

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Jukka Grönroos ja Maria Lainela

HOTELLIN VASTAANOTON PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– Case: Cumulus Turku



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015

Susanna Saari

Jukka Grönroos & Maria Lainela

HOTELLIN VASTAANOTON PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Perehdytys on yksi yrityksen toiminnan kulmakiviä. Hyvin toteutettu perehdytys luo pohjan onnistuneelle asiakaspalvelulle ja yrityksen menestykselle. Työntekijät on koulutettava niin, että he tuottavat asiakkaille mahdollisimman korkealaatuisia palveluita. Perehdytysprosessi tuo hyötyjä niin työnantajalle kuin työntekijällekkin. Perehdytyksessä on kyse oppimistilanteista ja erilaiset oppimistyylit tulee huomioida prosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on hotellin vastaanoton perehdytysprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö toteutettiin Turun Cumuluksen vastaanottoon. Perehdytysprosessi suunniteltiin ensisijaisesti harjoittelijoita varten. Perehdytysprosessin kehittäminen muodostui ajankohtaiseksi Turun Cumuluksessa tapahtuneiden lukuisten muutosten seurauksena. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdytysprosessia yleisellä tasolla, sekä sen merkitystä hotellialalla. Opinnäytetyössä käsitellään myös erilaisia oppimistyyliä ja niiden vaikutusta perehdytysprosessiin. Opinnäytetyössä käytettiin apuna laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Alkutilannetta kartoitettiin havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Prosessin loppupuolella toteutettiin vielä ryhmähaastattelu, jolla haettiin vahvistusta tehdyille johtopäätöksille ja kerätiin palautetta. Keskeinen tietoperusta muodostui alan kirjallisuudesta ja artikkeleista.

Laadullisella tutkimuksella kerätyn aineiston ja sen analyysin perusteella tehtiin johtopäätöksiä Turun Cumuluksen vastaanoton sen hetkisestä perehdytysprosessista ja sen kehittämisen tarpeista. Näitä johtopäätöksiä käytettiin pohjana uuden perehdytysprosessin luomiseen. Toiminnallinen opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle uuden perehdytysprosessin ja kokonaisvaltaisen perehdytysmateriaalipaketin.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, työnohjaus, oppimistyylit, erilainen oppiminen, palveluosaaminen, henkilöstökoulutus.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality management

2015

Susanna Saari

Jukka Grönroos & Maria Lainela

DEVELOPING THE INDUCTION PROCESS AT HOTEL RECEPTION: CUMULUS TURKU

New employee orientation is one of the cornerstones of a company's operations. A well implemented orientation and training procedure lays the foundation for a successful customer service and business success. The employees must be trained in such a way that they can provide the customers with the highest quality of services. The present bachelor's thesis focuses on the development of the training process in a hotel reception. The study was commissioned by the reception at the hotel Cumulus Turku. The new orientation process was designed primarily for the trainees. The need for the present study was raised as a result of the numerous changes in the Cumulus Turku.

This thesis explores the orientation process at a general level, as well as its importance in the hotel industry. In addition, it also discusses a variety of learning styles and their impact on the employee. Qualitative research methods were used while conducting the study. The initial situation was studied through observation and interviews and towards the end of the process, a group interview was conducted. The purpose of the group interview was to collect feedback and confirm the conclusions based on other material. The central knowledge base consists of literature and articles published in the hospitality field.

The conclusions were made on the current orientation procedure at the Turku Cumulus reception as well as on its development needs. These conclusions were made on the basis of analyzing the collected qualitative research data. These conclusions served as a basis for creating a new orientation procedure. The present functional thesis produced a new orientation procedure and a comprehensive package of orientation material.

KEYWORDS:

Training, employee orientation, learning styles

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMINEN HOTELLIN VASTAANOTOSSA	9
2.1 Perehdytysprosessin tausta ja tarkoitus	9
2.2 Perehdytyksen merkitys hotellialalla	10
2.3 Perehdyttämisen vaikutukset sitoutuneisuuteen	12
2.4 Perehdytysprosessia kuvaava ADDIE-malli	13
3 PEREHDYTTÄJÄ OPPIMISEN EDISTÄJÄNÄ	17
3.1 Perehdyttäjän rooli perehdytysprosessissa	17
3.2 Oppimistyyli osana perehdytysprosessia	19
4 LAADULLISELLA TUTKIMUKSELLA TIETOA PEREHDYTYSPROSESSISTA	24
4.1 Havainnoinnilla todenmukaista tietoa perehdytysprosessista	24
4.2 Haastattelulla tietoa harjoittelijoiden perehdytyskokemuksista	25
4.3 Ryhmähaastattelulla palautetta ja kehitysehdotuksia	27
5 TULOKSET JA UUDET TYÖKALUT	29
5.1 Havainnoinnin tulokset	29
5.2 Harjoittelijoiden teemahaastattelujen tulokset	30
5.3 Uudet perehdytysmateriaalit vastaanottotyön tueksi	32
5.4 Uuden perehdytysprosessin kuvaus	36
5.5 Ryhmähaastattelun tulokset	38
6 YHTEENVETO	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

- Liite 1. Harjoittelijahaastattelun kysymykset.
Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset.

KUVAT

Kuva 1: ADDIE- malli (Dessler 2013).	14
Kuva 2: Prosessimalli perehdytysprosessin kehittämisestä ADDIE-mallia mukaillen.	16
Kuva 3 Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukaellen (Kupias & Peltola 2009, 122).	21
Kuva 4: Esimerkki RestelOpera manuaalista	34
Kuva 5: Esimerkki perehdytyksen seurantalomakkeesta.	35
Kuva 6: Perehdytysprosessi harjoittelijan näkökulma	37
Kuva 7: Perehdytysprosessi ohjaajan näkökulmasta	38

TAULUKOT

Taulukko 1: Harjoittelijahaastattelujen teemoittelu	31
---	----

1 JOHDANTO

Hotelliala tarvitsee koulutettuja ihmisiä, joilla on kyky kehittää liiketoimintaa ja samalla ylläpitää asiakaslähtöisyyttä (Amritharaj & Vembar 2014). Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on selvittää hotelli Turun Cumuluksen perehdytyksen nykytila, selvittää mahdolliset epäkohdat ja luoda toimivat perehdytysmateriaalit sekä käytänteet. Tavoitteena on myös luoda henkilökunnalle työkaluja perehdytyksen päivittäiseen toteutukseen.

Yrityksen osaamisen taso on yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen henkilöstön osaamisen tason määrittää usein se, millainen perehdytysuunnitelma sillä on käytössään. Hyvin laadittu perehdytysprosessi kattaa yrityksen strategian edellyttämän osaamisen tason vaatimukset. Hyödyt onnistuneesta perehdytysprosessista ovat yrityksen kilpailukykyyn, toimintamallien ja taloudellisten tulosten paraneminen, sekä tuotteen ja palvelun tason kehittyminen. Perehdytyksen lähtökohtana on, että yksittäisen henkilön osaaminen toimii lähtökohtana koko yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Viitala 2009, 170.)

Cumulus on osa Restelin hotellivalikoimaa, johon kuuluvat myös niin kotimaiset Rantasipi-hotellit kuin kansainväliset Holiday Inn -hotellit, Crowne Plaza Helsinki ja Hotel Indigo Helsinki - Boulevard. Restelillä on Suomessa 47 hotellia ja 230 ravintolaa. Cumulus hotelleja on tällä hetkellä 26 kappaletta ja ne palvelevat 21 paikkakunnalla. (Restel 2015.) Tämä opinnäytetyö keskittyy ensisijaisesti Turussa sijaitsevan Suomen suurimman Cumulus-hotellin toiminnan kehittämiseen.

Turun Cumulus on kohdannut useita muutoksia viimeisen puolentoista vuoden aikana ja tästä johtuen koko perehdytysprosessi tuli suunnitella uudelleen. Keväällä 2014 Cumulus hotelleille julkaistiin uusi palvelukonsepti. Tämä toi palveluprosessiin uusia käytänteitä. Hotellien ulkoasu uusittiin sekä missio ja

visio päivitettiin. Marraskuussa 2014 myös hotellikäyttöjärjestelmä uusittiin. Kaikkiin Cumulus hotelleihin tuli käyttöön hotellikäyttöjärjestelmä RestelOpera.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä luotiin perehdytysmateriaalit, joita ovat perehdytysopas, hotellikäyttöjärjestelmä RestelOperan käyttömanuaali, kouluttajan opas, perehdytyksen seurantalomake ja tietopaketti harjoittelijoille ennen harjoittelun alkua. Lisäksi tehtiin kyselylomake harjoittelijoille, jotta perehdytysprosessin toimivuutta voidaan seurata aktiivisesti, sekä kehittää tarpeen mukaan. RestelOperan käyttömanuaalia on mahdollista hyödyntää myös muissa toimipisteissä, sillä RestelOpera on käytössä kaikissa Cumulus hotelleissa. Lähtötilanne opinnäytetyölle oli se, että Turun Cumuluksessa ei ollut lainkaan ajankohtaisia perehdytysmateriaaleja tai -välineitä. Perehdytysmateriaalien tarve oli suuri, sillä hotellissa työskentelee säännöllisesti työharjoittelijoita, joista osa mahdollisesti palkataan myöhemmin. Turun Cumuluksessa vaadittava minimi- ja maksimimiehitys eroavat toisistaan niin suuresti, että sesonkiaikoina tarvitaan paljon enemmän työntekijöitä kuin muina aikoina. Esimerkiksi kesäsesongiksi on palkattava kesätyöntekijöitä, jotka on huolellisesti perehdytettävä työhön. Tähän apuvälineenä toimii tehokas ja kattava perehdytysprosessi.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan hotellin vastaanottotyön aamu- ja iltavuorossa suoritettavia työtehtäviä. Yövuoron työtehtävät on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska yövuoron tehtävät eroavat suuresti muista vuoroista. Lisäksi yövuorolle on jo olemassa tarkat ohjeistukset.

Tätä opinnäytetyötä varten valittiin käytettäväksi laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joilla määriteltiin perehdytyksen nykytila, kehittämisen tarpeet ja käytänteet. Käytetyt menetelmät olivat havainnointi ja haastattelu, sillä ne sopivat tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Havainnointi oli pääosin osallistuvaa havainnointia, joka toteutettiin vastaanottotyön ohessa. Opinnäytetyötä tehdessä toteutettiin myös haastatteluja. Harjoittelijoita haastateltiin ennen perehdytysmateriaalin tekemistä, jotta saatiin taustatietoa perehdytysprosessin tilanteesta. Perehdytysmateriaalien valmistuttua toteutettiin vielä ryhmähaastattelu kolmelle vastaanoton työntekijälle.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia perehdytysmateriaaleihin liittyen. Menetelmien avulla kerättyä tietoa ja tuloksia esitellään myöhemmin tässä työssä. Perehdytysmateriaaleja testattiin jatkuvasti niiden valmistuessa ja niistä kerättiin palautetta.

2 PEREHDYTTÄMINEN HOTELLIN VASTAANOTOSSA

2.1 Perehdytysprosessin tausta ja tarkoitus

Perehdytyksen tehokkuus ja kehitys riippuvat useista eri tekijöistä, riippumatta siitä, mikä ala on kyseessä. Perehdytys hotellialalla sisältää erityispiirteitä alalle ominaisen luonteen vuoksi. Hotellit myyvät yhdistettyjä tuotteita ja palveluja niin aineellisissa kuin aineettomissa muodoissa. Minkä tahansa hotellin palvelun laatu on riippuvainen hallinnon eri tasoilla työskentelevien avainhenkilöiden tietoisuudesta, kokemuksesta ja asiakaslähtöisyydestä. Palvelujen tehokas tuottaminen on riippuvainen perehdytyksestä ja sen vaikuttavuudesta. Perehdyttämisen kehittyminen on riippuvainen alan ympäristötekijöistä. (Amritharaj & Vembar 2014.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, toimintaperiaatteet ja yhteiset toimintatavat. Lisäksi työntekijä oppii tuntemaan työtoverinsa, häneen kohdistuvat odotukset ja vastuut sekä omat työtehtävänsä. (Kangas 2003, 4; Dessler 2013, 270.) Perehdyttämällä tähdätään siihen, että uusi työntekijä pystyy suoriutumaan työstään itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta ja valvontaa (Kupias & Peltola 2009, 139).

