

# HYVÄ VASTAANOTTO

Perehdytyskansio hotelli Cumulus Olympiaan

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Hotellin johtamisen suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2008  
Anne Männistö

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ANNE MÄNNISTÖ:

Hyvä vastaanotto  
Perehdytyskansio hotelli Cumulus  
Olympiaan

Hotellin johtamisen opinnäytetyö, 42 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2008

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdytyskansion kokoaminen hotelli Cumulus Olympiaan. Opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantajalle on valmistunut hotellin vastaanottoon henkilöstön perehdytyskansio. Työhön kuuluu myös teoriaosuus, joka käsittelee perehdyttämistä ja työnopastusta sekä hotellia toimintaympäristönä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle perehdyttämisen apuväline, jonka avulla perehdytettävä työntekijä saa yleiskuvan organisaatiosta, sen toimintatavoista sekä toimintaympäristöstä. Perehdytyskansio on tarkoitettu sekä uusille työntekijöille, toimipaikkaa vaihtaville vanhoille työntekijöille että ulkopuoliselle työvoimalle.

Perehdyttämistä pohditaan teoriaosuudessa sen merkityksen, tavoitteiden, suunnittelun, seurannan ja kehittämisen näkökulmista. Työssä tutustutaan myös toimeksiantajan perehdytystoimintaan ja esitellään muutamia kehitysehdotuksia. Hotellitoimintaa tarkastellaan teoriaosuudessa sekä palvelutuotteena että asiakastyytyväisyyden kannalta.

Perehdytyskansio on koottu kolmea elementtiä silmällä pitäen. Kansion yksi tarkoitus on auttaa käyttäjänsä onnistumaan työssään ja onnistumisen kautta ylläpitää työtyytyväisyyttä. Toinen näkökulma kansion kokoamisessa on ollut asiakastyytyväisyys. Palvelutuotteen kohdalla henkilöstön merkitys asiakastyytyväisyyden muodostumisessa korostuu ja sitä kautta myös perehdyttämisen tärkeys. Kolmas kansion kokoamiseen vaikuttanut elementti on ollut työsuojelu. Palvelualoilla työskentelyyn liittyy omat riskinsä, minkä vuoksi kansiossa on tuotu esiin turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä.

Avainsanat: perehdyttäminen, työnopastus, palvelu, majoitusala, asiakastyytyväisyys

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

ANNE MÄNNISTÖ:

Induction folder to Hotel Cumulus  
Olympia

Thesis in Hotel Management, 42 pages, 2 appendices

Autumn 2008

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis was to compile an induction folder to hotel Cumulus Olympia. As a result of this thesis the employer has received an induction folder for the front desk staff. The thesis also includes a theoretical part which elaborates on employee orientation work, coaching and hotels as an operating environment

The object of the thesis was to create a tool for employer to help its' employees to form a general picture about the organisation and its policies as well as the environment it operates in. The folder is intended to be used not only by new employees but employees transferring from other units or departments and also by external workforce.

Employee orientation is considered in the theoretical part from the point of view of its significance, goals, planning, monitoring and developing. Thesis also explores employer's induction practices and introduces some development ideas. Hotel operations are viewed in the theoretical part as a service product and from the point of view of customer satisfaction.

The induction folder has been built keeping an eye on three elements. One purpose of the folder is to help the user to succeed in his or her job and in that way maintain customer satisfaction. Hence, another element is the customer satisfaction. When a service product is in question, the importance of the personnel gets accentuated and therefore also the significance of employee orientation and training. The third element affecting the content of the folder is work safety and well being. Working in a service industry has its own risks and because of that the folder also contains matters concerning safety and well being of the employees.

Key words: induction, orientation, work coaching, service, accommodation industry, customer satisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	3
1.3	Opinnäytetyön rajaus	4
1.4	Toiminnallinen opinnäytetyö	7
1.5	Hotelli Cumulus Olympia	7
2	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	11
2.1	Työturvallisuuslaki	11
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys	12
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta	15
2.4	Perehdyttämisen ongelmakohtia	18
2.5	Perehdyttäminen Restelillä	19
3	HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	21
3.1	Majoitusalan ominaispiirteitä	21
3.2	Majoitus tuotteena	23
3.3	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen majoitusallalla	24
3.4	Perehdyttämisen merkitys asiakaspalvelutyöskentelyssä	27
4	TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS	29
4.1	Perehdytyskansion sisältö	29
4.2	Perehdytyskansion aineisto	30
4.3	Perehdytyskansion rakenne	30
4.4	Perehdytyskansion toteuttaminen	33
5	YHTEENVETO JA ARVIOINTI	35
5.1	Yhteenveto	35
5.2	Perehdyttämisen kehittäminen Cumulus Olympiassa	36
5.3	Opinnäytetyön onnistuminen	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Perehdyttämisen tärkeyttä tuskin yksikään organisaatio voi kiistää, mutta kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 14–16) toteavat, se on silti yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä. Perehdyttämistä on pidetty yksisuuntaisena tapahtumana, jossa ainoastaan perehdytettävä toimii vastaanottavana osapuolena. Suurin hyöty perehdyttämisen prosessista kuitenkin saadaan, jos se pystytään näkemään vuorovaikutteisena prosessina, jossa sekä tulokas että organisaatio oppivat toisiltaan.

Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Tavoitteena on säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan sujuvuus. Luonnollisesti uuden työntekijän työ halutaan myös saada tuottavaksi ja kannattavaksi mahdollisimman pian. Perehdyttäminen onkin prosessi, joka alkaa ensimmäisestä kontaktista organisaation ja uuden työntekijän välillä. Huolellisesti toteutettuna tämä prosessi johtaa tulokkaan täyden työkyvyn saavuttamiseen kohtuullisessa ajassa, jolloin sekä tulokas että organisaatio pystyvät toimimaan tehokkaammin ja kannattavammin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Opinnäytetyöni on kaksiosainen ja se käsittää varsinaisen työn, eli työntekijän perehdytyskansion, sekä tämän raportin kansion tekemisestä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hotelli Cumulus Olympia, jossa myös itse työskentelen. Ajatus perehdytyskansion työstämiseen syntyi selkeästä tarpeesta yrityksessä. Kuluneen puolentoista vuoden aikana Cumulus Olympian vastaanotossa on ollut viisi uutta työntekijää sekä kaksi työharjoittelijaa. Koska Olympiassa on vakituista henkilökuntaa vain juuri ja juuri riittävästi, tarvitaan aina loma-aikoina uusia työntekijöitä. Myös majoitusalan opiskelijoita suorittaa ajoittain hotellissa opintoihinsa kuuluvia työharjoitteluja. Perehdytyskansio on siis suunniteltu heidän perehdyttämisenä helpottamiseksi.

Tarkoituksena on ollut koota jo olemassa oleva tieto yksiin kansiin niin, että se on helposti löydettävissä. Kansion on tarkoitus toimia perehdyttämisen apuvälineenä uusille työntekijöille ja yrityksen sisällä toimipaikkaa vaihtaville vanhoille työntekijöille sekä ulkopuoliselle työvoimalle. Uudet työntekijät eivät välttämättä tunne Restelin organisaatiota tai toimintatapoja lainkaan, minkä vuoksi kansio on heille tarpeen. Organisaation sisällä toimipaikkaa vaihtavat sekä ekstra-työntekijät taas tuntevat Restelin organisaation ja heillä on kokemusta hotellitoiminnasta, mutta he eivät välttämättä tunne lainkaan Cumulus Olympiata. Kansiossa on paljon hotellikohtaista tietoa Cumulus Olympiasta, jonka vuoksi se soveltuu myös heidän perehdyttämisensä apuvälineeksi.

Aineisto on kerätty pääasiassa jo olemassa olevasta materiaalista ja se on rajattu työntekijöiden kanssa käytyihin keskusteluihin perustuvan tarvekartoituksen sekä oman kokemukseni pohjalta. Aloitin työskentelyn Cumulus Olympiassa noin puolitoista vuotta sitten ja olen pystynyt näin ollen käyttämään myös omia työharjoitteluni aikaisia muistiinpanojani hyväksi tässä opinnäytetyössä. Kansio on myös suunniteltu sellaiseksi, että sen päivitys onnistuu helposti. Yrityksessä on nimetty vastuhenkilö, joka huolehtii kansion päivittämisestä tämän työn valmistumisen jälkeen. Perehdytyskansiota voivat toki kaikki muutkin työntekijät päivittää tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön ensimmäinen luku alalukuineen käsittelee toiminnallisen opinnäytetyön yleisiä edellytyksiä, tämän työn tavoitteita ja rajausta sekä toimeksiantajaa. Toisessa luvussa tarkastellaan perehdyttämistä ja työnopastusta yleisesti sekä muun muassa niiden merkitystä rekrytoinnin onnistumisessa. Lisäksi tarkastellaan perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvää lainsäädäntöä sekä Restel Oy:n perehdytyskäytäntöä. Kolmas luku keskittyy hotelliin toimintaympäristönä, asiakastyytyväisyyteen sekä niiden perehdyttämislle asettamiin vaatimuksiin. Neljännessä luvussa kerrotaan työn toteuttamisesta ja perehdytyskansion sisällöstä. Viidennessä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, hotelli Cumulus Olympian perehdytystoimintaa sekä sen kehittämistä. Lisäksi viidennessä luvussa arvioidaan työn onnistumista. Liitteenä raportissa on valmiin perehdytyskansion sisällysluettelo. Koko perehdytyskansiota ei työhön ole

toimeksiantajan toiveesta liitetty, sillä se sisältää tietoja, joita toimeksiantaja ei halunnut julkisiksi.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä perehdytyskansio vastaanottohenkilöstön perehdyttämisen apuvälineeksi hotelli Cumulus Olympiaan. Perehdytyskansion tarkoituksena on luoda perehdyttävälle henkilölle yleiskuva Restel Oy:stä, Cumulus-ketjusta sekä hotelli Cumulus Olympiasta. Kansio on suunniteltu käytäntöä palvelevaksi ja juuri hotelli Olympian tarpeita silmällä pitäen. Sen ei ole siis tarkoitus toimia perehdytyskansiona koko Cumulus-ketjulle, vaan nimenomaan Olympialle. Vastaanottovirkailijan työtehtäviin kuuluvat muun muassa varausten vastaanottaminen, asiakkaiden sisään- ja uloskirjaaminen, neuvonta ja opastus, laskutus, myynti sekä monia muita tehtäviä. Usein hotellin vastaanoton puoleen kääntyvät ongelmatilanteissaan myös hotellin muut työntekijät eli kerroshoidon ja ravintoloiden työntekijät. Vaikka kansio on suunniteltu nimenomaan vastaanottohenkilöstöä ajatellen, voivat myös muiden osastojen työntekijät käyttää sitä tarvittaessa apunaan.

