Toinen asia, johon kiinnittäisin huomiota, on asiakaspal-

velu, jossa pyrittäisiin tiettyyn laatutasoon. Niin, että jokainen työntekijä tietää tason, johon pyritään ja miten sitä tasoa pidetään yllä. Myös laadun tasaisuus on tärkeää asiakaspalvelussa. Kuten hotellinjohtaja totesi, paremmalla perehdyttämällä tavoitellaan koko palveluketjun eheyttämistä sekä palvelun laadun tasaisuutta. Sanoisin, että näihin asioihin keskittymällä tavoitteessa onnistutaan. Mikäli työntekijä todella tietää yrityksestä laaja-alaisesti sekä edistää ja ylläpitää tiettyä asiakaspalvelun tasoa, tuo se huomattavaa kilpailuetua yritykselle.

25 TEORIAKYTKENNÄT

Tässä kappaleessa on tarkoitus pohtia henkilökunnan vastauksien yhteyttä teoriaosuudessa käsiteltyihin teorioihin, joissa tarkasteltiin perehdyttämisen kokonaisuutta monipuolisesti. Haastatteluja tehdessä tuntui välillä siltä, kuin työntekijöiden vastaukset olisivat olleet suoraan teoriakirjasta. Selviä kytkentöjä löytyi siis jo haastatteluja tehdessä. Vaikka joskus saattaa tuntua siltä, että jotkut teot ovat vähäpätöisiä, ovat ne silti voineet vaikuttaa henkilöihin voimakkaasti ja jääneet vahvasti mieliin. Haastatteluja tehdessäni yllätyin siitä, kuinka henkilöstö oli kiinnittänyt huomioita sellaisiin asioihin, joita teoriassa painotettiin, mutta helposti niiden merkitystä ei kuitenkaan huomata perehdytyksessä. Pienillä asioilla on iso vaikutus, sen teoriakytkennät mielestäni osoittavat.

Tässä kappaleessa teoriakytkennät haluttiin esitellä konkreettisin esimerkein. Nämä tapaukset esitellään vaihe vaiheelta, niin, että lukijan olisi mahdollisimman helppo käydä ne läpi ja ymmärtää teoreettinen pohja käytännössä tapahtuneille asioille. Tapauksissa esitellään ensin teoria ja sitten esimerkki tutkimustuloksista. Konkreettisia esimerkkejä tutkimuksen tulosten ja teorioiden välisistä kytköksistä ovat seuraavat tapaukset:

Teoria (luku 1.6): Perehdyttämisen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja koko työyhteisön hyvinvointiin on kiistaton. (Lepistö 2004, 56)

→ Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että perehdyttämällä on ollut merkitystä nykyiseen työmotivaatioon ja koko työyhteisön ilmapiiriin. Työsuhteen ensimmäisiä päiviä ja sen jälkeisiä vaikutuksia ei ole yksikään työntekijä unohtanut. Heillä, joilla perehdytys on aikanaan ollut vaillinaista, vaikuttaa se jollain tasolla tämänkin päivän työskentelyyn. Heidän kokonaiskäsitys työpaikasta muodostuu pidemmältä ajalta ja luonnollisesti alunkin tapahtumat vaikuttavat tämän kuvan muodostumisessa. Suurimmalla osalla oli kuitenkin hyviä kokemuksia perehdyttämisestä, ja nämä kokemukset heijastuvat heidän olemuksestaan positiivisesti. He myös nä-

kevät yrityksen hyvässä valossa. Kyseiset työntekijät ovat aloittaneet työsuhteensa uuden hotellinjohtajan aikana.

Teoria (luku 1.6): Perehdyttämisestä voidaan luoda selkeä brändi, joka viestittää työntekijöille yrityksen henkilöstöajattelua ja sen tapaa toimia. (Kjelin 2003, 252).

→ Työntekijöiden piti hieman miettiä, mikä perehdyttämisen kokonaisuus oikeastaan onkaan hotellilla. Heille ei ollut aivan selvää kuvaa siitä, mikä kokonaisuus on ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Haastatteluista päätellen perehdyttämisestä ei ole luotu selkeää mallia hotellilla, joten työntekijöidenkin oli vaikea hahmottaa sitä.

Teoria (luku 1.6): Perehdyttäminen yhdistetään useimmiten uuden työntekijän tulemiseen taloon, mutta myös silloin puhutaan perehdyttämisestä, kun työntekijän tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan vaikka työympäristö pysyy samana. Pitkään jatkuneelta poissaololta palaaminen, kuten perhevapaa tai sairausloma ovat tilanteita, jolloin perehdyttäminen voi olla ajankohtaista. (Kupias & Peltola 2009, 18).

→ Eräs työntekijä kertoi olleensa pidemmän aikaa pois töistä. Hän on tullut takaisin jonkun aikaa sitten, mutta kertoi, että hänellä ei ole tällä hetkellä selkeää kuvaa hotellin toimintatavasta. Hotellilla on ehtinyt tapahtua paljon hänen poissa ollessaan, joten uudelleen perehdyttäminen olisi ollut paikallaan.

Teoria (luku 1.6 & 1.9): Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään ilman muiden apua (Kangas 2000, 3). Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa työntekijälle valmiudet suoriutua työstään. Perehdyttämisellä nopeutetaan työn oppimista sekä suoritusten ja tuottavuuden parantamista. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja kerralla oikein. Näin virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Mitä

nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa läsnäoloa, sitä nopeammin siitä hyötyy jokainen ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin. (Österberg 2005, 90; Kjelin 2003, 46–47)

→ Vastaajat kertovat, että asioita opetellaan sitä mukaa, kun tilanteita tulee vastaan – ja nämä tilanteethan eivät aivan heti lopu kesken. Hotellilla ei siis selkeästi opeteta yhtä kokonaisuutta kerrallaan, vaan asiat tulevat hieman ripotellen. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkun täytyy olla opastamassa ja näyttämässä uudelle työntekijälle asioita melko pitkään. Työntekijät kertovat kuinka he joutuvat jatkuvasti kyselemään yksinkertaisiakin asioita ja olemaan hieman epävarmoja, sillä kokonaiskuvasta jää aina jotain puuttumaan. Jos työntekijälle opetettaisiin asiat heti selkeinä kokonaisuuksina, he pärjäisivät työssä nopeammin omillaan. Lisäksi uutta asiaa ei näin tarvitsisi opetella ensimmäistä kertaa suoraan asiakkaan edessä, kun se olisi opeteltu jo aikaisemmin.

Teoria (luku 1.6 & 1.7): Pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa (Kupias 2009, 13). Työntekijän perehdyttäminen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin saa hänet sitoutumaan paremmin, jolloin työntekijä alkaa toteuttaa näitä arvojen mukaisia toimintatapoja myös käytännön tasolla (Poutiainen & Vanhala 1999, 21–22).

→ Vastaajat kertovat, että yrityksen arvoista ei ole puhuttu yhdessä, eikä niitä ole käsitelty myöskään perehdyttämisen yhteydessä. Vastaajilla oli kuitenkin samansuuntaisia ajatuksia arvoista, kuin johdollakin. Mikäli arvot käsiteltäisiin yhdessä, ne ohjaisi toimintaa vielä selkeämmin kohti yhteistä päämäärää.

Teoria (luku 1.6 & 1.9): Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään toimia, jotka edesauttavat uuden työntekijän onnistumista työssään. Yrityksen toimintatapa ja pelisäännöt on huomioitava perehdyttämisessä – työntekijän

taustalla olevaa kokemusta unohtamatta. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon sen mitä tulokas osaa jo ennestään ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon. (Kupias 2009, 19 - 20).

→ Eräs työntekijä kertoo olevansa todella tyytyväinen siihen, kuinka hän sai taitotasoaan vastaavaa työnopastusta. Hänen aikaisempi osaamisensa oli selvitetty ja opetettu sitä mukaan uutta. Hän toivoi tämän käytännön jatkuvan perehdyttämisessä myös vastaisuudessa.