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus on usein erotettu toisistaan niin, että perehdyttämällä viitataan työsuhteen alkuvaiheeseen ja työnopastuksella toimintaan, jolla tähdätään työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Tästä huolimatta perehdytyksen käsite on laajentunut käsittämään sekä alkuvaiheen perehdytystoimenpiteet, että työnopastuksen. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.) Tässä opinnäytetyössä perehdytyksellä viitataan sen laajempaan työnopastuksen sisältävään merkitykseen.

Perehdytystä ohjaavat monet eri lait ja huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen. Perehdyttämistä käsitellään muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä.

(Kupias & Peltola 2009, 20.) Matkailu- ja ravitsemisalalan työvoima koostuu suurelta osin nuorista työntekijöistä. Tämä tuo perehdytykseen omat haasteensa, jotta työntekijät olisivat kuitenkin koulutettuja toimimaan niin, että he tuottavat mahdollisimman korkealaatuisia palveluja. Matkailu- ja ravitsemisalalla käytetään enemmän rahaa koulutukseen ja perehdyttämiseen kuin millään muulla alalla. Tästä huolimatta yhdellä kymmenestä työntekijästä ei ole tarpeellisia taitoja työstään suoriutumiseen. (Boella & Goss-Turner 2013, 105.)

Perehdytyksen toimivuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki vaiheet, roolit ja resurssit on suunniteltu mahdollisimman tarkkaan. Perehdytys suunnitelma ei kuitenkaan auta yrityksen toimintaa, jos kaikki perehdytykseen liittyvät materiaalit jäävät aktiivisen käytön ulkopuolelle. Tämän johdosta perehdytys suunnitelma tulee toteuttaa niin, että sen käyttöönotto yrityksessä on mahdollisimman helppoa. (Moisalo 2011, 324.) Perehdytys suunnitelma ei kuitenkaan usein ole niin loppuun asti ajateltu, että siinä olisi otettu huomioon kaikki mahdolliset näkökulmat. Tästä johtuen hyvän perehdytys suunnitelman yksi tavoitteista on herättää perehdytettävässä kysymyksiä perehdytysprosessin aikana. Perehdytyksen osapuolten välinen viestintä ja vuorovaikutuksellisuus luovat hyvän alustan perehdytysprosessin etenemiselle. Tällä tavoin voidaan varmistaa opittujen asioiden ymmärtäminen ja sisäistäminen syvällisemmällä tasolla. (Moisalo 2011, 334.)

2.2 Perehdytyksen merkitys hotellialalla

Hotellialalla työntekijät ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa tarjotessaan heille palveluja. Hotellin työntekijöiden on siis oltava koulutettuja työskentelemään tavalla, joka pitää asiakkaat tyytyväisinä. Palvelu on yksi tärkeimmistä asioista hotellialalla, joten palvelun laadun tulisi säilyä hyvänä. Tämän saavuttamiseksi työntekijöiden on oltava perehdytettyjä työhönsä. (Ameeq & Hanif 2013.)

Perehdytyksen ja koulutuksen on havaittu vaikuttavan muun muassa työntekijän suorituskykyyn, johtamistaitoihin, sosiaalisiin taitoihin, kielitaitoon ja kulttuurin tuntemukseen sekä kilpailukykyyn. Työntekijän kehittyminen voidaan saavuttaa hotellialalla tehokkaan perehdyttämisen ja kehittämisen kautta. Tämän on myös nähty parantavan asiakaspalvelun laatua ja auttamaan alan kehitystä pitkällä aikavälillä hyödyttäen sidosryhmiä, taloutta ja yhteiskuntaa yleisellä tasolla. (Amritharaj & Vembar 2014.)

Hyvin toteutetulla perehdytysprosessilla on paljon positiivisia vaikutuksia niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työnantajalle merkityksellisimpinä hyötyinä voidaan pitää sitä, että työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja pysymä paranee. Hyvin toteutettu perehdytys vähentää myös poissaoloja. Perehdytettävä oppii työnsä nopeammin ja perehdyttämiseen vaadittava aika vähenee, jolloin tehokkuus paranee. Mitä nopeammin työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti, sitä vähemmän hän tarvitsee apua muilta työntekijöiltä ja työ sujuu joustavasti. Tämä parantaa yleistä työmoraalia ja vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas 2003, 5-6; Boella & Goss-Turner 2013, 86.)

Perehdytys ja jatkuva koulutus ovat tärkeitä tekijöitä nykypäivänä organisaation toiminnan kannattavuuden kannalta. Suurimmalla osalla yrityksistä onkin säännönmukainen koulutusohjelma ja aikataulu. Perehdytyksen ja koulutuksen päätarkoitus on kehittää työntekijän taitoja niin, että se lopulta tekee organisaation toiminnasta kannattavampaa. (Ameeq & Hanif 2013.) Huonosti hoidettu perehdytys aiheuttaa mahdollisesti virheitä, hävikkiä, poissaoloja ja tapaturmia, joiden hoitaminen tulee kalliiksi. Hyvin hoidettu perehdytys voi tuoda siis jopa säästöjä. (Kangas 2003, 6.) Positiivinen vaikutus on nähtävissä myös liikevaihdossa ja tuotossa (Boella & Goss-Turner 2013, 86). Perehdytyksellä on suora vaikutus työntekijän suorituskykyyn ja se lisää työntekijän yleistä suorituskykyä ja tuloksen tekemistä. Perehdytys parantaa myös työtehoa ja voidaankin sanoa, että perehdytyksen ja työntekijän suorituskyvyn välillä on suora yhteys. (Ameeq & Hanif 2013.)

Perehdytysprosessin kautta työnantaja suorittaa myös lain vaatiman velvollisuutensa koskien esimerkiksi turvallisuus- ja työterveysasioita (Boella &

Goss-Turner 2013, 86). Suurin osa tapaturmista tapahtuu yleensä uusille työntekijöille, sillä heiltä puuttuvat tarvittavat turvallisen työskentelyn tiedot ja taidot. Tästä johtuen turvallisuusasiat on huomioitava perehdytysprosessissa. (Kangas 2003, 6.) Perehdytysmateriaalit ovat yritykselle välttämättömiä myös siksi, että henkilövahinkotapauksessa vaaditaan perehdytyksestä ja työnopastuksesta dokumentit esitettäväksi poliisitutkintaan (Moisalo 2011, 320).

Perehdytyksestä on myös paljon hyötyjä uudelle työntekijälle. Perehdytys auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen ympäristöön ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvin toteutetun perehdytysprosessin jälkeen uusi työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä. Perehdytysprosessin toteuttaminen vaikuttaa myös siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä suoriutuu työstään itsenäisesti ja luottaa omiin taitoihinsa. (Boella & Goss-Turner 2013, 87.)

2.3 Perehdyttämisen vaikutukset sitoutuneisuuteen

Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ongelma palvelualalla ja tämä on suora seuraus huonosta sitoutuneisuudesta. Tehokkaan ja hyvin toteutetun perehdytysprosessin seurauksena työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Dessler 2013, 352; Boella & Goss-Turner 2013, 86.)

Koivu (2014) on todennut, että onnistunut perehdytysprosessi parantaa perehdytettävän suhdetta työntekoon ja työorganisaation henkilöstöön. Kummankin osapuolen, sekä perehdytettävän että perehdyttäjän, on osallistuttava ja sitouduttava aktiivisesti perehdytysprosessiin, jotta siitä saadaan tavoiteltua tarvittavaa hyötyä. Perehdytysprosessin hyödyt ja tulokset työhyvinvoinnissa tulevat ilmi yleensä vähitellen. Tulokset näkyvät yleensä organisaation työympäristön ja ilmapiirin kehittymisenä parempaan suuntaan. (Koivu 2014, 117.) Perehdytysprosessi ei itsessään ole kuitenkaan tae työhyvinvoinnille, vaan se on jatkuvan suunnitelmallisen ja systemaattisen työn tulosta, johon perehdytysprosessin toimivuus kuuluu pienenä osana (Moisalo 2011, 358).

Työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan pyrkiä kehittämään erilaisten toimien avulla. Ensimmäinen askel työntekijöiden sitouttamiseen on kiinnittää huomiota rekrytointiprosessiin ja oikeanlaisten ihmisten valitsemiseen oikeanlaiseen työtehtävään. Myös henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuus auttaa työntekijän sitouttamisessa yritykseen. Tässä työkaluina toimivat koulutus- ja ylenemismahdollisuudet. Perehdytysprosessissa kannattaa ottaa huomioon työn merkityksellisyys, jotta työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. Myös kannustavuus perehdytyksessä on tärkeää, sillä työntekijät tarvitsevat tunnustusta ja kehuja työstään, joka johtaa siihen, että työntekijä tuntee olonsa mukavaksi työpaikalla niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Dessler 2013, 350.)

Edellä mainituilla toimenpiteillä tähdätään siihen, että työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa vaikutuksen yrityksen toimintaan ja tulokseen, ponnistelee yrityksen tavoitteiden eteen ja saa tyydytystä yrityksessä työskentelystä. Näin ollen työntekijä on sitoutunut yritykseen ja sen toimintaan vahvemmin. Erityisesti tapauksissa, joissa organisaatio uudistuu, on perehdytyksellä tärkeä osa työntekijöiden osaamisen ja sitoutuvuuden kannalta. Perehdytystä voidaankin pitää tärkeänä muutosjohtamisen välineenä esimiesten käytössä. Ammatillisen kasvun kehittämistä on lisäksi pidetty yhtenä perehdytyksen tavoitteena. (Dessler 2013, 352.; Koivu 2014, 109.)

2.4 Perehdytysprosessia kuvaava ADDIE-malli

Perehdytysprosessia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yksi tapa on niin sanottu ADDIE-malli, jossa prosessi jaetaan viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat esitettynä kuvassa 1. Vaihteita ovat analysointi (Analyze the training need), suunnittelu (Design the overall training program), kehittäminen (Develop the course), toteuttaminen (Implement training) ja arviointi (Evaluate the course's effectiveness). (Dessler 2013, 273.) ADDIE -mallia voidaan käyttää myös kuvaamaan tämän opinnäytetyön prosessia.



Kuva 1: ADDIE- malli (Dessler 2013).

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään, minkä tyyppinen perehdytys on tarpeen, ottaen huomioon sen hetkisen tilanteen, sekä mihin perehdytyksellä tähdätään. (Dessler 2013, 273.) Tässä vaiheessa arvioidaan uuden työntekijän lähtötaso ja määritellään oppimistavoitteet. Lähtötaso voidaan määrittellä käytännön työssä, jolloin perehdyttäjä arvioi, miten hyvin perehtyjä asian osaa. (Kangas 2003, 14.) Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa analysointiin tarve perehdytykselle ja selvitettiin perehdytysprosessin sen hetkinen tila. Tämä tapahtui havainnoinnin ja harjoittelijoiden haastattelujen kautta.