Perehdytyskansio on yritetty suunnitella mahdollisimman käytännönläheiseksi ja siihen on koottu paikoin erittäin yksityiskohtaisiakin asioita. Kaikki siinä olevat asiat ovat kuitenkin sellaisia, jotka vastaanoton työntekijät ovat tarvekartoitusta varten käydyissä keskusteluissa nostaneet esiin ja katsoneet huomionarvoisiksi. Yleisesti ottaen keskusteluissa tuli esiin se, että juuri pienemmät käytännön asiat, kuten vaikkapa sulakkeiden vaihto hotellihuoneissa, ovat usein sellaisia, jotka saattavat jäädä koulutusvaiheessa huomioimatta. Näihin asioihin kansiossa on siis tarkoitus kiinnittää huomiota.

Kansio on yritetty saattaa mahdollisimman selkeään ja johdonmukaiseen muotoon niin, että etsimänsä löytää sieltä helposti. Asiat pyritään kansiossa esittämään loogisessa järjestyksessä, edeten yleisestä erityiseen tietoon. Kansio on myös suunniteltu sellaiseksi, että sitä voidaan tarvittaessa täydentää vaivatta. Kuten aiemmin on mainittu, kansion päivittämiseen on nimetty vastuuhenkilö, ja tämän

opinnäytetyön valmistuminen ei suinkaan tarkoita, että kansio olisi valmis eikä sitä tarvitsisi enää muokata.

Yksi työn tavoitteista on myös täyttää osaltaan työturvallisuuslain (738/2002) edellyttämä riittävä perehdytys työtehtäviin. Kansion tavoitteena on auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä, mutta sen ei suinkaan ole tarkoitus korvata henkilökohtaista koulutusta ja opastusta. Vastaavalle tietopakettille on Cumulus Olympiassa ollut tarvetta senkin vuoksi, että nyt yhteen koottu tieto on aiemmin ollut hajanaisesti eri paikoissa. Kaikkea kansioon sisällytettyä ei myöskään ole aiemmin ollut lainkaan kirjoitetussa muodossa, ja sellaisen tiedon välittyminen uusille työntekijöille onkin ollut lähinnä perehdyttäjän muistin varassa.

Kansio on suunniteltu uuden työntekijän perehdyttämistä varten, mutta sen on tarkoitus olla apuvälineenä myös ulkopuoliselle työvoimalle. Restel Oy:llä on käytössään henkilöstöpankkijärjestelmä, josta toimipaikat voivat tarvittaessa hankkia väliaikaisia työntekijöitä. Samoin esimerkiksi hotellit voivat keskenään kierrättää työntekijöitä näiden suostumuksella, ja yleistä onkin, että vaikkapa yllättävissä sairastapauksissa apuun pyydetään henkilökuntaa toisesta hotellista. Tämä on mahdollista, koska useissa toimipaikoissa on käytössä sama hotellivarausjärjestelmä. Perehdytyskansio on suunniteltu myös heidän tarpeitaan silmällä pitäen, sillä usein eri toimipaikasta ”lainattu” työntekijä ei välttämättä tunne taloa ollenkaan. Kansion tavoitteena onkin helpottaa heidän työskentelyään ja työhön tuloaan Cumulus Olympiassa. Yleensä henkilökuntavajauksen vuoksi eri toimipaikasta apuun tuleva työntekijä ei nimittäin saa lainkaan hotellikohtaista perehdytystä.

### 1.3 Opinnäytetyön rajaus

Lähtökohtana perehdytyskansiolle on se, että sen käyttäjällä on perustiedot majoitusalaista. Sen vuoksi kansiossa ei esitellä majoitusala tai hotellitoimintaa perinpohjaisesti. Hotelliin hakeutuvat töihin yleensä matkailu- ja majoitusalan opiskelijat tai kyseisiä aloja opiskelleet, jotka saavat nämä alan toimintakenttään liittyvät pohjatiedot koulutuksensa kautta. Perehdytyskansioon ei siis ole ollut tarpeellista sisällyttää koko majoitustoiminnan perusteita.



Kansiosta on jätetty tarkoituksella pois suurin osa sellaisista asioista, joista on olemassa omat oppaansa. Tällaisia ovat muun muassa suuri osa Restel Hotel Groupia koskevista asioista. Jokainen uusi työntekijä saa työsuhteen alkaessa Restelin perehdytysoppaan, jossa on esitelty esimerkiksi kaikki Restelin omistuksessa olevat hotelli- ja ravintolaketjut. Näitä ei siis sen vuoksi ole tarkoituksenmukaista toistaa kansiossa. Sen sijaan oppaaseen on koottu tietoa sellaisista Resteliä ja Cumulus-ketjua koskevista asioista, joilla on merkittävää päivittäisen työskentelyn kannalta. Esimerkiksi Restelin myyntikeskus on kansiossa esitelty samoin kuin Cumulus Olympian myynnistä ja markkinoinnista vastaava organisaatio. Edellä mainitusta syystä myös kanta-asiakasohjelmat on esitelty vain lyhyesti, sillä nekin esitellään Restelin omassa perehdytysoppaassa. Näkökulma perehdytyskansiossa painottuu siksi enemmän henkilöstön toimintaan, eli siihen kuinka esimerkiksi nämä kanta-asiakasohjelmat vaikuttavat vastaanoton päivittäiseen työskentelyyn.