Teoria (luku 1.9.1): Mikäli työntekijä jätetään perehdyttämättä, oppii hän asiat yrityksen ja erehdyksen kautta (Räsänen 1994, 234). Ajatellaan, että työ tekijäänsä opettaa ja niin se tekeekin, mutta valitettavasti yrityksen ja erehdyksen kautta. Työntekijän toiminta muodostuu hänen tulkintojensa pohjalta, mutta ne eivät välttämättä ole yhtä yrityksen tarkoitusten kanssa. (Eräsalo 2011, 60)

→ Talossa on muutamia henkilöitä, jotka ovat oppineet asiat täysin itse. Nämä henkilöt ovat aloittaneet työnsä hotellilla vuosia sitten. He ovat oppineet asiat nimenomaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Mikäli perehdytys puuttuu, oppivat työntekijät asiat omasta näkökulmastaan tai tekevät vääriä johtopäätöksiä, jotka ei välttämättä ole linjassa yrityksen päämäärien kanssa.

Teoria (luku 1.7): Kun uusi työntekijä aloittaa työt, on johdolla tällöin erinomainen mahdollisuus orientoida työntekijä osaksi yritystä ja sen toimintaa. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001, 285)

→ Perehdyttäminen on loistava tilaisuus kertoa yrityksen toimintatavasta ja arvoista uudelle työntekijälle. Johdon kanssa käydyssä keskustelussa esille nousikin se, että perehdytys on käytännössä ollut vain työnopastusta, mutta itse työyhteisön ja toimintatavan läpi käymiseen ei ole niinkään keskitytty.

Teoria (luku 1.7): Perehdyttäminen on tärkeää sillä usein ihmiset muistelevat siihen liittyviä kokemuksia hyvinkin innolla. Ensimmäinen työpäivä palautuu jokaisen mieleen yksityiskohtaisesti, ja se muistetaan koko loppuelämän, oli kyse sitten vuosienkin takaisesta työpaikasta. (Kjelin 2003, 161; Juuti 2002, 52).

→ Jokainen vastaaja muisti hyvinkin selvästi ensimmäisen työpäivänsä ja ensimmäiset työviikot. Perehdyttämisen tärkeyttä ei siis kannata vähätellä, sillä sen vaikutukset kantavat pitkälle.

Teoria (luku 1.7): Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle ovat seuraavanlaiset:

- epävarmuus ja jännitys vähenevät
- työyhteisöön sopeutuminen on helpompaa
- työ on sujuvampaa, kun se opitaan tekemään alusta alkaen oikein
- perehdyttävän osaaminen tulee paremmin esille
- työntekijän mielenkiinto sekä vastuuntunto työtä kohtaan kasvaa
- laatutavoitteet saavutetaan nopeasti (Lepistö 2004, 56–57)

→ Kaikki nämä edellä olevat kohdat tulivat esille vastaajien kertomuksissa. Perehdyttämisellä on siis monipuolisia hyötyjä työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Teoria (luku 1.7): Onnistunut perehdytys on myös keino vähentää epävarmuutta ja uudesta työympäristöstä aiheutuvaa henkistä rasitusta ja stressiä. (Poutiainen & Vanhala 1999, 21–22).

→ Eräs työntekijä kertoi kuinka häntä oli jännittänyt aluksi paljon. Koska hänen vastaanottonsa oli ollut niin ystävällinen ja lämminhenkinen, katosi hänen jännityksensä nopeasti. Hän korostaa ystävällisen vastaanoton tärkeyttä ja yhdistää sen keinoksi saada uusi tulokas rauhoittumaan.

Teoria (luku 1.8.3): Yrityksen kulttuuri ja sen arvot ovat muodostuneet sen historiasta lähtien. Yrityksen historian tietäminen auttaa tulokasta ymmärtämään tämän päivän tilannetta sekä tulevia päätöksiä. (Kjelin 2003, 202)

→ Vastaajat kertoivat, että heillä kaikilla ei ole selkeää käsitystä hotellin historiasta. Historian tietäminen auttaisi heitä ymmärtämään, miksi hotelli on tänä päivänä sellainen kuin on. Hotellilla on värikäs ja mielenkiintoinen historia, joten sen tietäminen olisi oleellista. Historian tuntemus toisi lisäarvoa myös asiakkaille.

Teoria (luku 1.9 & 1.6): Hyvin hoidettu perehdyttäminen on aitoa kiinnostusta uutta henkilöä kohtaan. (Österberg 2005, 99) Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on saada ihminen tuntemaan, että hän on merkittävä osa uutta työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2002, 48)

→ Työntekijät, joilla oli hyvä vastaanotto ja joista tuntui siltä, että he olivat odotettuja henkilöitä työyhteisössä, tunsivat itsensä merkityksellisiksi. Perehdytyksen ei tulisi olla pakonomaista, vaan aitoa kiinnostusta jakaa ja vastaanottaa tietoa.

Teoria (luku 1.10.1): On tärkeää, että esimies on ottamassa vastaan uutta työntekijää tämän ensimmäisenä työpäivänä. Hyvä vastaanotto luo positii-visen vaikutelman ja on kivijalka tulevalle yhteistyölle. (Kupias 2009, 58)

→ Suurimmassa osassa tapauksista esimies on ollut vastaanottamassa työntekijää. Eräs vastaajista sanoo kuitenkin hyvän näkökulman siitä, kuinka esimiehen tulisi olla nimenomaan vastassa ja läsnä, eikä pelkästään paikalla jossain rakennuksessa.

Teoria (luku 1.9): Ensimmäiset työpäivät ovat aina ratkaisevia. Uusi henkilö tulee taloon täynnä intoa ja suuria odotuksia. Koko rekrytointitiimin on asetettava odotusten rima oikealle kohdalle. (Valvisto 2005, 48).

→ On tärkeää, että tulokkaan osasto on myös valmistautunut hänen tuloonsa jollain tavalla. Osa vastaajista kertoi kuinka kaikki eivät olleet tien-

neet uuden työntekijän tulosta, joten hämmentäviäkin tilanteita oli koettu. Esimiehen tehtävä on valmistaa työyhteisö kohtaamaan uusi tulokas. On tehtävä selväksi kuka hoitaa mitäkin asioita ja ainakin varmistettava, että kaikki tietää uuden työntekijän tulemisesta. Mikäli työntekijän odotukset ovat olleet korkeammat kuin itse kokemukset, joutuu hän jollain tasolla pettymään.

Teoria (luku 1.9.1): Ongelmana saattaa olla lyhytnäköisyys. Henkilö perehdytetään vain johonkin yksittäiseen asiaan ja unohdetaan laajempi kokonaisuus. (Poutiainen 1999, 24).

→ Vastaajat kertoivat, että heidät on pääasiassa perehdytetty vain omaan osastoon, mutta joutuvat satunnaisesti työskentelemään myös muilla osastoilla. Eräs työntekijä sanoi, että hän voisi kyllä pikkujoulusesongissa olla toisellakin osastolla töissä, mutta se vaatisi sitten perehdytystä. On tärkeää, että hotellilla annetaan perehdytystä muidenkin osastojen toiminnasta, jos työntekijältä vaaditaan niissä työskentelyä.

Teoria (luku 1.9.1): Ajan puute on useimmiten syynä, kun puhutaan perehdyttämisen puutteellisuudesta. Riittämätön aika ei kuitenkaan ole ongelman ydin; mikäli aika nähdään ongelmana, ei perehdyttämisen merkitystä ole silloin ymmärretty. (Poutiainen 1999, 24).

→ Kolme vastaaja kertoi, että heidän perehdytykseen ei ollut aikaa, vaan he ovat oppineet tekemällä. Voidaan todeta, että resurssit on tällöin kohdennettu jonnekin toisaalle perehdytyksen kustannuksella.

Teoria (luku 1.10 & 1.10.1): Tehokkaan ajankäytön suunnittelu on tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Oleellista on mitä ajassa saadaan aikaan (Kangas 2000, 8). Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonais kuvan siitä mitä meinaa tehdä. Hän kertoo suunnitelmastaan, mitä asioita aikoo käydä läpi ja missä aikataulussa (Kjelin 2003, 196).

→ Vastaajat kertovat, että mitään selkeää tai järkevää aikataulua ei perehdytyksessä ollut. Myös suunnitelmallisuus puuttuu vastaajien mielestä perehdytyksestä. Vastaajat toivoivatkin jatkossa järjestelmällisyyttä perehdytyksen toteutukseen.