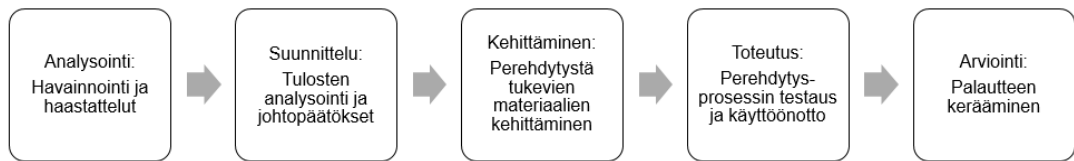
Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan perehdytysprosessin kulku, eli luodaan tavoitteet sille, mitä perehdytyksellä tavoitellaan sekä määritellään käytännön toimenpiteet (Dessler 2013, 276). Perehtyjälle luodaan selkeä kuva opastettavasta tehtävästä ja siihen liittyvistä ohjeista (Kangas 2003, 14). Tässä vaiheessa on hyvä suunnitella myös arviointimetodi, joka toteutetaan prosessin lopuksi. Perehtyjän tulee olla motivoitunut, jotta perehdytysprosessi onnistuu. Tärkeää onkin siis suunnitella, miten perehtyjä pidetään motivoituneena koko prosessin ajan. (Dessler 2013, 277.) Suunnitteluvaiheessa luotiin tavoitteet sille, mitä perehdytyksellä tavoitellaan, sekä määriteltiin käytännön toimenpiteet tämän saavuttamiseksi. Tavoitteeksi muodostui luoda yksiselitteinen ja helppokäyttöinen perehdytysprosessi. Tämän saavuttamiseksi valittiin kirjalliset perehdytysmateriaalit, jotka sisältävät perehdytysoppaan, RestelOpera - käyttöjärjestelmän manuaalin ja perehdytyksen seurantalomakkeen.

Kolmannessa, eli kehittämisen vaiheessa, kehitetään tarvittavat materiaalit ja käytänteet perehdytyksen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa valitaan myös ohjelman käytännön sisältö ja laaditaan sitä tukevat materiaalit. Perehdytys voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja käyttäen hyväksi eri metodeja sekä

oppimistapoja. Mahdollisimman tehokas prosessi syntyy yhdistelemällä eri tapoja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Dessler 2013, 279-280.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisvaihe muodostui perehdytysmateriaalien luomisesta ja sellaisen toteutustavan valitsemisella, jota voidaan soveltaa erilaisille oppimistyyyleille. Materiaalien tekemisessä huomiottiin niiden visuaalisuus sekä käsitteiden selkeä avaus.

Seuraava vaihe ADDIE-mallissa on itse perehdytyksen toteuttaminen valituilla tavoilla (Dessler 2013, 273). Opinnäytetyötä varten toteutettujen materiaalien ja käytänteiden valmistuttua ne otettiin testikäyttöön äitiyslomalta palaavan työntekijän toimesta. Materiaalien onnistumisesta ja kehitystarpeesta käytiin keskusteluja ja niitä kehitettiin sen mukaan. Perehdytysprosessia ei ollut mahdollista testata harjoittelijoiden toimesta, sillä alkusyksyllä 2015 Turun Cumuluksen vastaanotossa ei ollut harjoittelijoita.

Viimeisessä vaiheessa perehdytysprosessin onnistuminen arvioidaan ja määritellään tarvittavat jatkotoimenpiteet (Dessler 2013, 273). Oppimista on hyvä seurata perehdytyksen aikana ja sitä tulee arvioida käyttämällä apuna muun muassa perehdyttämisen tarkistuslistoja ja seurantakeskusteluja (Kangas 2003, 8). Arvioinnissa voidaan mitata muun muassa osallistujien reaktioita ohjelmaan ja sitä, mitä he ovat oppineet sen aikana. Mitata voidaan myös työntekijöiden mahdollisesti muuttunutta toimintaa ja sen vaikutuksia yrityksen tulokseen. (Dessler 2003, 298.) Kun opinnäytetyö oli lähes valmis, kehitetyn perehdytysprosessin ja materiaalien onnistumista arvioitiin vielä muiden työntekijöiden ja hotellinjohtajan toimesta. Tämän jälkeen materiaaleja kehitettiin saatujen palautteiden perusteella. Alla on esitetty perehdytysprossin kehittämisen vaiheet prosessimallina tässä opinnäytetyössä.



Kuva 2: Prosessimalli perehdytysprosessin kehittämiseen ADDIE-mallia mukailien.

3 PEREHDYTTÄJÄ OPPIMISEN EDISTÄJÄNÄ

3.1 Perehdyttäjän rooli perehdytysprosessissa

Perehdyttämisen alkuvaiheessa vastuu on perehdyttäjällä ja hänen tehtävänä on opastaa ja kannustaa uutta työntekijää. Perehdytyksen edetessä vastuuta siirretään pikkuhiljaa uudelle työntekijälle niin, että hän pystyy lopulta suoriutumaan työstään ilman jatkuvaa ohjausta. (Kupias & Peltola 2009, 139.) Perehdyttäjän itseluottamusta on pyrittävä nostamaan kehujen ja rohkaisun kautta. Taitoja ja tietoa kerätään vaiheittain ja välillä saattaa tulla tasaisempi vaihe tai jopa tuntua siltä, että perehdyttäjällä unohtaa jo opittuja asioita. Tämä voi olla turhauttavaa niin perehdyttäjälle kuin perehdyttäjällekin, ja tulisi tunnistaa ilmiönä. (Boella & Goss-Turner 2013, 108-109.) Uudelle työntekijälle voidaan nimittää henkilökohtainen perehdyttäjä, jonka on tunnettava työnkuva ja omattava tarvittavat taidot sen toteuttamiseksi (Boella & Goss-Turner 2013, 108).

Perehdyttäjälle tulee tarjota selkeitä tavoitteita ja etenemistä tulisi seurata säännönmukaisesti (Kangas 2003, 16; Boella & Goss-Turner 2013, 108-109). Hyvänä perehdytyksen seurannan apuvälineenä toimivat tarkistuslistat. Tarkistuslistoja voidaan käyttää myös apuna työn ymmärtämisessä. Tarkistuslista voi olla yksinkertaisimmillaan muistilista tehtävistä, johon voidaan tehdä merkintä, kun asia on käsitelty. (Kangas 2003, 16; Boella & Goss-Turner 2013, 82.)

Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa perehdyttäjää pääsemään kohti asetettuja tavoitteita (Kupias & Peltola 2009, 141). Tehtävänä on myös auttaa perehdyttäjää onnistumaan uudessa tehtävässään. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä opettaa tulokkaalle työhön liittyviä asioita ja perehdyttäjä kuuntelee. (Kupias & Peltola 2009, 151.)

Oppimistilanteet toimivat paremmin, jos ne ovat kestoaltaan lyhyitä ja toistuvat usein, sen sijaan, että pidetään yksi pitkä oppitunti. Näin jää tilaa asian sisäistämiseksi ja kehittämiseksi. Perehdytyksen tulisi olla vuorovaikutteista siten

että perehtyjä pääsee osallistumaan prosessiin. Luennot jättävät perehtyjän passiiviseen rooliin, jolloin oppiminen ei ole niin tehokasta. Perehdytyksen on oltava muodoltaan vaihtelevaa ja sen tulisi aktivoida eri aisteja. (Boella & Goss-Turner 2013, 108-109.)

Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna erilaisia työkaluja. Yhtenä työkaluna perehdyttäjä voi käyttää kysymyksiä, joilla on tarkoitus selvittää perehtyjän näkemyksiä ja osaamista. Kysymyksillä voi auttaa myös perehtyjää oivaltamaan asioita ja saamaan uusia näkemyksiä. Kysymykset toimivat tärkeänä osana vuorovaikutteista perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.) Perehdytyksessä voidaan käyttää myös apumateriaaleja. Apumateriaalien tekeminen säästää paljon aikaa itse perehdytyksen toteuttamisessa. Niiden tekeminen vie aikaa, mutta kun materiaalit ovat valmiina, voidaan niitä käyttää monipuolisesti osana perehdytystä. Jotta aineisto pysyy ajankohtaisena, on sitä laadittaessa sovittava kenen vastuulla aineiston päivittäminen on ja kuinka usein tämä tulisi tehdä. Apumateriaaleista työntekijä voi itsenäisesti seurata edistymistään ja tarkastaa asioita työn ohessa. (Kangas 2003, 8.) Kokonaiskuvan hahmottamisessa voidaan käyttää apuna myös erilaisia kaavioita ja malleja. Kaaviot auttavat irrallisten asioiden yhdistämisessä ja eri asioiden suhteiden hahmottamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 154-155.)

Perehdyttäjän persoonalla ja ammattitaidolla on suuri merkitys perehdytysprosessin onnistumisella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että organisaation paras työntekijä on samalla paras perehdyttäjän roolissa. Perehdytysprosessin kannalta toimivin vaihtoehto on, että perehdyttäjinä toimivat yrityksessä henkilöt, joilla on kiinnostusta ja edellytyksiä toimia perehdytykseen vaativassa asemassa. (Moisalo 2011, 330; Boella & Goss-Turner 2013, 109.)

Perehdyttäjän motivaatioon vaikuttavat useat eri asiat, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Motivaatioon vaikuttavat ensisijaisesti perehdyttäjän vapaaehtoisuus perehdytyksen suhteen. Perehdytystilanteeseen pakottaminen saattaa vaikuttaa kielteisellä tavalla työntekijän motivaatioon koko yrityksessä työskentelyä kohtaan. Motivaatiota saattaa kuitenkin lisätä perehdytyksestä

ilmenneet uudet asiat, kuten esimerkiksi perehdytettävien työuran alkuun auttaminen, verkostojen ja yhteyksien luominen, onnistumisen tunne sekä perehdytyksen tuoma vaihtelu työhön. (Moisalo 2011, 332.)

Jotta hotellit voivat parantaa työntekijöiden suoristuskykyä, on pyrittävä herättämään hotellin johdon tietoisuutta perehdytyksen ja koulutuksen eri tekniikoista ja niiden soveltamistavoista. Toimialajärjestöjen ja muiden teollisuuden järjestöjen tulisi lisätä tietoisuutta eri tieteellisistä menetelmistä liittyen koulutukseen ja sen tarpeen analysointiin, sekä siihen liittyviin näkökulmiin. (Amritharaj & Vembar 2014.)

3.2 Oppimistyyli osana perehdytysprosessia

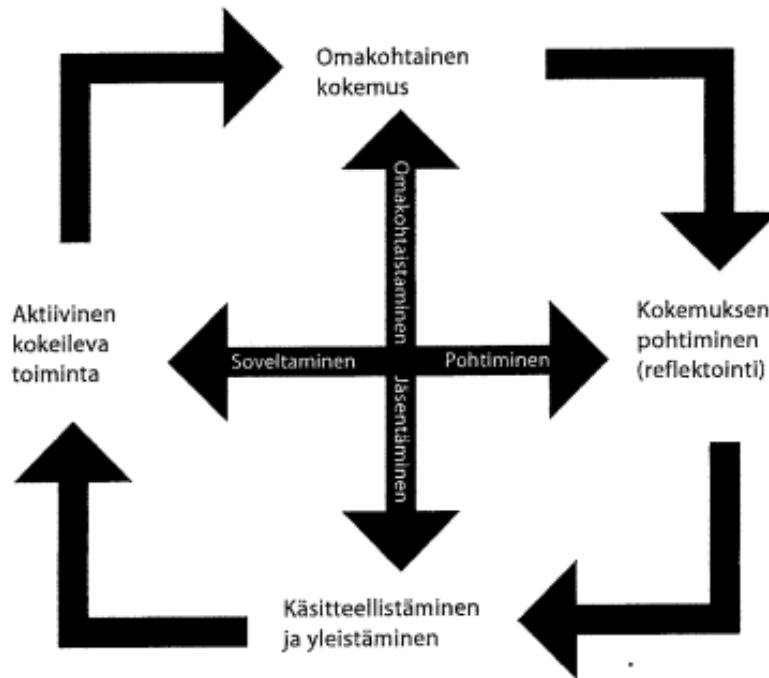
Perehdytystä voidaan pitää mekaanisena prosessina, mutta on kuitenkin pidettävä mielessä, että jokainen uusi työntekijä on yksilö. On otettava huomioon perehdytettävän aikaisempi työkokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Boella & Goss-Turner 2013, 85.) Oppimistyyli ja niistä muodostunut oppimiskäsitys vaikuttaa tapaan suunnitella ja toteuttaa perehdytystä (Kupias & Peltola 2009, 125). Yritys, joka pystyy luomaan ympäristön, jossa työntekijät tukevat ja arvostavat perehdytystä, pystyvät saavuttamaan paremman sitoutuneisuuden (Ameeq & Hanif 2013).