Toinen perehdytyskansioista edellä mainitusta syystä pois rajattu aihe on Cumulus-ketjun toimintamallit. Niistä esitellään lyhyesti vain olennaisimmat, kuten puhelimeen ja sähköpostiviesteihin vastaaminen sekä asiakkaan vastaanottaminen ja hyvästely. Kuten Restelin perehdytysoppaankin saa jokainen työntekijä taloon tullessaan oppaan Cumuluksen toimintamalleista. Kyseinen opas täydennetään työntekijän henkilökohtaisella toimintasuunnitelmalla, johon uusi työntekijä kirjaa itse ne käytännön toimenpiteet, joiden avulla toimintamalleja noudatetaan. Sen vuoksi toimintamalleista vain ne asiat, jotka eniten vaikuttavat juuri vastaanotossa työskentelyyn, on kerrattu perehdytyskansiossa.

Pelastussuunnitelma on jätetty kansioista pois laajuutensa vuoksi, mutta kansion turvallisuusosiossa on kerrottu kertauksen omaisesti tärkeimmät tehtävät esimerkiksi palohälytyksen sattuessa. Kansioon tulee liitteeksi Restelin oma henkilöstön turvaohje sellaisenaan, joten siinä olevia asioita ei kansiossa uudestaan käsitellä. Restelin laatimasta henkilöstön turvaohjeesta löytyvät myös Cumulus Olympian toimipaikkakohtaisesta turvallisuudesta vastaavien henkilöiden nimet yhteystietoineen.

Kansion ulkopuolelle on jätetty myös hotellijärjestelmän käyttöä koskevat asiat, koska siihen on oma opaskirjansa ja edellytyksenä yksin työvuorossa toimimiselle on luonnollisesti se, että virkailija hallitsee järjestelmän. Vastaanottoon työhön tulevan henkilön koulutuksessa painopiste on hotellijärjestelmän käytössä, ja sen oppiikin parhaiten käytännössä itse tekemällä. Tämän vuoksi hotellijärjestelmä on siis kokonaisuudessaan jätetty perehdytyskansioista pois. Myöskään yleisimpiä maksutapoja, kuten käteistä ja pankki- sekä luottokortteja ei kansiossa esitellä. Kansioon on kuitenkin koottu tietoa sellaisista maksutavoista, jotka vaativat virkailijalta erityisiä toimenpiteitä. Puhelinnumerot, erilaiset salasanat ja hinnat on myös rajattu työn ulkopuolelle siitä syystä, että ne voivat vaihtua usein. Sen sijaan kansiossa kerrotaan, mistä ne hotellin vastaanotosta löytyvät.

Cumulus Olympian vastaanotossa on olemassa henkilökunnan infokansio, johon laitetaan tiedotteita ajankohtaisista asioista. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi erilaiset kampanjat ja vapaa-ajan paketit, jotka ovat voimassa vain tietyn ajan. Infokansioon kerätään myös Cumulus-ketjun hallinnosta ja markkinoinnista sekä Restelin organisaatiosta tulevia uusia vastaanoton toiminnan ohjeistuksia. Näitä asioita ei siis esitellä perehdytyskansiossa, koska ne vanhenevat nopeasti ja niitä varten on oma infokansio. Jokaisen työntekijän tulisi aina työvuoroon tullessaan käydä läpi infokansioon tulleet uusimmat asiat, joten niitä ei ole siksikään tarpeen perehdytyskansiossa toistaa.

Kuten sanottu, perehdytyskansio ei työnantajan toivomuksesta ole tässä työssä liitteenä. Jos kansio olisi liitetty työhön, olisi siitä pitänyt tehdä kaksi versiota, koska osa kansiossa olevasta tiedosta on esimerkiksi hotellin turvallisuuden kannalta pidettävä salassa. Tällaisia asioita ovat muun muassa hälytysjärjestelmää koskevat tiedot, kuten myös arvokuljetukseen liittyvät asiat. Näitä asioita ei myöskään haluttu rajata kansion ulkopuolelle, sillä niitä pidettiin vastaanottohenkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa tärkeinä. Tämän vuoksi todettiin, että kansiota ei liitetä tähän työhön.

#### 1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö kuuluu pakollisena osana ammattikorkeakouluopintoihin ja se voi olla joko tutkimustyyppinen tai toiminnallinen. Molemmille opinnäytetyötyypeille on yhteistä niiden työelämää palvelevat tavoitteet. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö sisältää toimeksiantajalle tehdyn empiirisen tutkimuksen, jonka tarkoituksena on ratkaista tarkkaan määritelty tutkimusalan erityisongelma. Toiminnallinen opinnäytetyö puolestaan on työelämän kehittämistyö, jolla pyritään luomaan ammatillisessa kentässä toimivalle toimeksiantajalle käytännön tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksivaiheinen ja se sisältää toimeksiantajalle tehdyn valmiin tuotoksen sekä sen kirjallisen raportoinnin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla muun muassa tapahtuman, tuotteen tai oppaan suunnittelu. Toteutustapana voi olla cd-rom, kansio, kirja tai vaikkapa kotisivut. Lopputuotos on opinnäytetyön nimenmukainen toiminnallinen osuus, ja raportti puolestaan käsittelee sitä, kuinka työ on toteutettu. Riippumatta siitä, mikä toiminnallisen opinnäytetyön aihe on, tulisi tekijän viestinnällisin ja visuaalisin keinoin pystyä luomaan työlleen yleisilme. Tuosta yleisilmeestä pitäisi olla tunnistettavissa ne päämäärät, joihin työllä on pyritty. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.)