Teoria (luku 1.10): Kun esimies tekee työvuorolistoja, on hänen katsottava, ettei uusi työntekijä jää heti yksin, vaan töissä on samaan aikaan myös niin sanottuja asiantuntijoita. (Kangas 2000, 18)

→ Työntekijä, joka tuli taloon vuonna 2010, kertoi jääneensä yksin työvuoroon, vaikka hän ei osannut läheskään kaikkia työvuorossa tarvittavia asioita. Tämä tapaus on ikävä esimerkki perehdyttämisen laiminlyönnistä ja huonosta suunnittelusta.

Teoria (luku 1.10): Myös työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaa miettiä tarkoin myös perehdyttämisen näkökulmasta. Jos yrityksessä on meneillään kiireinen sesonki ja isot tapahtumat, ei huolelliseen perehdyttämiseen ole silloin mahdollista panostaa ajallisesti, vaikka ne olisivatkin hyvä tilaisuus oppia. (Kjelin 2003, 242).

→ Eräs työntekijä kertoo tehneensä ensimmäisen työvuoronsa todella kiireisenä ja sekavana iltana. Hänen työsuhteensa alkamisajankohtaa ei ollut suunniteltu aivan loppuun asti, sillä alkuohjaus jää väistämättäkin puutteelliseksi vastaavanlaisessa tilanteessa. Työntekijä muistelikin hänen ensimmäistä työpäiväänsä todella huvittuneena.

Teoria (luku 1.10.1): Yleensä kaikki ne työntekijät osallistuvat perehdyttämiseen, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tulevaisuudessa tekemisissä (Kauhanen 2010, 152). Kukaan ei kuitenkaan pysty yksin toteuttamaan laadukasta perehdyttämistä. Esimiehen panos on aina merkittävä, kuten myös koko muun työyhteisön (Kupias 2009, 84).

→ Vastaajat kertovat kuinka esimies on laittanut opastuksen käyntiin, mutta koko muu työyhteisö on ollut myös mukana opastuksessa. Väistä-

mättä niin käykin, jos uusia asioita opetetaan aina tilanteiden tullessa vastaan ja opastajakin saattaa olla joka kerralla eri henkilö. Vastaajat kokivat hyväksi sen, että tietoa ja näkökulmia saa useammalta henkilöltä, eikä pelkästään yhdeltä. Hotellinjohtaja pitää parhaimpana ratkaisuna sitä, että esimies perehdyttää, mutta on hyvä huomioida, että koko työyhteisö on perehdytyksessä aina jollain tavalla väistämättäkin mukana.

Teoria (luku 1.10.1): Perehdyttäjän täytyy tietää vastuunsa. Oppijaa ei saa jättää koskaan yksin olipa hän sitten aloittelija tai asiantuntija. (Räsänen 1994, 237)

→ Vastaajilta kysyttiin mitä he olisivat tehneet perehdytyksessä toisin. Osa heistä mainitsee, että olisi hyvä, jos uuden työntekijän kanssa olisi alkuajan koko ajan joku henkilö. He toivoivat, että uuden työntekijän ei tarvitsisi jäädä yksin missään tilanteessa. Edellä mainittiin esimerkki siitä, kuinka työntekijä oli jätetty esimerkiksi työvuoroon yksinään, ilman väärittävää tietotaitoa. Tämä oli vastuutonta perehdyttäjältä.

Teoria (luku 1.10.1): Työntekijälle osoitetaan, että hänen työpanoksensa on tarpeellinen työyhteisölle. (Räsänen 1994, 235).

→ Työntekijöiltä tuli paljon kiitosta siitä, että he ovat päässeet heti tekemään itse. Tämä on tietysti luottamuksen osoitus työntekijälle. Vallan ja vastuun saaminen tietyssä määrin, nostaa myös työntekijän motivaatiota.

Teoria (luku 1.10.1): Perehdyttämisen- ja opastusvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään, sillä on tärkeää, että he sisäistävät opettamisen- ja oppimisprosessin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3).

→ Esimerkiksi yksi työntekijä kertoo, kuinka työpaikalle oli tullut uusi harjoittelija, ja kukaan ei ollut valmistautunut hänen perehdytykseensä mitenkään. Niinpä hän oli itse päättänyt näyttää ja kertoa harjoittelijalle keskeisiä asioita. Tilanne oli kuitenkin turhauttava molemmille osapuolille.

Teoria (luku 1.10.5): Henkilölle kannattaa antaa yritykseen liittyvää kirjallista materiaalia, kuten vuosikertomuksia, tiedotteita ja tuote-esitteitä, joihin hän voi tutustua omalla ajallaan. (Helsilä 2009, 48)

→ Vastaajat kertovat, että materiaalia ei ole käytetty perehdyttämisen yhteydessä. Heistä osa kuitenkin sanoo, että olisi mukava lukea omaksi ilokseen hyödyllistä materiaalia, jolla voisi täydentää tietojaan. Osa heistä toivoo, että esimerkiksi talon historia olisi hyvä lukea mustaa valkoisella. Yksi työntekijöistä kertoo kuinka oli tiennyt Hotellinx- oppaan olemassaolosta vasta vuoden päästä siitä kun oli tullut töihin. Kaikkea tällaista materiaalia kannattaakin käyttää hyväkseen, sillä joku voi kokea niiden lukemisen merkityksellisenä ja tukea antavana tietona.

Teoria (luku 2.1): Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tavoitetta. Tarkoituksena on arvioida tulokkaan tilannetta sekä arvioida yrityksen perehdyttämiskokonaisuuden toimivuutta (Kjelin 2003, 45, 245). Tarkoituksena on yhdessä tulokkaan kanssa pohtia perehdyttämisen toteutumista. Keskustelussa arvioidaan suoritusta, sovitaan uudet tavoitteet ja mietitään kehitysehdotuksia. Mikä onnistui ja mitä pitää vielä harjoitella? Mitkä ovat toiveet ja kuinka jatketaan eteenpäin? Perehdyttäjä vastaa siitä, että yhdessä sovitut asiat myös toteutetaan. (Kangas 2007, 17).

→ Vastaajat kertovat, että arviointia ei ole jälkeenpäin ollut. Eräs työntekijöistä mainitsee kuitenkin, että palautteen saaminen olisi mielekästä ja tervetullutta.

26 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen päämääränä on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteettia ja reliabiliteettia, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetti tutkii lyhyesti sanottuna tutkimusongelman kannalta oikeita asioita ja reliabiliteetti puolestaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetissa ja reliabiliteetissa voidaan erottaa myös useampia alaluokituksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, kun kiinnitetään huomiota validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin (Kananen 2008, 79). Tutkimustulosten luotettavuutta tarkasteltaessa on huomio kiinnitettävä kahden pääseikkaan. Ensiksi tarkastellaan saatujen tulosten luotettavuutta, eli miten hyvin tulokset vastaavat todellisuutta, ja toiseksi saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä todella vastaukset haluttuihin tutkimusongelmiin (Erätuuli, Leino, Yli-Luoma 1994, 98).