Perehdytyksessä on kyse oppimistilanteista, joissa on kaksi osapuolta; perehtyjä ja perehdyttäjä. Molemmilla osapuolilla on omanlaisensa oppimistyyli, joka tulee huomioida perehdytysprosessia suunniteltaessa. Perehdyttäjän oma oppimistyyli heijastuu hänen tapaansa perehdyttää, joten tämän tulisi kyetä tunnistamaan oma oppimistyyliinsä ja ymmärtää, että se ei välttämättä sovellu kaikille perehtyjille. Perehdyttäjän tulee myös huomioida, että hänelle itsestään selvät asiat eivät ole tätä perehdytettävälle. Perehdyttäjän tuleekin yrittää asettaa itsensä perehtyjän asemaan. (Kangas 2003, 13; Kupias & Peltola 2009, 119-120.) Hyvän perehdytysmateriaalin onkin huomioitava erilaiset oppimistyyli ja pyrittävä tarjoamaan oppimismahdollisuus kaikille erilaisille oppijoille.

On tunnistettava, että oppiminen on vapaaehtoista toimintaa ja työntekijä on pidettävä motivoituna, jotta perehdytys onnistuu. On myös huomioitava, että ihmiset oppivat eri tahdilla ja hermostuminen, pelko ja itseluottamuksen puute vaikuttavat oppimiseen negatiivisesti. (Boella & Goss-Turner 2013, 108-109.)

Oppimistyytlejä on erilaisia ja niitä voidaan tarkastella usealla eri tavalla. Perinteisin ja yleisin tapa tarkastella oppimistyytlejä on sen mukaan, mitä aisteja oppija käyttää käsitellessään tietoa. Oppimistyyllit ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (liike- ja lihasaisti). Tätä mallia nimitetään NLP-malliksi. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Visuaalinen oppimistapa perustuu näköaistiin. Tällöin opetusmenetelmässä pitää käyttää tukena esimerkiksi havainnointia piirtämisen keinoin. Auditiivinen, eli kuuloon liittyvä, oppimistapa perustuu äänien käyttöön perehdytystilanteessa. Puheen ohella tietyt äänet perehdytystilanteen taustalla auttavat auditiivista oppijaa muistamaan asioita. Kolmas oppimistapa perustuu käytännön kokeilemiseen ja asioiden tunnistamiseen. Tätä oppimistapaa kutsutaan kineettiseksi, eli liike- ja lihasaistiin perustuvaksi oppimistavaksi. (Moisalo 2011, 333.)

Toinen hieman laajempi tapa hahmottaa oppimistyytlejä on kokemuksellisen oppimisen malli (Kuva 3). Tässä mallissa oppiminen nähdään syklisenä prosessina, jossa kokemuksia tulkitaan ja pohditaan, jonka jälkeen ne jäsennellään uudestaan ja niitä kokeillaan käytännössä. Sykliä voidaan jatkaa loputtomiin uusien kokemusten pohjalta. Syklin vaiheita ovat omakohtainen kokemus, kokemusten pohdinta, käsitteellistäminen tai yleistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta. (Kupias & Peltola 2009, 122.)



Kuva 3 Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukaellen (Kupias & Peltola 2009, 122).

Tämän mallin mukaan tasapainoinen oppiminen sisältää kaikki neljä vaihetta. Erilaisten oppimistyylien johdosta syklin seuraamisen voi aloittaa haluamastaan vaiheesta oman oppimistyyliinsä mukaan. Konkreettisen kokijan (omakohtainen kokemus) oppimistyyliin kuuluu perehdyttävän aktiivinen osallistuminen uusiin oppimistilanteisiin. Oppimisen kannalta konkreettiset esimerkit ja tilanteet, sekä niiden jakaminen muiden perehdytystilanteessa olevien kanssa on perehdyttävälle tärkeää. Näitä tukevat lisäksi tasapainoinen ja kannustava työilmapiiri, jotta perehdyttävä voi ilmaista omia henkilökohtaisia tunteitaan ja tuntemuksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Pohdiskeleva havainnoija (kokemusten reflektointi) tarvitsee perusteluja ja syitä perehdyttävien asioiden tueksi. Tässä tapauksessa on tärkeää, että perehdyttäjä osaa myös itse kriittisesti tutkia ja pohtia syitä, sekä erityisesti perustella, miksi opetettavia asioita tehdään tietyllä tavalla. Lisäksi pohdiskeleva

havainnoija mieluummin osallistuu perehdytystilanteeseen tarkkailijan asemassa. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Abstrakti käsitteellistäjä (käsitteellistäminen ja yleistäminen) oppii parhaiten kokonaisuuksia käsittelemällä ja hahmottamalla, sekä perehdytysmateriaaliin tutustumalla. Lisäksi yksityiskohdat ja persoonaton tyyli perehdytyksessä ovat tärkeitä tämän oppimistyylin omaaville. (Kupias & Peltola 2009, 123-124.)

Osallistuvalla kokeilijalla (aktiivinen kokeileva toiminta) perehdyttämisen kannalta tärkeää on päästä konkreettisesti tekemään itse perehdytettäviä asioita. Perehdyttäjän on tärkeää huomata, että nopeus ja asioiden soveltaminen on ensisijaista oppimisen kannalta. Perehdytystilanteessa on otettava huomioon, että asioiden selittäminen on toissijaista käytännön oppimiseen ja kokeilemiseen nähden. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Perehdytystilanteessa on otettava huomioon, että suurimmalla osalla ihmisistä oppimistyyleistä kaksi on usein tasavahvoja. Kuitenkin kaikki neljän vaiheen läpikäyminen perehdyttämisessä kattaa mahdollisimman tasapainoisen ja toimivan oppimiskokemuksen. Perehdyttäjän on otettava huomioon perehdytettävän oppimistyyli mahdollisen konfliktin välttämiseksi perehdytystilanteessa. Perehdyttäjän kannattaakin usein lähteä liikkeelle siitä, että ottaa perehdytettävän oppimistyylin selville heti perehdytyksen alussa. Tämän voi esimerkiksi saada selville kysymällä perehdytettävältä, millä tavalla perehtyjä haluaa aloittaa perehdytystilanteen; perehdytysmateriaaliin tutustumalla, seuraamalla perehdytettävää asiaa sivusta, saada tietoa perehdytyksen kohteesta tai konkreettisesti päästä tekemään opittavia asioita. Viestinnän ja vuorovaikutuksen on kohdattava toisensa, jotta perehdytystilanne olisi otollinen molempien osapuolten kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 124; Moisalo 2011, 330.)

Erilaiset oppimistyyliä otettiin huomioon perehdytysprosessin suunnittelussa Turun Cumuluksen vastaanottoon. Konkreettisen kokijan ja osallistuvan kokeilijan oppimistyyliä sopii asioiden konkreettinen tekeminen ja soveltaminen. Tämä toteutuu sillä, että harjoittelija otetaan vastaanottoon

tekemään töitä ja häntä ohjeistetaan suullisesti asiakaspalvelutilanteissa. Pohdiskeleva havainnoija ja abstrakti käsitteellistäjä kaipaavat perusteluja asioille ja näiden oppimistyyppien onkin hyvä antaa ensin tutustua huolellisesti kaikkeen kirjalliseen perehdytysmateriaaliin. Kun taustat ja syy-seuraussuhteet ovat selvillä, voi pohdiskeleva havainnoija ja abstrakti käsitteellistäjä siirtyä vastaanottotyön konkreettiseen harjoitteluun.

4 LAADULLISELLA TUTKIMUKSELLA TIETOA PEREHDYTYSPROSESSISTA

4.1 Havainnoinnilla todenmukaista tietoa perehdytysprosessista

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen perusmetodi, jolla saadaan muun muassa tietoa siitä, toimivatko ihmiset sanomallaan tavalla. Menetelmässä on olennaista kyky tehdä havainnot tutkimuskohteesta, sekä tuomaan esiin kokemuksia ja tunteita. (Vilkka 2006, 37; Louheranta 2014, 53.) Laadullisen tutkimuksen päämääränä onkin löytää ja paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todentaisi olemassa olevia väittämiä. Laadullinen tutkimus on joukko moninaisia tutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-162.) Laadullinen tutkimus perustuu usein olettamukseen, että parhaimpia tuloksia saadaan kerättyä henkilöiltä, jotka ovat henkilökohtaisesti tekemisissä tietyn tilanteen tai tehtävän kanssa. Verrattaessa määrälliseen tutkimukseen, laadullinen tutkimus ei rajoita tutkittavien henkilöiden vastauksia tutkijan kysymysten rajoittamien mahdollisten viitekehyksien sisälle. (Veal 1997, 129.)

Tätä opinnäytetyötä varten havainnot kerättiin Turun Cumuluksen vastaanotossa vuosina 2014-2015. Havainnoinnin toteuttajina olivat tämän opinnäytetyön tekijät ja havainnot perustuivat henkilökohtaisiin kokemuksiin. Havainnoinnilla kerättiin tietoa, jolla pystyttäisiin vahvistamaan haastattelujen tuloksia, sekä keräämään sellaista tietoa, mikä ei haastatteluissa kävisi ilmi. Havainnoinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa perehdytyksen sen hetkisestä tilanteesta ja seurata sen kehittymistä prosessin edetessä. Havainnot kerättiin useassa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin havainnot alkutilanteesta, jonka jälkeen havainnot kerättiin muutostoiminnan aikana. Kun haluttu muutos oli saatu aikaiseksi, tehtiin havainnot vielä muuttuneesta tilanteesta. (Vilkka 2006, 70.)

Havainnointi voi olla muodoltaan tarkkaan jäsenneltyä tai vapaata. Tässä opinnäytetyössä käytettiin vapaata havainnointia. Vapaa havainnointi on vaativa

ja laaja havainnoinnin muoto, jota käytetään yleensä laadullisessa tutkimuksessa. Vapaa ja osallistuva havainnointi mukautuu tutkittavan kohteen toimintaan. (Vilkkä 2006, 40.) Havainnoinnin muodoksi valittiin vapaa havainnointi, sillä se tapahtui oman vastaanottotyön ohella pitkänä ajanjaksona ja työympäristö oli jatkuvasti muuttuva.

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnointi muotoutuu vapaasti tilanteen mukaan ja havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Havaintoja tehdään tutkimusympäristöstä sekä niistä tunteista ja kokemuksista, joita toiminnan osallistumiseen liittyy (Louheranta 2014, 53). Havainnointi toteutettiin aktivoivana osallistuvana havainnointina. Tätä havainnoinnin muotoa voidaan pitää toimintatutkimuksena ja se pyrkii sekä ymmärtämään havainnoinnin kohdetta, että muuttamaan tutkimuskohdetta. Toimintatutkimusta voidaankin pitää enemmän tutkimusasetelmana ja se sisältää läheistä työskentelyä tutkimuskohteen jäsenten kanssa. Toimintaa pyrittiin muuttamaan käyttäen erilaisia teorioita ja metodeja. Tutkimusasetelma muodostui vuorovaikutuksesta tutkittavien kanssa ja asetetut tavoitteet pyrittiin saavuttamaan yhdessä tutkittavien kanssa. (Vilkkä 2006, 46-47.) Havainnoinnin kohteena olivat vastaanoton työntekijät, sekä sinä aikana työskennelleet harjoittelijat. Havainnoinnista sovittiin kaikkien havainnoitavien osapuolien kanssa ennen havainnoinnin toteuttamista.