Tässä opinnäytetyössä toiminnallisen osuuden lopputuotos koostuu työn tiedollisesta sisällöstä, visuaalisesta ilmeestä, tekstin rakenteesta sekä valitusta kielellisestä ilmaisusta. Työn lähtökohtana on ollut perehdyttämisen apuvälineen luominen toimeksiantajalle. Perehdytyskansion varsinainen käyttäjä ei kuitenkaan ole toimeksiantaja itse vaan perehdytettävä työntekijä. Tämän vuoksi sisällön rakentamisessa on yritetty huomioida myös se, minkälaisen kuvan kansio uudelle työntekijälle yrityksestä luo.

#### 1.5 Hotelli Cumulus Olympia

Hotelli Cumulus Olympia on Cumulus-ketjuun kuuluva hotelli, ja se sijaitsee Helsingin Kalliossa, alle kaksi kilometriä Helsingin keskustasta. Hotellissa on

tällä hetkellä 101 huonetta, mutta hotelliin valmistuu helmikuussa 2009 laajennusosa, joka käsittää 20 uutta huonetta. Kiinteistön omistaa Urheiluhallit Oy, ja samassa rakennuksessa toimiikin myös monipuolinen liikuntakeskus, Helsingin Urheilutalo. Lisäksi samassa rakennuksessa on yksi Ryhmäteatterin toimipisteistä sekä muun muassa Suomen Setlementtiliiton toimisto.

Cumulus-ketju on Restel Oy:n omistuksessa, joka on suurin hotelli- ja ravintola-alan konserni Suomessa. Se operoi 45:tä hotellia ja lähes 300:aa ravintolaa ympäri Suomen. Restel Oy:n omistukseen kuuluu Cumulus-ketjun lisäksi muun muassa Rantasipi-hotelliketju. Niiden lisäksi Restel operoi hotellitoimintaa kansainvälisiin Holiday Inn-, Crowne Plaza- sekä Ramada -ketjuihin kuuluvissa hotelleissa Suomessa. Konseptiravintolaketjuista esimerkiksi Rax, Martina ja Wanha Mestari ovat Restelin omistuksessa. Vuodesta 2006 alkaen myös Shell-liikenneasemien toimintaa on hoitanut Restel Oy. (Restel 2008a.)

Restel Oy on Osuuskunta Tradeka-yhtymän tytäryhtiö, joka puolestaan jakautuu useampaan liiketoimintaa harjoittavaan tytäryhtiöön. Restelillä työskenteli vuoden 2007 vuosikertomuksen mukaan yhteensä 4700 työntekijää ja liikevaihto oli 374 miljardia euroa. Tällä hetkellä Restel myös laajentaa toimintaansa: Joensuuhun ja Tampereelle avataan uudet Cumulus-hotellit vuonna 2009 samoin kuin Helsinkiin vuonna 2010. (Restel 2008a.)

Hotelli Cumulus Olympia aloitti toimintansa vuonna 1961 Olympiahotellin nimellä. 1990-luvun puolivälissä hotelli liittyi Cumulus-ketjuun, jolloin sen nimeksi tuli Cumulus Olympia. Hotelli on remontoitu kokonaan vuonna 2004, ja tällä hetkellä käynnissä olevan remontin myötä valmistuu jo mainittu laajennusosa sekä vastaanoton ja tuloaulan uudistus. Lisäksi kaikkiin huoneisiin asennetaan kassakaapit ja yhden hengen huoneiden kalustukseen lisätään pukeutumispöydät. Hotellissa toimi elokuuhun 2008 asti myös yökerho Night Life Rock, jonka toiminta kuitenkin loppui ja jonka entisiin tiloihin hotellia nyt laajennetaan. Samoin kokoustila poistui käytöstä laajennuksen vuoksi.

Huonetyyppejä hotellissa on viisi: yhden, kahden ja neljän hengen standard-huoneiden lisäksi hotellissa on yhden ja kahden hengen superior-huoneita. Kaikki

superior-luokan huoneet sekä neljän hengen eli niin sanotut perhehuoneet ovat savuttomia. Huoneet, joissa tupakointi on sallittu, ovat kaikki samassa kerroksessa. Standard-huoneiden varusteluun kuuluu sänky, työpöytä, puhelin, TV, radio, hiustenkuivaaja sekä suurimmassa osassa huoneista minibar. Superior-huoneissa on lisäksi silitysmahdollisuus, paremmat työskentelytilat sekä kahvin- ja teenkeittotarvikkeet. Superior-huoneet ovat myös tilavampia ja varusteluun kuuluvat kylpytakki sekä -tossut.