26.1 Validiteetti eli pätevyys (mittarin tarkkuus)

Validiteetti -käsite on peräisin kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. Mittari on silloin validi, jos se mittaa juuri sitä, mitä sen täytyykin mitata. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikeanlaista mittaria sekä lisäksi mittaamalla oikeita asioita. Hyvä esimerkki oikeasta mittarista on lämpömittari, joka mittaa lämpöä sekä painemittari, joka mittaa ilmanpainetta. Validiteetin arvioinnissa huomio kiinnitetään siihen, kuinka tutkimusmenetelmä sekä siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota tutkitaan. Korkean validiteetin saamiseksi pyritään koko tutkimusprosessi kuvailemaan mahdollisimman tarkasti raportointivaiheessa. Valinnat tulee olla myös hyvin perusteltuja ja tulosten tulkintaa ja ymmärtämistä täytyy suhteuttaa aiheen teoriapohjaan. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että se on mahdollista toteuttaa vastaavanlaisena uudelleen. Validiteetin hyvyttä on vaikeampi arvioida kuin reliabiliteetin. (Hirsjärvi 2000, 186; Kananen 2008, 81; Mäntyneva 2008, 34)

Validiteetissa on seuraavanlaisia alalajeja:

- ulkoinen validiteetti (yleistettävyys)
- sisäinen validiteetti (syy-seuraus-suhde)
- face-validiteetti (tutkimuksen tiedonantajat arvioivat tulosten osuvuutta)
- sisältövaliditeetti (saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista)
- ennustevaliditeetti (yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos)
- käsite- eli rakennevaliditeetti (heijastavatko käytetyt muuttujat juuri haluttua asiaa)
- kriteerivaliditeetti (muiden vastaavien tutkimusten tulosten tarkastelu)

(Kananen 2008, 81; Hirsjärvi 2000, 186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 139)

Sisäinen ja ulkoinen validiteetti muodostavat yhdessä kokonaisvaliditeetin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyttä, sitä miten hyvin otoksesta saadut tutkimustulokset vastaavat perusjoukkoa. Sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on kuitenkin osoittautunut lähes mahdottomaksi. Dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti ja määrittelemällä sekä johtamalla käsitteet tarkasti teoriaan pohjautuen, voidaan näin sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä pyrkiä poistamaan. (Kananen 2008, 83–84) Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät määrittelevät yhdessä sen, kuinka hyvin aineistoon voidaan luottaa. Validi mittaaminen ei pelasta epäedustavaa otosta, eikä edustava otos anna anteeksi mittausta, joka on validisudeltaan kelvotonta. Molempiin seikkoihin on kiinnitettävä huomiota, jotta tutkimuksen kokonaisluotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. (Uusitalo 1998, 84–85)

Validi mittari on osoitus siitä, että mittarin määrittely on onnistunut hyvin. Mittarin tarkka dokumentointi ja määrittely auttavat arvioimaan validiteettia. Myös kieli asettaa vaatimuksia. Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten kieli täytyy olla ymmärrettävää sekä mielellään sellaista, että kaikki tutkittavat käsittävät kysy-

mykset samalla tavalla. (Kananen 2008, 83) Toistettaessa tutkimus voi olla, että tutkimustulokset pysyvät, mutta mittari on silti virheellinen. Vaikka mittaria on pidetty varmana, se voi toistaa virheellisiä tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti voi olla korkea, mutta validiteetti puolestaan pieni tai korkea. Validiteetti edellyttää, että tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa. Mitä alhaisempi reliabiliteetti on, sitä alhaisempi on myös validiteetti. (Kananen 2008, 83)

Validiteettiongelmat vaihtelevat sen mukaan, mitä haluamme mitata. Jotkut asiat voidaan mitata ilmeisenkin validisti. Esimerkiksi vastaajan ikä, yrityksen liikevaihto tai valtion veroaste ovat hyvinkin validisti mitattavissa, koska nämä käsitteet ovat myös reaali maailman käsitteitä. On huolellisesti pohdittava, miten käsitteellistämme kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön ja kehittää sille mittareita. (Uusitalo 1998, 85)

Validiteetin totaalinen puuttuminen tutkimuksesta tekee siitä arvottoman. Silloinhan tutkimme todellisuudessa aivan muuta asiaa, kuin mitä oli tarkoitus. Puutteellinen validiteetti merkitsee siis sitä, että empiiriset havaintomme menevät enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä olemme ajatelleet tutkia. Yksi tekijä, joka alentaa mittauksen validisuutta on reliabiliteetin puute. Sen sijaan täysin reliabeli mittaus ei välttämättä takaa validisuutta. (Uusitalo 1998, 86)

26.2 Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys

Reliabiliteetti liittyy erityisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä. Reliabeliuden määrittämiseen voidaan ottaa kolme eri näkökulmaa, joita ovat:

1. Tulos on reliabeli, jos tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos
2. Tulos on reliabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen
3. Tulos on reliabeli, jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos

Saadut tulokset eivät johdu kuitenkaan sattumasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. On myös huomioitava, että reliabiliteetti ei takaa validiteettia (Hirsjärvi 2000, 186; Kananen 2008, 79; Mäntyneva 2008, 34). Esimerkiksi, jos tänään mitataan kaikkien opiskelijoiden pituudet ja seuraavana päivänä mitaamme pituudet uudelleen samoilta henkilöiltä, tuloksen ollessa sama jokaisen opiskelijan kohdalla, on mittauksemme ollut reliaabeli. Jos taas tulos ei olisi toisella mittauksella täsmälleen sama kuin ensimmäisessä mittauksessa, olisi mittaus ollut tällöin satunnaista. Tavoitteena on luonnollisesti korkea reliabiliteetti, sillä sattumanvaraiset tulokset eivät ole suotavia (Uusitalo 1998, 84).

Satunnaisia virheitä voi syntyä mittauksessa monestakin eri syystä. Esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksissa vastaaja saattaa muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen toisella tavalla kuin tutkija on itse sen ajatellut. Vastaaja tai haastattelijä voi merkitä vastauksen väärin tai tallennettaessa vastauksia tietokoneelle, saattaa tulla joitain virheitä. Vaikka tavoitteena onkin mahdollisimman reliaabeli mittaus, ei puutteellinen reliabiliteetti ole välttämättä tutkimukselle tuhoisa. Käytettyjen mittarien reliabiliteettia on tärkeää pyrkiä arvioimaan, jolloin myös sen vaikutukset ovat arvioitavissa. (Uusitalo 1998, 84) Tutkimusta tehtäessä, on huomioitava mahdolliset muuttuvat ominaisuudet, sillä esimerkiksi ihmiselle on luontaista ajan myötä tapahtuva muutos. Erot kahden tutkimuskerran välillä eivät välttämättä ole näin menetelmän heikkoutta, vaan seurausta muuttuneista tilanteista. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 186)

Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Mittari voi olla validi ja omata korkean reliabiliteetin, mutta ilmiö saattaa kuitenkin muuttua ajan mukana. Stabiliteetti mittaakin mittarin pysyvyyttä ajassa. Stabiliteettia pystytään nostamaan suorittamalla mittauksia ajallisesti peräkkäin. Alhainen reliabiliteetti voikin johtua ilmiön muutoksesta eikä mittarin epätasaisuudesta. Konsistenssi tarkoittaa yhtenäisyyttä eli mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 80)

26.3 Validiteetti ja reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Tutkija on lukioilleen velkaa uskottavan selityksen siitä, kuinka aineisto on koottu. Prosessi tulee kuvata yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Toisin sanoen tutkijan on annettava lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat pystyvät arvioimaan sen tuloksia (Tuomi 2002 138). Olisi houkuttelevaa väittää, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneita luotettavuuskysymyksistä, sillä tällaiset huolet ovat lähinnä tutkijoiden murheena. Kuitenkin tutkimukset, jotka eivät ole päteviä, pystyvät tarjoamaan asiakkaille ainoastaan rajoitettua hyötyä käytännössä. Se mistä asiakkaat eivät lopulta ole liioin kiinnostuneita ovat menettelytavat ja tekniikat, joilla tutkimuksen luotettavuutta on osoitettu (Kent 2007 277–278).