4.2 Haastattelulla tietoa harjoittelijoiden perehdytyskokemuksista

Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa nykyisestä perehdytysmallista ja siitä, minkälaisena harjoittelijat kokevat sen. Tarkoituksena oli myös kerätä kehitysehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tällöin kysymykset ja niiden järjestys on kaikille haastateltaville sama, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Tämä haastattelumenetelmä koettiin hyödyllisimmäksi menetelmäksi kerätä mahdollisimman kattava ja perinpohjainen vastausmateriaali rajallisen ajan

puitteissa. Haastattelun päämääränä oli kerätä kvalitatiivista tutkimustulosta perehdytysprosessin kehittämiseksi.

Haastattelu todettiin parhaimmaksi metodiksi tällaisen tiedon keräämiseksi. Kyselylomakkeella ei välttämättä tavoita vastaajan ajatusmaailmaa toivotulla tavalla, tai vastaukset jäävät yksipuolisiksi tai suppeiksi. Haastattelun etuja ovat myös se, että haastateltava pystyy tulkitsemaan kysymyksiä vapaammin ja sallii muun muassa vastauksien täsmennykset esimerkkien avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-37.) Haastattelumetodia tarkennettiin valitsemalla teemahaastattelu, joka on tapa kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelussa on kyse keskustelusta, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville häntä kiinnostavat asiat (Eskola & Vastamäki 2015, 27).

Haastattelukysymykset (Liite 1) toteutettiin ensisijaisesti niin, että vastauksista kävisi ilmi nykyisen perehdytysmallin hyviä puolia, epäkohtia ja mahdollisia puutteita. Haastattelukysymyksistä kerättiin palautetta ennen haastattelujen toteuttamista, jotta voitiin varmistaa se, että vastaanoton harjoittelijat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Palautetta kerättiin niin ohjaavalta opettajalta, kuin opponenteilta sekä toimeksiantajalta. Tämän jälkeen kysymyksiä muokattiin palautteen mukaan. Haastattelut toteutettiin vuoden 2015 kevään ja kesän aikana. Jokainen valittu harjoittelija haastateltiin hänen harjoittelukautensa päätyttyä, jotta haasteltavien harjoittelun aikana kertynyt kokemus olisi mahdollisimman kattava.

Haastateltavaksi valittiin ne harjoittelijat, jotka olivat työskennelleet vähintään yhden kuukauden Turun Cumuluksen vastaanotossa. Haastatteluja toteutettiin seitsemän kappaletta. Laadullinen tutkimushaastattelu käsittää yleensä verrattain pienen määrän henkilöitä, joita haastatellaan usein hyvin perustavanlaatuisella tavalla. Näin saadaan kerättyä mahdollisimman paljon kattavaa tietoa pieneltä määrältä tutkittavia henkilöitä. (Veal 1997, 129.) Tutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Haastattelujen määrään vaikutti harjoittelijoiden määrä opinnäytetyön toteuttamisen aikana. Haastattelut alkoivat myös toistaa itseään, eikä uutta tietoa ollut enää saatavilla. Tätä kutsutaan aineiston saturaatioksi, eli kylläntymiseksi. Saturaation saavuttamisen jälkeen tutkimusta ei ole kannattavaa jatkaa. (Eskola & Vastamäki 2015, 41.) Kysymysten muodon ollessa avoin, saatiin mahdollisimman laaja ja syvä kattaus aiheeseen harjoittelijan näkökulmasta, koska rajoittavia vastausvaihtoehtoja ei annettu haastateltavan tueksi. Näin saatiin esille uusia näkökulmia nykyisen perehdyttämisen prosessin tueksi.

Haastattelujen nauhoittaminen on yleistä laadullisen tutkimuksen haastattelutilanteissa. Nauhoituksen avulla saadaan tallennettua haastattelutilanne sanasta sanaan tulevaa analyysivaihetta silmällä pitäen. (Veal 1997, 135.) Haastattelutilanteet nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin analysointivaiheen tueksi. Litterointi on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla. Aineiston voi litteroida tarkasti käyttämällä diskurssianalyysia, jolloin aineisto puretaan tarkasti merkiten tauotukset, painotukset ja äännähdykset, tai suppeammin purkamalla vain olennaisilta vaikuttavat kohdat. (Eskola & Vastamäki 2015, 42.) Haastatteluaineiston litteroinnin perusteeksi voidaan valita tutkimusongelman kannalta olennaisimmat osat, jolloin valikointiperusteen on oltava perustelu ja noudatettava sitä johdonmukaisesti (Ruusuvoori ym. 2011, 14). Haastattelumateriaaleissa esiintyi paljon aineistoa, mikä ei liittynyt olennaisella tavalla perehdytyksen tason ja laadun tutkimiseen. Materiaali purettiin litteroimalla sanatarkasti, pois lukien tauot ja äännähdykset.

4.3 Ryhmähaastattelulla palautetta ja kehitysehdotuksia

Palautteen ja kehitysehdotuksien keräämiseen valittiin metodiksi ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelun avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti useammalta vastaajalta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63). Ryhmähaastattelulla haluttiin herättää keskustelua uudesta perehdytysprosessista ja sen kehittämisestä. Ryhmähaastattelun tarkoitus oli

saada selville yleinen mielipide, eikä keskittyä yksilöiden henkilökohtaiseen mielipiteeseen. Haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Perehdytysprosessin kehittämisen ja siihen liittyvien materiaalien valmistuttua ne annettiin luettavaksi jokaiselle henkilökunnan jäsenelle. Tarkoituksena oli kerätä kokemuksia ja mahdollisia kehitysehdotuksia perehdytysmateriaaleihin liittyen.

Ryhmähaastatteluihin lukeutuvat muun muassa parihaastattelut ja täsmäryhmähaastattelut Tätä opinnäytetyötä varten ryhmähaastattelun muodoksi valittiin täsmäryhmähaastattelu (focus group interview). Täsmäryhmähaastattelua käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan luoda uusia ideoita ja kehittää palveluja. Täsmäryhmähaastattelulle on ominaista, että ryhmän jäsenet ovat henkilöitä, joiden mielipiteellä ja asenteella on vaikutusta tutkittavaan asiaan. Tarkoituksena on luoda ympäristö, jossa keskustellaan vapaasti. Ryhmähaastattelussa on usein tietty teema. Tavallisin teema ryhmäkeskustelussa on arvioiva ja kuvaileva. Tässä ryhmähaastattelun muodossa osallistujat esittävät tuntemuksena esimerkiksi uudesta tuotteesta tai tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61-62.)

Täsmäryhmähaastatteluun osallistui kolme henkilökunnan jäsentä, joista yksi toimi Turun Cumuluksen vuoropäällikkönä. Haastattelu toteutettiin kahden haastattelijan toimesta. Haastattelutilaisuus nauhoitettiin, jotta sitä pystyttiin tarkastelemaan myöhemmin tarkemmin. Haastattelukysymykset (Liite 2) toteutettiin niin, että niillä saatiin tietoa uuden perehdytysprosessin hyödyllisyydestä ja kehittämisen tarpeista.

5 TULOKSET JA UUDET TYÖKALUT

5.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnilla kerättiin taustatietoa perehdytyksen sen hetkisestä tilanteesta. Havainnointi tapahtui vastaanottotyöskentelyn ohella vuosina 2014-2015. Havainnoinnin perusteella ilmeni, että Turun Cumuluksessa ei ollut ajankohtaisia perehdytysmateriaaleja. Jatkuvien uudistusten seurauksena toimintamallit olivat muuttuneet niin suuresti, että vanhat materiaalit eivät olleet enää käyttökelpoisia. Cumuluksen toimintakonsepti uudistui kesäkuussa 2014 ja toi mukanaan paljon uusia toimintamalleja. Marraskuussa 2014 hotellin käyttöjärjestelmä uusittiin, jonka johdosta kaikkiin Cumulus -hotelleihin tuli käyttöön hotellikäyttöjärjestelmä RestelOpera.

Perehdytysmateriaalien käyttö oli vaihtelevaista, eikä käytössä ollut varsinaista perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelman puuttuessa perehdytys oli myös tavoitteetonta. Harjoittelijoita koulutettiin oman osaamisen ja jaksamisen puitteissa työn ohessa. Perehdytys ei edennyt johdonmukaisesti, eikä sen etenemistä seurattu tarkasti. Harjoittelijat siirtyivät varsinaiseen työhön usein ilman kattavaa kuvaa työskentelystä ja siihen liittyvistä toimintaperiaatteista. Myös työpaikan ja toimipisteen esittely jäi usein vajavaiseksi ajanpuutteen takia. Harjoittelijat katsoivat usein ensimmäisenä päivänä vain Restelin yleisen perehdytysvideon.

Havainnoinnista kävi myös ilmi, että perehdytystä toteutettiin usein eri tavalla eri henkilöiden toimesta. Kaikilla työntekijöillä oli oma henkilökohtainen työskentelytapansa ja tämä aiheutti hämmennystä, kun asioita ei aina tehtykään samalla tavalla. Myös vastaanoton työntekijöille oli epäselvää, mitä asioita harjoittelijan kanssa on jo käyty läpi ja mitä ei. Perehdytystä toteutettiin kuitenkin aktiivisesti ja kaikki harjoittelijat toivotettiin tervetulleeksi työyhteisöön. Harjoittelijoita ohjattiin käytännönläheisesti ja positiivisella tavalla. Vaikka varsinaista perehdytyksen seuranta ei ollut, niin jokainen vastaanoton

työntekijä pyrki selvittämään harjoittelijan osaamisen tason sillä hetkellä ja opastamaan tätä sen mukaan.

5.2 Harjoittelijoiden teemahaastattelujen tulokset

Harjoittelijoiden haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tavoitteena oli selvittää sen hetkisen perehdytyksen laaduntasoa ja mahdollisia epäkohtia. Haastattelut toteutettiin vuoden 2015 kevään ja kesän aikana.

Laadullisella tutkimuksella kerätty aineisto tulee analysoida. Tämän voidaan katsoa tapahtuvan kahdessa vaiheessa. Ensin kerätyt havainnot yhdistetään, jonka jälkeen ne tulkitaan, jotta niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Vilka 2006, 81.) Laadullisella tutkimuksella kerätty tieto vaatii tuekseen sekä teoretietoa, että kerätyn aineiston ymmärtämistä. Tulkintaa ei voi tehdä ilman muuta materiaalia ja teoria avaa aineistolle uusia merkitysyhteyksiä. (Vilka 2006, 86.) Analysointivaiheessa teemahaastattelulla kerätty aineisto teemoitettiin ja tyypiteltiin. Teemahaastattelun yksi vahvuus onkin, että kynnys aineistosta analyysiin on matala ja aineisto on helppo järjestää litteroinnin jälkeen teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 43.) Analysointivaiheessa jokainen vastaus analysoitiin, jotta haastatteluun asetetut tavoitteet perehdytysprosessin kehittämistä saatiin eriteltyä.