## **Palvelut**

Hotellin vastaanotto on avoinna ympäri vuorokauden, kuten myös asiakkaita varten oleva Internet-piste, Business Corner, hotellin aulassa. Business Cornerin lisäksi jokaisessa huoneessa on kaksi maksutonta internetyhteyttä, joista voi valita langattoman yhteyden tai laajakaistan. Asiakkaiden käytössä on myös silityshuone, jossa he voivat tarvittaessa silittää vaatteensa koska tahansa. Joka ilta asiakkailla on mahdollisuus saunaan hotellin maksuttomassa saunassa, jossa on omat vuoronsa miehille ja naisille. Maksullisia asiakaspysäköintipaikkoja hotellilla on rakennuksen kellarikerroksessa sijaitsevassa parkkihallissa. Samassa rakennuksessa toimivan liikuntakeskuksen uimahalliin tai kuntosalille on hotellin asukkaiden saatavilla alennuslipukkeita. Asiakkailla on myös mahdollisuus pesettää vaatteensa maksullisessa pesulassa. Hotelli huolehtii vaatteiden toimittamisesta pesulaan sekä niiden noudosta.

Hotellissa on kaksi ravintolaa: ruokaravintola Huviretki sekä irlantilaishenkinen baari Pub Parnell's. Ravintola Huviretki palvelee asiakkaita aamiaisen lisäksi iltaisin ja Pub Parnell's vain iltaisin. Molemmat ravintolat ovat Restel Oy:n omistuksessa olevia konseptiravintoloita, joilla on omat toimintamallinsa. Sekä ravintolat että hotelli tekevät kiinteätä yhteistyötä samassa rakennuksessa sijaitsevien yritysten, kuten ryhmäteatterin kanssa.

## **Henkilöstö**

Hotelli Cumulus Olympian vastaanotossa työskentelee vakituisesti viisi kokoaikaista ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Hotellin toiminnasta vastaa

hotellipäällikkö apunaan vastaanoton vuoropäällikkö sekä hotelliemäntä.

Hotellissa on vuoden 2008 huhtikuusta asti ollut oma housekeeping-osasto, joka hotelliemännän johdolla vastaa hotellin siivouksesta ja kerroshoidosta.

Hotelliemännän lisäksi housekeepingissä työskentelee neljä vakituista sekä useita osa-aikaisia työntekijöitä. Hotellilla on lisäksi oma huoltomies, joka vastaa korjaustöistä ja kunnossapidosta.

Ravintola Huviretken toiminnasta vastaavat ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö.

Heidän lisäksi vakituisia työntekijöitä on kaksi: aamiaisesta vastaava aamiašemäntä sekä yksi tarjoilija. Neljän vakituisen työntekijän lisäksi ravintolassa työskentelee useita osa-aikaisia työntekijöitä sekä salin että keittiön puolella ja aamiaistarjoilussa. Pub Parnell´issa työskentelee ravintolapäällikön lisäksi yksi vakituinen työntekijä sekä tarvittaessa ekstra-työntekijöitä.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

Perehdyttämisen käsite pitää sisällään kaikki sellaiset toimet, joita työpaikalla uuden työntekijän opastamiseksi tehdään. Perehdyttämiseen kuuluu yrityksen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean, työtovereiden ja asiakkaiden sekä työpaikan ja sen tapojen tutuksi tekeminen uudelle tulokkaalle. Lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työnopastus, jolla tarkoitetaan varsinaisiin työtehtäviin liittyvää koulutusta. Työnopastuksen tavoitteena on opettaa perehdytettävä toimimaan itsenäisesti siinä työtehtävässä, johon hänet on yrityksessä palkattu. Perehdyttäminen on osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, ja sen tulisi olla jatkuva prosessi, jota kehitetään työyhteisön tarpeiden mukaan. Perehdyttämistä tarvitaan jokaisessa työpaikassa toimialasta tai koosta riippumatta. (Kangas 2000, 4-16.)

Perehdyttäminen ja työnopastus eivät ole pelkästään yrityksen tahdonvaraisia toimintoja tai suosituksia. Niitä säädelään työturvallisuuslainsäädännöllä, jota tarkastellaan seuraavassa alaluvussa. Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole pelkästään normikysymys. Perehdyttämisellä tulisi pyrkiä toiminnan motivoimiseen ja sitä kautta parempiin työsuorituksiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 146). Perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita käydään läpi myöhemmin tässä luvussa.

### 2.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (738/2002) on laadittu työsuojelullista näkökulmaa silmälläpitäen. Lain tarkoituksena on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä sekä ehkäistä työstä johtuvia haittoja. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa ennakoivaa työsuojelua, ja työturvallisuuslaki edellyttääkin työnantajalta työntekijän riittävää opastusta tämän työtehtäviin. Lain toisen luvun 14 §:ssä säädetään perehdyttämisestä seuraavasti:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta (- -) häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Työturvallisuuslain (738/2002) neljännessä luvussa säädetään myös työntekijän velvollisuuksista. Jokainen työntekijä on lain mukaan omalta osaltaan velvollinen huolehtimaan sekä omasta että muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Tämä velvollisuus käsittää sekä työympäristön fyysiset puitteet että esimerkiksi muiden työntekijöiden häirinnän tai epäasiallisen kohtelun. Näin ollen työnantajan lisäksi jokaisella työntekijällä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Lain toisen luvun 8 §:n mukaan työnantajalle on säädetty yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden työturvallisuudesta ja -terveydestä. Myös tämän huolehtimisvelvoitteen täyttämisen vuoksi uusi työntekijä on perehdytettävä työtehtäviinsä riittävän hyvin.