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet sanotaan olevan peräisin kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta, eivätkä näin ollen vastaa laadullisessa tutkimuksen tarpeita. Termit uskottavuus ja kestävyys voisivat olla kelvollisempia. Osuvia termejä voisi myös olla esimerkiksi täsmällisyys, aitous, vahvistettavuus ja yhdenmukaisuus. Erään näkemyksen mukaan tutkimus on validi, jos se auttaa ratkaisemaan ongelmia tai on sitä, mitä asiakas halusikin. Validiteetti voi laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi tulosten hyvyttä; tiedon tarkkuuta, sen merkitystä, kestävyttä, rikkautta sekä värikyyttä. Mikä tahansa malleista on sopiva. Tarkastelutapa riippuu tutkimuksen tavoitteista. Laadullisen tutkimuksen etuna on, että aiheita ja ideoita voidaan lähestyä eri näkökulmista. Se on joustava ja myötämielinen tutkimus, joka herättää paljon ajatuksia ja saa lukijan ajattelemaan luovasti. (Kent 2007, 277–278)

Kuten edellä mainittiin mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä on luontevampaa puhua analyysin arvioitavuudesta eli toisin sanoen siitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä. Sama koskee myös toistettavuutta, joka edellyttää, että tutkijan käyttämä luokittelu ja tulkinta ovat yksiselitteisiä ja niitä noudatetaan johdonmukaisesti. (Uusitalo 1998, 82) Validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset ovat laadullisessa tutkimuksessa vähemmän tärkeitä, vaikka niitä käytetään ny-

kyään myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Kananen 2008, 79)

Määrällinen tutkimus on reliabiliteetille edullinen, koska sen todentaminen on yksinkertaista. Eri tutkimusvaiheet voidaan toistaa, jos tutkimuksen jokainen vaihe on vain dokumentoitu riittävän tarkasti ja ratkaisut hyvin perusteltu. Näin työn arvioitsija pystyy näkemään tutkimusprosessin aukottomuuden alusta loppuun (Kananen 2008, 83–84). Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei siis tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä. Kuitenkin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaatimuksena, että teoreettiset ja empiiriset määritelmät kytkeytyvät toisiinsa. (Uusitalo 1998, 86).

Kun analysoidaan kvalitatiivista eli laadullista aineistoa, koskee reliabiliteetti lähinnä tutkijan toimintaa kuin haastateltavan vastauksia, eli sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi on materiaalista ollut. Tällöin on katsottava, onko kaikki käytettävissä ollut materiaali huomioitu ja ovatko ne purettu oikein. Tulosten tulisi heijastaa mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. On kuitenkin muistettava, että haastattelun tulos on aina seurausta yhteistoiminnasta, jossa on mukana sekä haastattelija että haastateltava (Hirsjärvi 2000, 189). Kun puhutaan luotettavuuden paranemiseen vaikuttavista tekijöistä laadullisessa tutkimuksessa, on perusvaatimuksena, että tutkijalla on ollut riittävästi aikaa tehdä tutkimustaan (Tuomi 2002, 139).

26.4 Osoitus tutkimuksen luotettavuudesta

Kuten edellä mainittiin, laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tämän tutkimuksen luotettavuus osoitetaan lukijoille käyttäen apuna luotettavuuden arvioinnin listaa Jouni Tuomin ja Anneli Sarajärven kirjasta *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2002, 135- 138). Kohtia on yhteensä kahdeksan ja ne esitellään seuraavassa:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, (mitä tutkitaan ja miksi):

Tutkimuksessa tutkin perehdyttämisen nykytilaa Hotel Sorsanpesällä. Sitä, miten henkilöstö on kokenut perehdyttämisen, mikä siinä on ollut hyvää ja mitkä asiat kaipaaisivat kehittämistä. Tutkimus todettiin aiheelliseksi, koska hotellin perehdyttämisen toteutuksessa on koettu aikaisemmin vajaavai- suutta ja selkeitä puutteita niin johdon kuin henkilökunnankin mielestä. Hotellin toimintakonsepti on uudistunut kokonaan mittavan remontin yh- teydessä vuonna 2010. Vuoteen 2012 mennessä myös hotellinjohtaja on ehtinyt vaihtumaan neljä kertaa. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet luon- nollisesti perehdyttämisen tasoon, jolloin nykytilan selvittäminen oli pai- kallaan.

2. Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, (miksi tutkimus on tutki- jan mielestä tärkeä, mitä tutkija oletti tutkimusta aloittaessa ja muuttuivat- ko ajatukset):

Tutkimus on mielestäni tärkeä, koska hyvän perehdyttämisen avulla saa- daan henkilö viihtymään ja sitoutumaan työpaikalleen. Hyvin hoidetusta perehdytyksestä hyötyy koko työyhteisö ja sen vaikutukset kantavat pitkäl- le. Perehdytyksen vaillinaisuus näkyy toiminnassa laadun heikkoutena. Tulee virheitä ja sekaannuksia, kun ei tiedetä kuinka pitäisi toimia. Tällöin myös henkilöstön välit kiristyvät ja asenne työtä kohtaan vaihtuu helposti välinpitämättömäksi. Perehdytys on mielestäni parhaimmillaan tiedon ja- kamista suuntaan ja toiseen. Kun taloon tulee uusi henkilö, tuo hän muka- naan myös arvokasta tietoa ja taitoa, joka voi tarjota työyhteisölle paljon hyötyjä. Henkilön perehdyttäminen tulisikin nähdä molemminpuolisena oppimiskokemuksena, jossa niin perehdyttäjä kuin perehtyjäkin oppii toi- seltaan uutta. Koska Hotel Sorsanpesä on yksityinen hotelli ja suhteellisen pieni yhteisö, näkyvät perehdytyksen jäljet toiminnassa joko vahvistaen tai

heikentäen sitä. Lopulta nämä seuraukset näkevät ulkoinenkin asiakas eli hotellin palvelun kuluttaja.

Kun aloitin tutkimuksen tekemisen, oletin, että tilanne olisi ollut heikompi perehdyttämisen suhteen, sillä omakohtaiset kokemukset hotellin perehdytyksestä olivat piirtyneet syvälle mieleeni. Tutkimus kuitenkin osoitti minun olevan tietyltä osin väärässä, sillä nykyinen taso perehdytyksessä on huomattavasti parempi kuin aikaisemmin. Olen suorittanut neljä kuukautta kestävän ammattiharjoitteluni hotellilla syksynä 2011. Myös oma kokemukseni perehdytyksestä voisi sanoa olevan jo vanhentunut, sillä toiminta on muuttunut sen jälkeen. En ole halunnut, että oma kokemukseni vaikuttaa tämän tutkimuksen tekoon tai tuloksiin niin, että se ohjaisi hallitsevasti työtä. Kertomieni esimerkkien on tarkoitus havainnollistaa tekstiä ja auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin asiakokonaisuuksia. Koen tutkimukseni aiheen todella tärkeäksi ja merkitykselliseksi sekä yleisellä tasolla katsottuna että tämän casen kohdalla.

3. Aineistonkeruu, (miten aineistonkeruu tapahtui, mikä oli menetelmä ja tekniikka, oliko erityispiirteitä tai ongelmia tai muita merkityksellisiä seikkoja):

Tämän laadullisen tutkimuksen aineiston keräsin haastattelujen avulla. Mielestäni haastattelu oli oikea ratkaisu aineistonkeruussa. Sen avulla sain tutkittua sitä, mitä halusinkin tutkia. Haastatteluja suoritin niin kauan kunnes olin saanut haastateltua ne henkilöt, jotka olin ajatellutkin haastatella. Haastatteluja tein yhteensä kymmenen. Kymmenestä haastateltavasta kaksi kuului niin sanottuun johtoon ja loput kahdeksan muuhun henkilökuntaan. Johdolle ja henkilökunnalle oli eri haastattelurungot. Haastattelurungon kysymykset oli suunniteltu aiheen teorian pohjalta. Henkilökuntaa haastateltiin yksitellen jokaista vuorollaan. Johdon haastattelussa oli paikalla hotellinjohtaja sekä talousasioiden parissa työskentelevä henkilö. He olivat haastattelussa yhtä aikaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ana-

lysointia varten. Haastattelut sujuivat oikein mallikkaasti, mitään ongelmia en kokenut olevan. Haastateltavia ei tarvinnut suostutella haastatteluihin, vaan he tulivat siihen mielellään.

Henkilökunta pystyi mielestäni antamaan vastauksia tyhjentävästi ja haastattelupaikassa oli hyvä keskittyä. Haastattelut olivat myös rentoja, tunnelma ei ollut kireä tai jännittynyt. Uskon, että henkilöstö sai sanottua kaiken, mitä heillä oli mielessä. He uskalsivat tuoda näkemyksiään rohkeasti esille ja he keskittyivät hyvin haastatteluun.