Analysointivaiheen jälkeen saadut tulokset käytiin läpi huolella ja siirryttiin niiden tulkitsemiseen. Tulkintavaiheessa selkiytetään ja pohditaan analysointivaiheessa esille tulleita merkityksiä. Tutkimus ei siis ole valmis vielä siinä vaiheessa, kun materiaali on analysoitu, vaan se on pyrittävä selittämään ja tulkitsemaan merkityksellisellä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Tehtyjä tulkintoja käytettiin perehdytysprosessin kehittämisen tukena.

Harjoittelijahaastattelujen aineisto pilkottiin ja järjestettiin erilaisten aihepiirien mukaan. Aineistosta poimittiin asiat, jotka toistuivat useaan otteeseen. Samaan aiheeseen liittyvistä asioista muodostettiin suurempia kokonaisuuksia, eli teemoja. Haastatteluista nousi esiin neljä pääteemaa; toimivat asiat

perehdytyksessä, epäkohdat perehdytyksessä, kehitysehdotukset ja työyhteisön toimivuus. Osa kerätystä tiedosta vahvasti havainnoinnin tuloksia ja osa oli täysin uutta tietoa. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty poimitut teemat ja niiden alateemat.

Teema	Alateemat
Perehdytyksessä toimivat asiat	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen osallistuminen • Ohjauksen saatavuus
Perehdytyksen epäkohdat	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallit • Ohjeistukset • Hotellin käyttöjärjestelmä
Kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäjän vaihtuminen • Etenemisen seurannan puute
Työyhteisön toimivuus	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmapiiri • Työhyvinvointi • Luottamus

Taulukko 1: Harjoittelijahaastattelujen teemoittelu

Haastattelujen perusteella perehdyttäminen on ollut pääosin toimivaa. Toimivaksi perehdytyksessä koettiin se, että harjoittelijat pääsivät heti alusta alkaen osallistumaan varsinaiseen vastaanottotyöskentelyyn. Avun ja tuen saatavuus henkilökunnalta koettiin myös riittäväksi. Harjoittelun ensimmäiset päivät koettiin sekavaksi ja kiireisiksi, johtuen osittain informaation puutteesta. Harjoittelijat kokivat, että työhön liittyvät perusasiat jäivät usein läpikäymättä harjoittelun ensimmäisinä päivinä ja olisivat kaivanneet tietopakettia harjoittelun alkuun, johon olisi voinut itsenäisesti tutustua.

Haastattelujen perusteella toimintamallit käytiin läpi hyvin vaihtelevasti ja heikosti. Vain puolet harjoittelijoista tunnisti, että toimintamallit oli käyty läpi perehdytyksen aikana ja puolet kokivat, että ne tulivat käytyä läpi vain itsenäisesti harjoittelun aikana. Myös konseptikirjan käyttö oli jäänyt vähäiseksi, tai sitä ei käytetty lainkaan. Vain kaksi harjoittelijoista muisti läpikäyneensä

konseptikäsitteitä harjoittelun ensimmäisellä viikolla. Loput olivat käyttäneet konseptikäsitteitä ensimmäistä kertaa vasta puolesta välissä harjoittelua, tai eivät ollenkaan. RestelOperan käyttö koettiin myös haastavaksi. Harjoittelijat kokivat vaikeaksi ymmärtää järjestelmän käyttöperiaatteet. Vaikka järjestelmä koettiin vaikeana käyttää, harjoittelijat eivät kuitenkaan kokeneet tämän johtuneen perehdytyksestä.

Harjoittelijat kokivat työskentelyn hyvin itsenäiseksi, osa jopa liian itsenäiseksi työn oppimisen kannalta. Perehdytys eteni harjoittelijoiden mukaan sopivalla tahdilla mutta ei aina kovin loogisesti. Perehdyttämistä rajoittivat kiireiset ajat vastaanotossa, jolloin perehdytys jäi osittain vajavaiseksi.

Harjoittelijoilta saatiin paljon hyödyllisiä kehitysehdotuksia. Perehdytyksen alkua ja loogisuutta vaikeuttivat perehdyttäjän jatkuva vaihtuminen ensimmäisten viikkojen aikana. Useampi harjoittelijoista mainitsi, että nimetty perehdyttäjä harjoittelun alussa olisi selkeyttänyt harjoittelun kulkua. Perehdytyksen etenemisen seuranta kaivattiin myös harjoittelun tueksi. Harjoittelijat myös kokivat, että ennen harjoittelun alkua jaettu tietopaketti olisi ollut hyödyllinen ja selkeyttänyt harjoittelun alkua.

Tärkeäksi teemaksi nousi myös työyhteisö ja työilmapiiri. Harjoittelijat kokivat, että heidät on otettu hyvin mukaan työyhteisöön. Harjoittelijat mainitsivat työilmapiirin olevan hyvä ja vastaanottavainen. Ohjausta oli saatavilla tarpeeksi ja se oli pääsääntöisesti kannustavaa.

5.3 Uudet perehdytysmateriaalit vastaanottotyön tueksi

Tässä opinnäytetyössä luotiin perehdytysmateriaalit, joita ovat perehdytysopas, hotellijärjestelmä RestelOperan käyttömanuaali, kouluttajan opas, perehdytyksen seurantalomake ja tietopaketti harjoittelijoille ennen harjoittelun alkua. Lisäksi tehtiin kyselylomake harjoittelijoille, jotta perehdytysprosessin toimivuutta voidaan seurata aktiivisesti ja kehittää tarpeen mukaan. Kaikki perehdytysmateriaalit rakennettiin niin, että ne olisivat mahdollisimman hyödylliset eri oppimistyyliä omaaville harjoittelijoille. Materiaalit ovat

visuaalisia, mutta sisältävät myös paljon kirjallista taustatietoa. Ohjaaja voi käyttää niitä perehdytyksen tukena ja harjoittelija pystyy itsenäisesti tutustumaan ja tarkistamaan asioita materiaaleista. Perehdytysmateriaalit toteutettiin harjoittelijahaastattelujen ja havainnoinnin perusteella.

Perehdytysmateriaalit auttavat työntekijää ymmärtämään työnsä, jotta hän pystyy toteuttamaan sen tehokkaalla tavalla. Työn ymmärtäminen sisältää kaksi elementtiä, joista ensimmäinen on itse työ. Toinen elementti muodostuu muun muassa työympäristöstä, työoloista ja sosiaalisista kontakteista. Uusi työntekijä ei pysty suoriutumaan itse työosuudesta, jos hän ei ymmärrä sitä ympäröiviä elementtejä. Näitä elementtejä ovat sijainti ja fyysinen työympäristö, organisaatio, kollegat ja epäviralliset suhteet, asiakkaat, työolosuhteet ja sopimukset sekä yrityksen ja talon säännöt. (Boella & Goss-Turner 2013, 85-86.)

Harjoittelijan tietopaketti

Harjoittelijan tietopaketti on ensimmäinen perehdytysmateriaali, johon harjoittelija tutustuu. Tietopaketti lähetetään harjoittelijalle ensimmäisen työvuorolistan kanssa. Tietopaketti sisältää perustietoja työnteosta, Restelistä, Cumuluksesta, kanta-asiakkaista ja Turun Cumuluksen palveluista. Tarkoituksena on, että harjoittelija tutustuu materiaaleihin ennen harjoittelun alkua. Näin harjoittelijalla on mahdollisuus tutustua perusasioihin ennen harjoittelun alkua.

Perehdytysopas

Perehdytysopas sisältää yleisiä asioita Restelistä ja Cumuluksesta sekä Turun Cumuluksen toimipaikasta. Oppaassa on konseptin mukaiset toimintaohjeet vastaanoton perustyötehtävistä. Tämä opas on tarkoitettu käytettäväksi ensisijaisesti harjoittelun alussa aktiivisesti ja myöhemmin asioiden tarkistamiseen.

RestelOperan käyttömanuaali

RestelOperan käyttömanuaali sisältää käytännön ohjeita siitä, miten hotellikäyttöjärjestelmää käytetään. Manuaali sisältää tärkeimmät toiminnot, joita vastaanottovirkailija käyttää päivittäin. Kuten esimerkkikuvassa (Kuva 4) näkyy, manuaali sisältää kuvia käyttöjärjestelmästä ja toiminnot on selitetty aina kuvien alla. RestelOperan käyttömanuaali on suunniteltu ja toteutettu niin, että se toimii parhaiten sähköisenä versiona.

Reservation/Varausnäkyvä

The screenshot shows the 'Reservation/Varausnäkyvä' interface. It features a form with several sections:

- Guest Information:** Fields for Last Name, First Title, Address, Zip/City, Country (FI), Phone, Email, Company, Agent, Source, Group, and Contact.
- Reservation Details:** Arrival (25.09.15, Friday), Nights (1), Departure (26.09.15, Saturday), Adults (1), Child (0), No. of Rms (1), Rm Type (ST), Rate Code (BAR6), and Rate (101.00).
- Market and Source:** Res. Type (NON), Market (RIU), Source, and Origin.
- Payment and Billing:** Payment (CA), Credit Card No., Exp. Date, CRS No., Confirmation, and Print Rate.
- Guest Account:** Guest Balance (0.00), Discount %, Reason, Purpose, Specials, Preferences, Promotions, TA Rec Loc, Invoice Ref., and Comments.
- Booker Information:** Booker Name, Booker Phone, and Booker Email.

At the bottom, it shows 'Created By LAINEMA On 24.09.15' and 'Updated By LAINEMA On 24.09.15'. Buttons for 'Save', 'OK', 'Options', and 'Close' are visible.

Varausnäkyvässä pääset hallinnoimaan kaikkea varaukseen liittyviä tietoja ja yksityiskohtia.

Varausnäkyvän yläreunassa näet asiakkaan/varaajan tiedot, jos olet ne jo etukäteen laittanut "Rate Query"-kohdassa. Muussa tapauksessa joudut ensin täyttämään asiakkaan tiedot, jotta voit muuttaa muita varauksessa olevia tietoja. Asiakkaan tietojen täyttämiseksi klikkaa "Last Name" -kohdassa olevaa nappulaa, jossa on kolme pistettä. Asiakkaan tietojen täyttämisestä katso kohta "[Profile Search/Profiilin haku](#)".

Kuva 4: Esimerkki RestelOpera manuaalista

Perehdytyksen seurantalomake

Perehdytyksen seurantalomake (kuva 5) on tarkoitettu aputyökaluksi sekä harjoittelijalle että hänen perehdyttäjälleen. Seurantalomakkeessa on listattuna kaikki tärkeimmät vastaanottovirkailijan työhön kuuluvat toimet ja

käyttöjärjestelmän käyttämiseen liittyvät asiat. Sen avulla harjoittelija pystyy seuraamaan omaa oppimistaan ja näkee selkeästi asiat, joiden opetteluun tulee käyttää enemmän aikaa. Perehdyttäjää pystyy seuraamaan harjoittelijan edistymistä ja tarkistamaan, mitkä asiat harjoittelija jo hallitsee. Uuteen perehdytysprosessiin liittyy se, että harjoittelijalla on nimetty työpaikkaohjaaja, joka vastaa perehdytyksestä. Harjoittelija tulee työskentelemään myös muiden työntekijöiden kanssa. Tällöin perehdyttäjää vaihtelee työvuoron mukaan, jolloin perehdytyksen seurantalomake nousee tärkeäksi. Uusi perehdyttäjää kykenee helposti tarkistamaan, mitkä asiat harjoittelija jo hallitsee. Lomake sisältää kolme oppimisen tasoa. Ensimmäisellä tasolla harjoittelija tietää asiasta, mutta ei kykene vielä toteuttamaan asiaa itsenäisesti. Seuraavalla tasolla harjoittelija kokee hallitsevansa asian. Viimeisellä tasolla perehdyttäjää todistaa, että harjoittelija kykenee selviämään kyseisestä tehtävästä itsenäisesti.