## 2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Työturvallisuudesta säädetyn lain kirjaimen täyttämisen lisäksi perehdyttämisellä on suuri merkitys myös työntekijän työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän työhön sitouttaminen ei onnistu ilman huolellista opastusta työhön ja työtehtäviin. Perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, joka kehittää henkilöstöä, sen ammattitaitoa ja työn laatua sekä vähentää työtaturmia ja poissaoloja työpaikalla. Huolellinen perehdyttäminen lyhentää myös työn oppimiseen kuluvaan aikaa, koska oppiminen on tehokkaampaa. Henkilöstön vaihtuvuus vähenee, kun perehdyttämiseen panostetaan ja uusi tulokas tuntee



itsensä tervetulleeksi. Kaikki nämä seikat säästävät osaltaan yrityksessä rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä sairauspoissaoloista syntyviä kustannuksia. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2; Kangas 2000, 5-6.)

Kjelin (2006) luonnehtii perehdyttämistä rekrytoinnin viimeiseksi vaiheeksi, jolla voidaan lisätä rekrytoinnin onnistumista tai mahdollisesti jopa tuhota se. Riittävä perehdytys on edellytys työssä menestymiselle ja ilman sitä uusi työntekijä saattaa hyvinkin nopeasti hakeutua toiseen työpaikkaan. Huolellinen perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työyhteisöön sekä tulemaan sen jäseneksi ja näin ollen panostamaan työhönsä antamalla osaamisensa yrityksen käyttöön. (Hautakangas 2006.)

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 174) esittelevät perehdyttämiselle kolme tehtävää organisaatiossa: sopeuttamisen, informoinnin sekä odotusten määrittämisen. Sopeuttamisen tavoitteena on tulokkaan henkinen sopeutuminen osaksi työyhteisöä, niin että hän ymmärtää oman roolinsa yrityksessä sekä tietää, kenen puoleen kulloinkin kääntyy. Informoinnin tavoitteena on selvittää tulokkaalle muun muassa yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus. Informointiin sisältyy myös varsinainen työnopastus sekä yrityksen toimintatapojen opettaminen. Kolmas tehtävä on odotusten määrittäminen. Yrityksen johdon kerrottava perehdytettävälle häneen kohdistuvat odotukset organisaatiossa sekä sen, mitä hän voi yritykseltä odottaa takaisin. Tulokas saa näin esimerkiksi kuvan siitä, millaiset hänen tulevaisuuden näkymänsä yrityksessä ovat.

Uuden tulokkaan työhön opettamisen lisäksi perehdytystä tarvitaan silloin, kun työyhteisössä tapahtuu muutoksia. Uusia työmenetelmiä tai -välineitä käyttöön otettaessa koko henkilöstö on perehdytettävä niiden käyttöön. Yhtä lailla esimerkiksi esimiehen vaihtuessa henkilöstölle tulisi selvittää, mitä odotuksia heihin kohdistuu ja millä tavoin työskentely muuttuu uuden esimiehen myötä. Myös työntekijän toimenkuvan tai työtehtävien vaihtuessa perehdyttäminen on paikallaan. Huolellisella ja ennakoivalla perehdyttämisellä uuteen tilanteeseen ihmisten luontainen puolustusmekanismi muutosten keskellä, muutosvastarinta, ei välttämättä yllä liian voimakkaaksi. (Kangas 2000, 19–20.)

Palvelualoilla perehdyttämisen merkitys korostuu työntekijän näkökulman lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta. Työntekijän ammattitaito ja osaaminen välittyvät asiakkaalle, joten perehdyttämisen merkitystä ei suotta painoteta. Erityisesti silloin, kun työvuorossa ollaan yksin, korostuu työntekijän henkilökohtainen osaaminen. Työntekijän riittämätön perehdytys työhön vaikuttaa asiakkaiden palvelukokemuksiin ja pahimmillaan heikentää asiakastyytyväisyyttä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20) mukaan huolellisella perehdyttämällä voidaankin luoda yritykselle kilpailuetua, koska virheiden mahdollisuus pienenee ja palveluprosessi säilyy sujuvana.

Majoitusalailla, kuten hotellissa, henkilökunnalla on vastuu myös asiakkaiden viihtyvyydestä ja turvallisuudesta, minkä vuoksi riittävän työhön ja yrityksen toimintatapoihin opastuksen merkitystä ei tulisi aliarvioida. Poikkeustilanteiden sattuessa henkilökunnan on osattava toimia oikein, oli kyseessä sitten tulipalo tai järjestyshäiriö. Henkilökunnan, erityisesti hotellin vastaanotossa työskentelevien henkilöiden, työtehtäviin kuuluu myös asiakkaiden neuvonta ja opastus. Näin ollen henkilöstön huolellinen perehdyttäminen työhön ja toimintaympäristöön on edellytys asiakaspalvelussa menestyksekkäästi toimimiselle.

Uusi työntekijä tuo usein tullessaan työpaikalle uusia ajatuksia ja näkökulmia. Näiden merkitystä ei kannata väheksyä, koska niitä voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tulokas katsoo yritystä ja sen toimintaa alussa ulkopuolisen silmin, joten hänen havaintonsa saattavat olla hyvinkin hyödyllisiä. Tulokas saattaa myös kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja, koska hänen ajatuksensa eivät ole muokkautuneet organisaation tapojen ja käytäntöjen mukaisiksi. Perehdyttämisen tulisikin olla vuorovaikutteista toimintaa, jossa tulokas oppii kokonaisvaltaisesti tuntemaan organisaation, työyhteisön ja työnsä, mutta myös organisaatio oppii tulokkaan ajatuksista ja havainnoista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49; Piili 2006, 126.)