4. Tutkimuksen tiedonantajat, (Millä perusteella heidät valittiin, miten heihin oltiin yhteydessä)

Hotellin johtoon oltiin etukäteen yhteydessä asian tiimoilta sähköpostin välityksellä. Näin esitin heille asiani ja saimme sovittua aikataulusta. Haastattelut suoritettiin loka – marraskuun taitteessa 2012. Haastatteluja tein kolmena eri päivänä. Ensin haastattelin johtoa ja sen jälkeen henkilökuntaa siinä järjestyksessä, kun he pääsivät irtaantumaan töistään. Haastatteluun valitsin henkilöitä jokaiselta osastolta, sekä lisäksi halusin haastatella perehdyttämisen erityistapausten piiriin kuuluvia henkilöitä, joita oli ulkomaalaistaustainen työntekijä, harjoittelija sekä ekstratyöntekijä. Haastatteluun halusin myös valita henkilöitä, jotka ovat tulleet taloon hiljattain ja myös heitä, jotka ovat olleet hotellilla töissä jo useamman vuoden. Kaikki haastattelemani henkilöt olivat tulleet töihin aivan eri tilanteisiin ja lähtökohtiin, mikä mielestäni rikastuttaa tutkimusta. Olen tyytyväinen saamaani haastateltavien joukkoon sen monipuolisuuden vuoksi.

5. Tutkija-tiedonantaja-suhde, (arvioi, kuinka suhde toimi):

Henkilökunta suhtautui hyvin haastatteluihin ja moni kiitti sen jälkeen mukavasta hetkestä. Kaikki vastaajat tulivat mielellään haastatteluun eivätkä he ujostelleet kertoa omia mielipiteitään. He jaksoivat myös keskittyä kysymyksiin ja miettiä vastauksia. Vaikutti siltä, että heistä oli hienoa

saada oma ääni kuuluviin. Myös johdon kanssa haastattelu sujui hyvin ja he osallistuivat siihen mielellään.

6. Tutkimuksen kesto, (millä aikataululla tutkimus tehtiin):

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuun alussa 2012. Teoriaosuutta kirjoitin kaksi kuukautta ja empiirisen osuuden kanssa minulla meni kuukausi. Työ oli valmis marraskuun lopussa, jonka jälkeen olen vielä korjaillut ja parannellut työtä. Aikaa meni siis yhteensä lähemmäs neljä kuukautta. Olen keskittynyt tämän tutkimuksen tekoon hyvin intensiivisesti ja kokopäiväisesti. En ole samaan aikaan tehnyt mitään, mikä olisi hidastanut tämän prosessin edistymistä. Myös tutkimustulokset analysoin heti haastattelujen jälkeen, jotta saisin tilanteet kuvattua mahdollisimman elävästi ja hyvin analyysissä.

7. Tutkimuksen luotettavuus, (arvio miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, arvio miksi tutkimusraportti on luotettava):

Tutkimus on mielestäni eettisesti tasokas. Haastattelutilanteen alkaessa selitin haastateltaville miksi teen tutkimusta ja miten se vaikuttaa myös henkilöstöön. Haastateltavat suostuivat haastatteluun mielellään. Kerroin heille, että haastattelut nauhoitetaan analysointia varten. Nauhoituksia ei myöskään tulla käyttämään mihinkään muihin tarkoituksiin tutkimuksen lisäksi. Vastaajat pystyvät myös luottamaan siihen, että heidän sanojaan ei vääristellä tuloksia analysoidessa. Raportissa henkilökuntaa ei esitellä nimeltä, eikä saateta heitä negatiiviseen valoon tai eriarvoisiin asemiin keskenään. Johdon nimet esitellään, koska se on mielestäni asiallista ja näin saadaan myös kasvot heidän sanojensa taakse. Tutkimusraportin luotettavuutta lisää merkittävästi myös se, että vastaukset analysoitiin heti haastatteluiden jälkeen. Kuukausi haastatteluista oli kaikki vastausten analyysit ja johtopäätökset tehtynä. Koska työn tarkoituksena oli tutkia perehdytyksen nykytilaa, tutkii tämä työ nimenomaan sitä nopean analysointiprosessin vuoksi.

8. Tutkimuksen raportointi, (miten aineisto on koottu ja analysoitu):

Työ eteni mielestäni hyvin määrätietoisesti ja olen keskittynyt viimeiset kolme kuukautta vain ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen tulokset on raportoitu yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Haastattelun jälkeen kuuntelin nauhoitukset ja kirjoitin ne heti ylös, kun tilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa. Analysointivaiheessa jaottelin vastaukset kysymyksineen neljään eri kategoriaan aiheiden mukaisesti. Analysointia tehdessä yritin tuoda parhaalla mahdollisella tavalla esiin vastaajien kokemukset ja sen, missä työntekijät näkivät vielä puutteita perehdytyksen suhteen ja mitkä asiat he ovat kokeneet hyväksi. Kaikkien kokemukset perehdytyksestä eivät tietenkään olleet samanlaiset, joten olen pyrkinyt osoittamaan kaikkien näkökulman tekstissä sekä vetämään niistä esille nousseen yleisen mielipiteen. Tarkoituksena ei ollut kuitenkaan vertailla eri kokemuksia keskenään vaan osoittaa esimerkkien kautta mitä henkilöstö pitää perehdytyksessä tärkeänä. Johdon näkemyksen kuvailin lähes sanatarkasti, jotta heidän näkemys saataisiin totuudenmukaisesti esiin, mitään siihen lisäämättä tai pois jättämättä. Näin heidän näkemystään pystyttiin rinnastamaan myös henkilökunnan vastauksiin.

27 TYÖN YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö sai toimeksiannon Hotel Sorsanpesältä loppuvuodesta 2011. Sekä henkilöstö, että johto olivat havainneet puutteita perehdytyksessä, joten asialle haluttiin tehdä muutos. Työ aloitettiin kuitenkin tarkoituksenmukaisesti vasta syksyllä 2012. Tässä välissä oli hotellin johtoporras ehtinyt kokonaan vaihtua, mutta tutkimus päätettiin silti toteuttaa aiheen merkityksellisyyden vuoksi. Hotelliala on nopeasti muuttuva ympäristö, joten perehdyttämisen nykytila oli hyvä selvittää. Perehdyttäminen vaikuttaa toiminnan laatuun joko vahvistamalla sitä tai heikentämällä sitä. Sen vaikutukset näkyvät sekä sisäisille asiakkaille eli henkilöstölle että ulkoisille asiakkaille eli kuluttajille.

Aiheen teoriapohjan kattavan tutkinnan jälkeen hotellin henkilökunnalle ja johdolle suoritettiin haastattelut, jonka avulla selvitettiin perehdyttämiseen liittyviä asioita. Henkilökunnalta haluttiin selvittää, miten he ovat omalta kohdaltaan kokeneet perehdyttämisen; mikä on ollut hyvää ja missä on vielä kehitettävää. Myös johdon näkemys asioihin haluttiin kuulla, jotta ymmärrettäisiin syitä ja seurauksia paremmin. Tämän työn avulla haluttiin selvittää perehdytyksen nykytilaa, jotta sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Tarkoituksena on antaa välineet hyvän perehdyttämiskokonaisuuden luomiseen. Tutkimus ei itsessään ratkaise mahdollisia ongelmia vaan on apuna oikeiden ratkaisujen tekemisessä.

Tutkimustuloksista selvisi, että perehdytys on parantunut uuden hotellinjohtajan astuttua kuvioihin keväällä 2012. Henkilöt, jotka ovat tulleet töihin ennen tätä, eivät yleisesti ottaen olleet tyytyväisiä perehdytykseensä; sitä ei ole ollut ollenkaan tai siinä on ollut suuria puutteita. Työntekijät, jotka ovat tulleet taloon vuoden 2012 aikana, olivat kokonaisuuteen huomattavasti tyytyväisempiä. Haastattelussa ilmeni, että työntekijät kaipaivat perehdytykseen enemmän suunnitelmallisuutta ja loogisuutta opetuksen etenemiseen. He toivovat, että opetuksessa käytäisiin yksi kokonaisuus kerrallaan, eikä montaa asiaa samanaikaisesti. Johto sanookin, että perehdytykseen ei ole ollut mitään yhteistä mallia, vaan sen toteutta-

minen on ollut pitkälti perehdyttäjistä kiinni. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden hyvin erilaisina kokemuksina. Sekä johto, että henkilökunta ovat yhä mieltä myös siitä, että perehdytys on tällä hetkellä keskittynyt pelkästään työnopastukseen. Työympäristöön perehdytys on jäänyt taka-alalle, kuten arvoihin, yhteiseen toimintamalliin tai talon historiaan tutustuminen. Työntekijät antavat paljon kiitosta avoimesta työyhteisöstä, jossa saa kysyä ja ihmetellä. Myös matala organisaatiohierarkia, jossa johto on hyvin lähellä työntekijöitä, on koettu hyväksi asiakasihenkilökunnan keskuudessa.