Perehdytyksen seurantalomake	On käyty läpi/tiedän asiasta	Hallitsen asian	Ohjaajan kuittaus
Harjoittelijan tietopaketti			
Perehdytysopas			
Operamanuaali			
Talokierros			
• Varustelu: Standard huoneet			
• Varustelu: Superior huoneet			
• Silityshuone, sijainti ja käyttöohjeet			
• Leikkihuoneet			
• Ravintolat: sijainti ja aukioloajat			
• Saunaosasto			
• Business -nurkka ja sen käyttö			
Yleiset			
Kanta-asiakasedut PINS/K-plussa- kortilla			
Hotel Bonus Club jäsenyys			
• Jäsenyyteen kuuluvat edut			
• Miten eroaa tavallisesta PINS -kortista?			
• Milloin saa bonukset ja muut edut			
• Bonusten kirjaaminen kun huoneessa useampi HBC asiakas			
Huoneluokat			
Huoneluokan vaihtaminen			

Kuva 5: Esimerkki perehdytyksen seurantalomakkeesta.

Kouluttajan opas

Kouluttajan opas on tarkoitettu kaikille vastaanoton henkilökunnan jäsenille, jotka työssään perehdyttävät harjoittelijoita. Oppaassa on perustietoa perehdytyksestä ja niistä asioista, jotka tulisi ottaa perehdyttäessä huomioon. Oppaassa on esiteltynä erilaiset oppimistyyliä ja se sisältää vinkkejä oppimistyylien huomioon ottamisessa. Opas sisältää myös perehdytysprosessikaavion perehdyttäjän näkökulmasta. Opas sisältää lisäksi ohjeet materiaalien käytöstä.

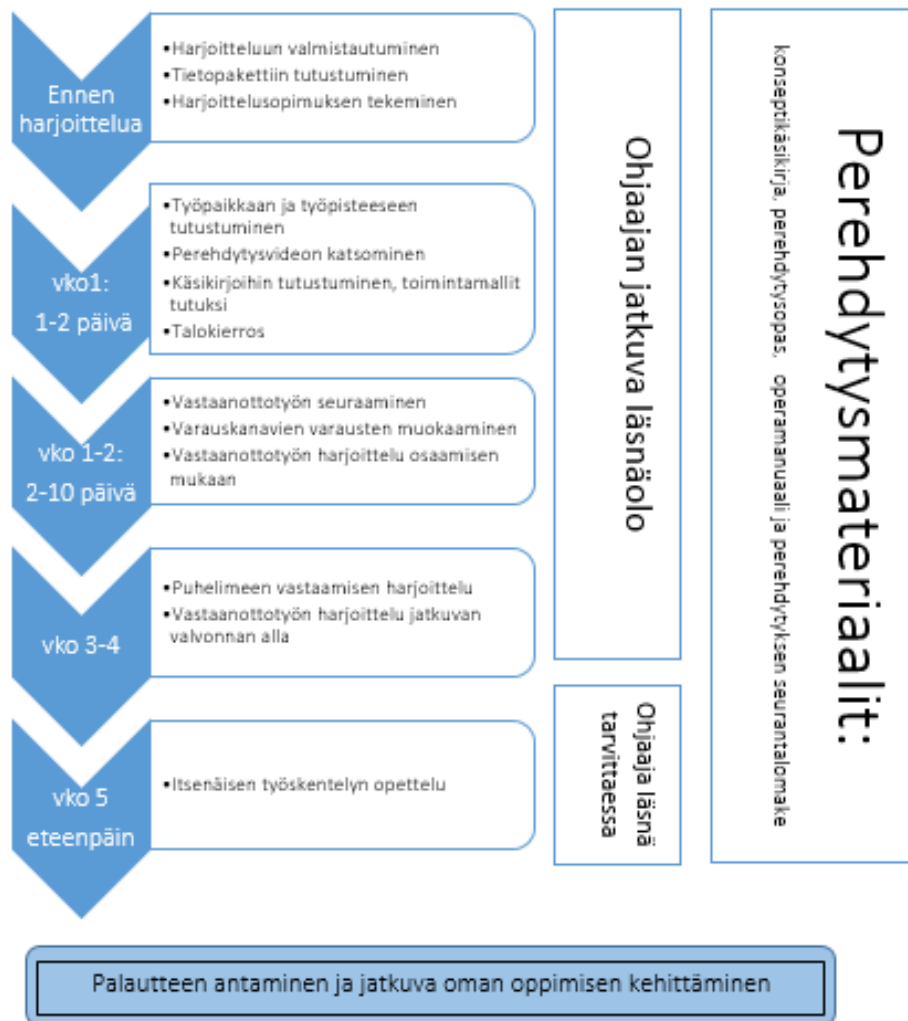
Palautelomake

Perehdytysprosessia on tarkoitus kehittää jatkuvasti tarpeen mukaan. Yhtenä työkaluna tässä toimii palautelomake, jonka kaikki harjoittelijat täyttävät harjoittelunsa lopuksi. Näin harjoittelijoilta saadaan tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta ja mahdollisista epäkohdista, joita tulisi kehittää.

5.4 Uuden perehdytysprosessin kuvaus

Perehdytysprosessia kehitettäessä tehtiin uutta prosessia kuvaava malli. Mallissa näkyvät perehdytyksen eri vaiheet sekä se, miten ohjaus ja apumateriaalit suhteutuvat prosessiin. Prosessimalli sisältää suosituksia harjoittelun toteuttamisesta. Esimerkiksi aikaisemmin harjoittelija oli ensimmäisenä päivänään vastaanotossa. Nyt suosituksena on, että harjoittelija viettäisi ensimmäiset 1-2 päivää taustatiloissa tutustuen perehdytysmateriaaleihin, työympäristöön ja toimintatapoihin. Vasta tämän jälkeen harjoittelija siirtyisi vastaanoton puolelle aluksi vain tarkkailemaan työskentelyä ja myöhemmin harjoittelemaan työskentelyä käytännössä ohjauksen alaisena. Ohjauksen tarve on määritelty tarkasti. Kaaviossa on esitelty ensimmäiset viisi viikkoa, mutta sitä voidaan muokata koskemaan lyhempää tai pidempää harjoittelujaksoa.

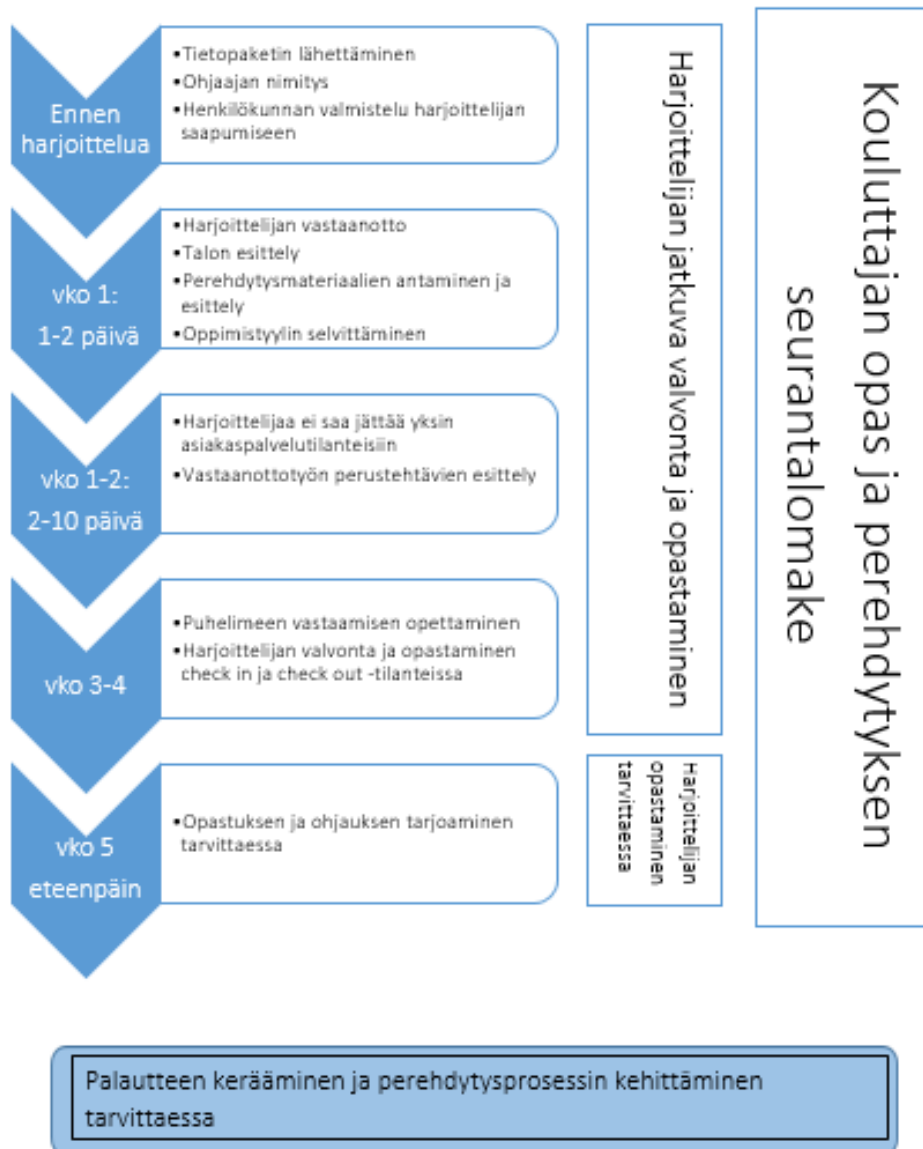
Oheinen kuva (kuva 6) havainnollistaa perehdytysprosessin etenemistä harjoittelijan näkökulmasta.



Kuva 6: Perehdytysprosessi harjoittelijan näkökulma

Prosessikaavioissa on esitetty perehdytysprosessin kulku. Vasemmassa reunassa näkyy prosessin ajallinen eteneminen ja tietyinä ajanjaksona opeteltavat tehtävät. Prosessin ajallinen eteneminen perustuu omakohtaiseen kokemukseen ja havainnointiin. Kuvan oikeassa reunassa näkyy määritelty ohjauksen tarve ja käytettävät apumateriaalit.

Oheisessa kuvassa (kuva 7) on kuvattuna perehdytysprosessi perehdyttäjän näkökulmasta. Prosessi noudattaa ajallisesti samaa kaavaa kuin harjoittelijan prosessikuvaus (kuva 6). Prosessikaavion tarkoitus on tukea perehdyttäjää perehdytyksen suunnittelussa.



Kuva 7: Perehdytysprosessi ohjaajan näkökulmasta

5.5 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelu toteutettiin perehdytysmateriaalien valmistuttua vuoden 2015 lokakuun lopussa. Tarkoituksena oli kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia, sekä testata harjoittelijoiden haastatteluissa esiin nousseita teemoja. Haastatteluun osallistui kolme Turun Cumuluksen vastaanoton työntekijää, joista yksi oli vuoropäällikkö.

Haastattelu toteutettiin vapaana keskusteluna. Haastateltavat kertoivat mielipiteitä vapaasti ja yhdessä keskustellen. Keskustelua johdettiin teemakysymysten avulla tarvittaessa. Haastattelussa käytiin läpi luotuja perehdytysmateriaaleja yksitellen ja kokonaisuutena. Haastattelulla saatiin kehitysehdotuksia ja yleistä palautetta työn onnistumisesta. Materiaalit ja uusi prosessi koettiin kokonaisuutena toimivaksi ja kehitysehdotukset koskivat lähinnä yksityiskohtien hiomista. Ehdotetut lisäykset ja kehitysehdotukset toteutettiin haastatteluissa esille nousseiden asioiden perusteella.

Harjoittelijan tietopaketti koettiin hyödylliseksi lisäksi uuteen perehdytysprosessiin. Tarve tietopaketille nousi esille harjoittelijahaastatteluissa ja vahvistui ryhmähaastattelun keskustelussa. Haastateltavat näkivät tietopaketin tarpeellisena ja hyvänä alkuna perehdytysprosessille. Vanhassa perehdytysprosessissa harjoittelijalle ei annettu materiaaleja ennen harjoittelun alkua, jolloin perehdytysprosessi alkoi vasta ensimmäisenä harjoittelupäivänä. Aikaisemmassa prosessissa harjoittelijat osallistuivat vastaanottotyöhön jo ensimmäisenä päivänään.

Turun Cumuluksessa käytössä ollut vanhentunut perehdytysopas oli jo tuttu työkalu, jota oli käytetty perehdytyksen apuna jo aikaisemmin. Uusi perehdytysopas on toteutettu harjoittelijoiden toiveiden mukaisesti ja ryhmähaastatteluun osallistuneiden mielestä toteutus oli onnistunut, sekä perehdytysopas koettiin laajuudeltaan riittävän kattavaksi.

RestelOperan käyttömanuaali oli täysin uusi perehdytysmateriaali, jollaista ei aiemmin ollut käytössä. Käyttömanuaali koettiin erittäin tarpeelliseksi, sillä harjoittelijat kokivat käyttöjärjestelmän monimutkaiseksi ja hahmottamisen vaikeaksi. Haastateltavat kokivat manuaalin hyödyttävän sekä harjoittelijoita että työntekijöitä. Haastateltavat nostivat myös esille sen, että käyttöjärjestelmää on ollut vaikeaa opettaa ilman apumateriaaleja. Käyttömanuaali toimi hyvänä kertauksena jo olemassa oleville työntekijöille ja toi esille uusia asioita ja ominaisuuksia käyttöjärjestelmään liittyen.

Kouluttajan opas koettiin välttämättömäksi osaksi perehdytysprosessia. Haastateltavat kokivat, että opas auttaa heitä toteuttamaan perehdytyksen paremmin ja auttaa huomioimaan erilaisia näkökulmia. Perehdytysprosessin kuvaus ohjaajan näkökulmasta koettiin hahmottavan prosessin kulkua tehokkaasti.

Perehdytyksen seurantalomake oli haastateltaville myös jo entuudestaan tuttu työkalu. Aikaisempaan seurantalomakkeeseen verrattuna uusi seurantalomake koettiin kattavammaksi ja soveltuvan paremmin oppimisen seurantaan sekä varmistamiseen. Haastateltavat toivat esille, että seurantalomake voisi olla vielä kattavampi.

Harjoittelijahaastattelut olivat ensimmäinen kerta, kun harjoittelijoilta kerättiin johdonmukaisesti palautetta harjoittelun kulusta ja perehdytyksen onnistumisesta. Haastateltavat kokivat, että harjoittelijoilta olisi hyvä kerätä palautetta, jonka vuoksi palautelomake koettiin hyödylliseksi osaksi perehdytysprosessia. Haastateltavat kokivat palautelomakkeen auttavan perehdytyksen onnistumisen seuraamisessa ja perehdytyksen kehittämisessä tulevaisuudessa.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Turun Cumuluksen perehdytyksen nykytila, selvittää mahdolliset epäkohdat ja luoda toimiva perehdytysprosessi ja sitä tukevat perehdytysmateriaalit sekä käytänteet. Tavoitteena oli myös luoda henkilökunnalle työkaluja perehdytyksen päivittäiseen toteutukseen.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tuli selvittää perehdytyksen sen hetkinen tilanne. Tämä toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Havainnointi ja haastattelu täydensivät toisiaan menetelminä hyvin. Havainnoinnin tuloksille saatiin vahvistus myös harjoittelijoille teetetyissä haastatteluissa. Laadullisella tutkimuksella kerätystä materiaalista tehtiin johtopäätöksiä, joiden perusteella luotiin uusi runko perehdytysprosessin toteuttamiseksi ja luotiin sitä tukevat materiaalit. Tilanne oli se, että kaikkien konsepti- ja järjestelmämuutosten jälkeen olemassa olevat perehdytysmateriaalit olivat vanhentuneet. Perehdytysprosessi puuttui käytännössä kokonaan ja perehdytyksen etenemistä ei seurattu aktiivisesti.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin käytettäväksi laadullisen tutkimuksen menetelmiä, koska niillä saavutettiin kattava aineisto perehdytysprosessin luomisen tueksi. Laadullista tutkimusta tehdessä on huomioitava sen validius eli luotettavuus. Eli yksinkertaistettuna mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa kerätyn aineiston ja siitä tehtävän tulkinnan arviointia (Ruusuvuori ym. 2011, 27). Validius pyrittiin saavuttamaan varmistamalla kehittämistyön tulokset ryhmähaastattelun avulla. Haastatteluista ja havainnoinnista tehdyt johtopäätökset perustuivat omiin havaintoihin ja henkilökohtaisiin tulkintoihin. Ryhmähaastattelussa tuotiin esille muiden menetelmien avulla kerättyä tietoa ja pyrittiin vahvistamaan niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Ryhmähaastattelun perusteella tehdyt johtopäätökset osoittautuivat todenmukaisiksi.

Opinnäytetyöllä oli kaksi tekijää työn laajuuden vuoksi. Työvaiheiden jakaminen ja yhdessä toteuttaminen oli alussa haasteena. Loppujen lopuksi työskentely sujui hyvin ja kahden eri ihmisen näkökulmat hyödyttivät kattavien perehdytysmateriaalien luomisessa. Haasteita muodostui myös työympäristön muuttumisen vuoksi. Turun Cumulus laajentui samassa rakennuksessa toimineen Holiday Inn –hotellin lopetettua toimintansa, jolloin kaksi erilaista työyhteisöä yhdistettiin. Tämän johdosta tuli luoda perehdytysprosessi, joka sopii uuteen erilaiseen työympäristöön. Yhteisten käytänteiden sopiminen oli haasteellista ja tämä vaikeutti myös perehdytysmateriaalien luomista. Haasteeksi tulee vielä myös muodostumaan perehdytysprosessin käyttöönotto. Haaste muodostuu uuden prosessin yhdistämisestä olemassa oleviin käytänteisiin ja tapoihin. Materiaalit esiteltiin henkilökunnalle henkilöstöpalaverissa vuoden 2015 lokakuun lopulla, jossa uusi perehdytysprosessi otettiin kuitenkin hyvin vastaan. Uusi perehdytysprosessi otetaan ensimmäistä kertaa kokonaisuutena käyttöön vuoden 2015 marraskuussa.

Palautetta perehdytysprosessin kehittämistä kerättiin säännöllisin väliajoin henkilökunnan eri jäseniltä. Tällä varmistettiin eri näkökulmien huomioiminen ja se, että perehdytysprosessi vastaisi erilaisten ihmisten tarpeita. Palautteen keräämisellä varmistettiin myös tavoitteiden onnistuminen. Toimeksiantajalta ja työntekijöiltä kerätyn palautteen perusteella opinnäytetyössä asetetut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle uuden perehdytysprosessin ja kokonaisvaltaisen perehdytysmateriaalipaketin. Vasta tulevaisuudessa on nähtävissä, miten uusi perehdytysprosessi toimii käytännössä ja miten se otetaan osaksi päivittäistä työskentelyä.

LÄHTEET

Ameeq, A. & Hanif, F. 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore. Superior University Lahore. http://jbsq.org/wp-content/uploads/2013/06/June_2013_5.pdf

Amritharaj, S. M. Vembar, V. 2014. Demographic and Environment Factors Influence on Training and Development Effectiveness" in Hotel Industry: A Case Study of Selected Hotels in Chennai http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol_2_No_1_March_2014/5.pdf

Boss, M. J. & Goss-Turner. 2013. Human resource management in the hospitality industry. 9th edition. Milton Park, Abingdon, Oxon : Routledge

Dessler, G. 2013. Human Resource Management. 13th edition. Pearson Higher Education.

Eskola, J. & Vastamäki J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Toim: Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin.1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-44

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3 uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Koivu, A. 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Toim. Heroja, T.; Koski, A.; Seppälä, p.; Sääntti, R. & Wallin Aila. Parempaa työelämää tekemässä: Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press, 109-120

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

Louheranta, O. 2014. Osallistuva havainnointi työnohjausprosessissa. Toim. Heroja, T.; Koski, A.; Seppälä, p.; Sääntti, R. & Wallin Aila. Parempaa työelämää tekemässä: Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press, 52-65

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: Infor Oy

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: WSOY

Restel. 2015. Suomen suurin hotelli- ja ravintola-alan toimija. Viitattu 5.11.2015. www.restel.fi

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. toim. Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-38.

Veal, A. J. 1997. Research Methods for Leisure and Tourism. 2nd edition. London: Pitman

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Harjoittelijahaastattelun kysymykset

1. Harjoittelun pituus?
2. Mikä perehdytyksessä on ollut hyvää?
3. Onko jotain mitä olisi pitänyt mielestäsi kertoa ensimmäisinä päivinä, mutta jäi läpikäymättä?
4. Käytiinkö oikeat toimintamallit läpi, ei käyty/kyllä käytiin ja miten?
5. Tutustuitko konseptikäsikirjaan? Jos, niin koska?
6. Miten arvioisit perehdytyksen etenemistä?
7. Mitä perehdytyksessä on kehitettävää?
8. Mikä tai mitkä asiat olivat mielestäsi vaikea oppia? Johtuiko tämä perehdytyksestä?
9. Kuinka itsenäiseksi/rajoitetuksi koit työskentelyn?
10. Kuinka laadukkaaksi koit opastuksen tason? Minkälaista opastusta sait ja saitko sitä tarvittaessa ja tarpeeksi?
11. Tarkoitus on kasata tietopaketti Restelistä ja Cumuluksesta. Tämä tietopaketti annettaisiin harjoittelijoille ennen harjoittelun alkua. Mitä kaipaisit harjoittelijoiden tietopakettiin mukaan?
12. Muita kommentteja harjoittelun kulusta?

Ryhmähaastattelun kysymykset

Harjoittelijahaastattelusta esiinousseita teemoja:

Harjoitteluhaastattelusta kävi ilmi, että ensimmäiset työpäivät koettiin harjoittelijoiden mielestä sekavina. Ajatuksena on, että harjoittelija tutustuisi kahden ensimmäisen päivän aikana perehdytysmateriaaleihin ja työpaikan tiloihin, eikä harjoittelijaa asetettaisi suoraan vastaanottotyöhön. Mitä mieltä olette tästä?

Harjoittelijat kokivat sekavaksi sen, että perehdyttäjä vaihteli useaan otteeseen harjoittelujakson alussa ja eri työskentelytavat vaihtelivat työntekijän mukaan. Ajatuksena on, että vähintään ensimmäisen viikon aikana harjoittelija työskentelisi saman työntekijän kanssa. Mitä mieltä olette tästä?

Harjoitteluhaastattelusta kävi myös ilmi, että toimintamallit käytiin vaihtelevasti läpi. Mitä mieltä olette, auttaisivatko nämä uudet materiaalit käymään toimintamallit paremmin läpi? Jos, niin miten/miksi ei?

Uudet materiaalit:

Harjoittelijat kokivat Operan hahmottamisen vaikeaksi. RestelOperan käyttömanuaalin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan Operan toimintaa paremmin. Koetteko tämän manuaalin auttavan Operan hahmottamisessa? Jos, niin miten/miksi ei?

Koetko perehdytysmateriaalit hyödylliseksi? Entä käytännölliseksi? Jos, niin miksi/miksi et?

Mitä kehitysehdotuksia materiaaleihin liittyen nousi esille?

Käyttäisitkö perehdytysmateriaaleja työssäsi? Miksi/miksi et?