Työn luotettavuudesta kielii muun muassa sen yksityiskohtainen ja tarkka raportointi. Analysointia tehdessä yritin tuoda parhaalla mahdollisella tavalla esiin vastaajien erilaiset kokemukset ja sen, mitkä asiat työntekijät ovat kokeneet perehdytyksessä heikkoutena ja mitkä puolestaan vahvuutena. Myös itse haastattelut sujuivat moitteettomasti. Kaikki haastattelut on myös nauhoitettu työn luotettavuuden nimissä. Haastatteluihin saatiin mukaan monipuolinen vastaajien joukko ja uskon, että henkilöstö sai sanottua kaiken, mitä heillä oli mielessä. He uskalsivat tuoda näkemyksiään rohkeasti esille ja he keskittyivät hyvin haastattelun kulkuun. Vastaajat pystyvät myös luottamaan siihen, että heidän sanojaan ei ole vääristelty analyysissa. Raportissa henkilökuntaa ei myöskään saateta negatiiviseen valoon tai eriarvoisiin asemiin keskenään. Työ eteni mielestäni hyvin määrätietoisesti ja olen keskittynyt sen tekemiseen hyvin intensiivisesti. Näin prosessin etenemiseen ei ole tullut ylimääräisiä taukoja, joka mielestäni vaikuttaa myös työn luotettavuus-seikkoihin. Vastaukset analysoitiin heti, joten tutkimuksella voitiin nimenomaan tutkia perehdytyksen nykytilaa. Jos vastausten analysointi olisi pitkittynyt, ei tutkimus olisi tutkinut sitä mikä oli tarkoitus.

Toivon, että tämä työ innostaisi Hotel Sorsanpesää kehittämään toimintaansa ja toisaalta myös vahvistamaan niitä asioita, joissa on jo onnistuttu. Perehdytyksen onnistumiseen on hyvät edellytykset, sillä työyhteisö on pieni ja lämminhenkinen.

28 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE

Koska hotellimailma on kaikin puolin nopeasti muuttuva ala, olisi mielestäni tärkeää seurata perehdyttämisen tasoa säännöllisesti. Uusia työntekijöitä tulee lisää ja muuttuvia tilanteita vastaan, jolloin perehdytystä tarvitaan koko henkilöstölle. Tämän tutkimuksen voisi siis suorittaa uudelleen jatkossakin. Tutkimuksen voi toteuttaa esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden päästä uudelleen, niin nähtäisiin nousevatko samat asiat vielä uudelleen esille vai onko toiminnassa menty eteenpäin. Näin tutkimustuloksia voisi vertailla keskenään, jotta nähtäisiin erot ja kehitys.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös kyselyn toteuttaminen hotellin ulkoisille asiakkaille eli kuluttajille. Mikäli perehdyttäminen on hoidettu hyvin, näkyy vaikutukset myös näille asiakkaille asti. Lomakkeessa voitaisiin kysyä hotellin toimintaan sekä palvelun sujuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Myös henkilökuntaan ja heidän suoritukseen liittyviä kysymyksiä voitaisiin kysyä. Vastauksista nähdään, mihin asioihin tarvitaan muutosta ja voisiko henkilökunnalle opettaa joidakin asioita paremmin tai sopia selkeämmät ja yhtenäisemmät pelisäännöt. Kyseinen tutkimus suoritettaisiin siis hotellin palvelujen kuluttajille ja tutkimus voisi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi opinnäytetyönä.

LOPPUSANAT

Toimeksiannon saadessani, ei tarvinnut miettiä kahta kertaa otanko sen vastaan. Aihe oli todella mielenkiintoinen ja motivoiva toteuttaa. Pidän myös Hotel Sorsanpesää erittäin kiinnostavana toimintaympäristönä ja yrityksenä.

Kun aloitin opinnäytetyöni, päätin, että aion keskittyä pelkästään sen tekemiseen kokoaikaisesti. En ole tehnyt mitään sellaista, joka vaikuttaisi tämän työn suorittamiseen hidastamalla tai vaikeuttamalla prosessin etenemistä. Tätä päätöstä en ole katunut. Opinnäytetyötä tein hyvin intensiivisesti syyskuusta marraskuuhun 2012. Koko prosessi kesti lähemmäs neljä kuukautta.

Viimeiset kuukaudet ovat opettaneet paljon. Työn tekeminen on ollut innostavaa ja se on saanut minut suhtautumaan kriittisesti näkemääni ja kuulemaani. Olen saanut kokea oivaltamisen ja oppimisen iloa. Uskon myös ajatteluni kehittyneen. Olen todella tutkinut aihetta ja uskon sisäistäneeni sen hyvin. Voin sanoa löytäneeni itsestäni pienen tutkijan työni kautta. Tämä oli mieleenpainuva ajanjakso elämässäni, jonka tulen varmasti muistamaan aina.

Haluan kiittää läheisiäni saamastani rohkaisusta sekä Hotel Sorsanpesää yhteistyöstä ja toimeksiannosta. Kiitän myös ohjaajaani Kim Skåtaria arvokkaista neuvoista. Olen myös hyvin kiitollinen viettämästäni ajasta sekä saamistani kokemuksista Vaasan Ammattikorkeakoulussa. Oli kannattava matka.

LÄHTEET

Kirjat:

Aaker, D., Kumar, V., Day, G. 8. Edition 2004. Marketing Research. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Aaker, D., McLoughlin, D. 2007. Strategic Market Management. West Sussex. John Wiley & Sons, Inc.

Armstrong, M. 1992. Human Resource Management – Strategy & Action. London. Clays Ltd, St Ives plc.

Cooper, D., Schindler, P. 9. Edition 2006. Business research Methods. New York. McGraw-Hill/Irwin, Inc.

Cooper, D., Schindler, P. 9. Edition 2006. Business research Methods. New York. McGraw-Hill/Irwin, Inc.

Dessler, G. 4. Edition 2006. A Framework for Human Resource Management. New Jersey. Pearson Education, Inc.

Eräsalo, U. 2. painos 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus – ja ravintola-alalla. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Eräutuuli M., Leino J., Yli-Luoma P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma. Kirjapaino Oy West Point.

Ghauri, P., Gronhaug, K. 4. Edition 2010. Research Methods in Business Studies. Harlow. Pearson Education Ltd.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D, Cardy, R. 3. Edition 2001. Managing Human Resources. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Grönroos, C. 2. painos 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Heinonen, J., Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Juuti, P. 1990. Ihmiset organisaation menestystekijänä. Vantaa. Uudenmaan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, P. 1. painos 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. TTK. Oy Edita Ab.

Kangas, P., Hämäläinen, J. 1. painos 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. TTK. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 10. painos 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kent, R. 2007. Marketing research: Approaches, Methods and Applications in Europe. Thomson Learning.

Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Lepistö, I. 2. painos 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. TTK. Helsinki. Alfa-box Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. 2. Edition 2007. Fundamentals of Human Resource Management. New York. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.

Poutiainen, M., Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin Kauppakorkeakoulu. HeSe print.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus – Opetus ja oppiminen käännekohtassa. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.

Schwarz, J., Weslowski M. 1995. Employee orientation: What Employers Should Know. Journal of Contemporary Business Issues.

Stredwick, J. 2000. An Introduction to Human Resource Management. Oxford. Bath Press Ltd, Bath.

Stredwick, J. 2002. Managing People in a Small Business. London. Clays Ltd, St Ives plc.

Tuomi, J., Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY -kirjapainoyksikkö.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniset julkaisut:

Asiakaslehti. Uutisia Hotel Sorsanpesästä. WebGarden. Elokuu 2011.
http://www.sorsanpesa.fi/tiedostot/Tiedostot/Sorsanpesa_Asiakaslehti_web.pdf

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus 1.4.2012 – 30.4.2014. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4143-PT13Majoityont1204.pdf>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 857/1999. Pelastustoimiasetus. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990857>

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Tuuri, H. 1998. Seinäjokelaisen Hotelli Sorsanpesän toiminta lopussa. Taloussanomien 7.7.1998. <http://www.taloussanomien.fi/arkisto/1998/07/07/seinajokelaisen-hotelli-sorsanpesan-toiminta-lopussa/199815270/12>

Saastamoinen, J. 2005. Arvonsa tuntevia ihmisiä. Optio 20.1.2005. http://kuvat.kauppalehti.fi/4/i/pdf/palkittu_reportaasi_saastamoinen.pdf

Ilkka. Lampinen vetäytyy Sorsanpesältä. 24.11.2009. <http://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/lampinen-vetaytyy-sorsanpesalta-1.771805>

Seinäjoen Sanomat. Stuerttiin valtava remontti – huoneet ja ravintola uusiksi. 9.12.2009. <http://www.seinajoensanomien.fi/artikkeli/37261-stuerttiin-valtava-remontti-huoneet-ja-ravintola-uusiksi>

Kuisla väläyttää hurjaa hanketta Sorsanpesän tontille. Ilkka 7.3.2012. <http://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/kuisla-valayttaa-hurjaa-hanketta-sorsanpesan-tontille-1.1158334>

Järvinen, T. 2010. Hotelli Sorsanpesän uusi loistokausi nousukiidossa. Ykköset 8.10.2010. <http://ykkoset.fi/uutinen.php?id=468>

Rintala, K. 2010. Uudistettu Sorsanpesä avautuu elokuussa. Seinäjoen Sanomat 30.6.2010.

<http://www2.lehtiluukku.fi/esp/espview?p=eyJmaWQiOiI0OTM3XzM0NjVhYjZlMGMMyM-TA4NjAyMGUzODJmMDlhNDgyY2VkIiwidGkiOiJTZWluXHUwMGU0am9lbiBTYW5vbWF0IDMwLjA2LjIwMTAiLCJlIjoxMzQ5ODc4MTkzLCJwIjoiNDkzNyIsImEiOiJyIiwicHAiOiJEsInRvIjoiMjgwNj-NiY2ZkNzdlMGU4NWQxZDk2NzRIYjAwMDgwODEiLCJhcjI6MH0%3D>

Fondian blogi 2011. Tervetuloa uusi työntekijä! Talouselämä 30.8.2011. http://www.talouselama.fi/blogit/fondian_blogi/tervetuloa+uusi+tyontekija/a2083194

Korhonen, R. 2010. Meillä on tapana... Talouselämä 22.9.2010. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/meilla+on+tapana/a2087097>

Hakola, E. 2012. Kesätyöntekijät tulevat – oletko valmis? Talouselämä 2.6.2012. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kesatyontekijat+tulevat++oletko+valmis/a2102098>

Ranta, E. 2012. Kesätyöntekijän painajainen, pomo ihan pihalla. Taloussanomat 30.5.2012. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/05/30/kesatyontekijan-painajainen-pomo-ihan-pihalla/201230279/139>

Penttinen, A. Mäntynen, J. 2.painos 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – Ennakoivaa työsuojelua. TTK. Painojussit Oy. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Vartiainen, S. 2012. Tältä alalta saa töitä ilman koulutustakin. Taloussanomat 11.12.2012. <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2012/12/11/talta-alalta-saa-toita-ilman-koulutustakin/201243537/12>

Haastattelut:

Johto:

Leppäniemi, Juha. 2012. Hotellinjohtaja. Hotel Sorsanpesä. Seinäjoki 25.10.2012.

Kujala, Rebekka. 2012. Taloushallinto. Hotel Sorsanpesä. Seinäjoki 25.10.2012.

Henkilökunta:

Neljä haastattelua 25.10.2012. Hotel Sorsanpesä. Seinäjoki.

Yksi haastattelu 26.10.2012. Hotel Sorsanpesä. Seinäjoki.

Kolme haastattelua 9.11.2012. Hotel Sorsanpesä. Seinäjoki.

LIITTEET

LIITE 1. Henkilöstön haastattelussa apuna käytetty runko

LIITE 2. Johdon haastattelussa apuna käytetty runko

Liite 1: Henkilökunnan haastattelussa apuna käytetty runko

Yleistä

1. Millä osastolla olet töissä?
2. Kauanko olet ollut töissä Sorsanpesällä?

Työsuhteen ensimmäiset päivät

1. Otettiin sinut hyvin vastaan ensimmäisenä päivänä?
2. Oliko sinun esimiehesi vastassa sinua ensimmäisenä työpäivänä?
3. Vaikuttiko siltä, että sinua oli odotettu?
4. Oliko esimiehesi selvästi valmistautunut tuloosi?
5. Oliko osastosi selvästi valmistautunut tuloosi?
6. Kuka toimi perehdyttäjänä?
7. Oliko perehdyttäjä selvästi valmistautunut tuloosi?
8. Oltiin taustastasi ja kokemuksistasi kiinnostuneita kuulemaan?

Perehdyttäminen

9. Oliko perehdyttäminen aikataulutettu järkevästi?
10. Tutustuitko perehdyttämisen avulla riittävästi työyhteisöön?
11. Oliko perehdytys työtehtäviin hyvä?
12. Saitko tarpeellista materiaalia perehdyttämisen tueksi?
13. Perehdytkö joka osaston toimintaan?
14. Koetko olleesi itse aktiivinen perehdyttämisaikana?

Hotellin arvot ja toiminta

15. Tunnetko yrityksesi arvot?
16. Miten voit työssäsi edistää näitä arvoja?
17. Onko sinulla selkeä kuva hotellin tuotteista ja palveluista?
18. Koetko saaneesi riittävästi tietoa hotellista ja sen toimintatavoista?

Perehdytyksen arviointi

19. Oletko tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena?
20. Oletko jälkepäin arvioinut esimiehesi kanssa perehdyttämisesi onnistumista?
21. Mikä perehdyttämisessä oli hyvää?
22. Mitä tekisit toisin perehdyttämisessä?
23. Mitkä ovat toiveesi?

Liite 2: Johdon haastattelussa apuna käytetty runko

1. Mikä on Sorsanpesän henkilöstömäärä?
2. Mitkä ovat Sorsanpesän arvot?
3. Mikä edistää näiden arvojen mukaista työskentelyä?
4. Mikä estää näiden arvojen mukaista työskentelyä?
5. Mitä työntekijöiden on hallittava tai ymmärrettävä, jotta hän voi edistää näitä mainittuja arvoja?
6. Onko arvoja hyödynnetty toiminnassa jotenkin tällä hetkellä?
7. Mikä on perehdyttämisen merkitys Sorsanpesälle?
8. Miten perehdyttäminen suoritetaan tällä hetkellä?
9. Onko perehdyttämiselle olemassa tiettyä kaavaa jota noudatetaan?
10. Kuka uuden työntekijän perehdyttää?
11. Mitä aihealueita käydään läpi perehdytyksessä?
12. Minkälaista materiaalia käytätte perehdyttämisessä ja jaetaanko työntekijälle jotain materiaalia?
13. Minkälaista toivoisitte perehdyttämisen olevan hotellilla?
14. Mikä perehdyttämisessä on koettu ongelmalliseksi? Miten tämä näkyy työskentelyssä?
15. Miksi perehdyttämisen tilanne on nyt tämä?
16. Mihin halutaan päästä perehdyttämisen suhteen? Tavoitteet?
17. Mitkä asiat saattavat koitua haasteellisiksi perehdyttämisessä?
18. Mitkä asiat koette vahvuutena perehdyttämisessä? Missä voitaisiin onnistua?
19. Mikä on Sorsanpesän strategia?
20. Mikä edistää tämän strategian mukaista työskentelyä?
21. Mikä estää tämän strategian mukaista työskentelyä?
22. Mitä työntekijöiden on hallittava tai osattava, jotta hän voi edistää tätä strategiaa?