Perehdyttämisen ansiosta tulokkaalla pitäisi varsinaisen perehdytysprosessin jälkeen olla tiedot yrityksen päämääristä, tavoitteista ja toimintatavoista. Tulokkaan tulisi hahmottaa yrityksen markkinat, markkina- ja kilpailutilanteet, kustannusrakenne sekä organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Jokainen

työntekijä välittää toiminnallaan työnantajastaan ulospäin muodostuvaa kuvaa. Tämän vuoksi työntekijän on tunnettava työnantajansa kunnolla, pelkkä oman työnkuvan tunteminen ja hallinta eivät riitä. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

### 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta

Perehdyttäminen tulisi yrityksen johdossa suunnitella rekrytoinnin ja työn sisällön määrittelyn kanssa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Ennen rekrytointia johdon tulisi tarkasti eritellä, mitä tehtäviä työ pitää sisällään ja millainen henkilö kyseiseen työhön tarvitaan. Rekrytoinnin ja sitä seuraavan perehdyttämisen pitäisi perustua juuri näihin, tarkasti määriteltyihin asioihin, jotta tulokas menestyisi työssään ja organisaatio saisi hänen optimaalisen työpanoksensa ja osaamisensa käyttöönsä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 62.)

Uutena työntekijänä yritykseen tuleva henkilö muistaa yrityksestä saamansa ensivaikutelman luultavasti pitkään. Hän on herkkä saamalleen vastaanotolle ja hänen ensimmäisinä päivinään muodostumaa mielikuvaansa työyhteisöstä on vaikea myöhemmin muuttaa. Tulokkaan vastaanottaminen tulisikin suunnitella tarkoin sekä jo ennen hänen saapumistaan valmisteltava työsuhteeseen liittyvät asiat ja mahdollinen työpiste. Esimiehen tulisi myös mahdollisuuksien mukaan olla itse paikalla vastaanottamassa uutta työntekijää. Mikäli esimies itse ei kuitenkaan pääse paikalle, on paikalla olevat henkilöt valmisteltava ja ohjeistettava tulokkaan vastaanottamiseen. (Piili 2006, 124–125; Kangas 2000, 9.)

Huolellinen perehdyttäminen on sekä uuden työntekijän että työnantajan yhteinen etu. Siksi uuden työntekijän perehdyttämisen tulisikin olla suunnitelmallista ja ohjattua. Suunnitelmallisuus auttaa tekemään perehdytystoiminnasta tehokasta ja johdonmukaista. Perehdyttämiselle tulisi aina asettaa selkeät tavoitteet, jotka määrittelevät, mitä perehdytettävän tulisi oppia ja missä ajassa. Opeteltavat asiat riippuvat uuden työntekijän tieto- ja taitotasosta sekä tulevasta työtehtävästä. Perehdyttämisen avuksi voidaan yrityksessä tehdä perehdytysohjelma, jossa määritellään käsiteltävät asiat, vastuuhenkilöt sekä aikataulu. (Kangas 2000, 7.)

Koska ihminen pystyy käsittelemään vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa perehdyttämisohjelma laatia niin, että tulokkaalle jää riittävästi aikaa tiedon prosessointiin. Perehdytettävää ei tulisi heti ensimmäisinä päivinä hukuttaa tiedon tulvaan, vaan hänelle tulisi esimerkiksi antaa luettavaksi kirjallista materiaalia yrityksestä, johon hän voi tutustua omaan tahtiinsa ja itselleen sopivalla tavalla. Mikäli uusia asioita tulee heti alussa liiallinen määrä, eivät ne todennäköisesti jää perehdytettävän muistiin. (Helsilä 2002, 52; Kangas 2000, 9; Piili 2006, 125.)

Perehdyttämisen toteutus olisi hyvä suunnitella niin, että perehdytettävä pääsee itse soveltamaan oppimaansa. Tämä on olennaista kokemusten muodostumisen kannalta, sillä kokemuksen kautta yleensä opitaan parhaiten. Esimiehen tulisi keskustella tulokkaan kanssa tämän suorituksista, jotta nähdään, mikä meni hyvin ja missä pitää vielä kehittyä. Tulokas oppii tällä tavoin ymmärtämään, millaisia vaatimuksia työhön kohdistuu ja mitä häneltä odotetaan. Jokaisen uuden asian opettelussa tulisi toimia samalla periaatteella, jolloin tulokas oppii vaiheittain enemmän ja enemmän. (Helsilä 2002, 53).

Esimerkiksi niinkin jokapäiväinen asia, kuin puhelinkeskustelu asiakkaan kanssa on hyvä tilanne opitun soveltamiseen. Perehdytettävä pääsee itse asiakkaan kanssa keskustelemalla kokeilemaan, kuinka hyvin on sisäistänyt työhönsä liittyvät asiat. Kun esimies tai muu perehdyttäjä on samanaikaisesti paikalla, saa perehdytettävä kuitenkin tarvittaessa helposti apua, mikäli ei itse ole varma siitä, kuinka hänen tulisi toimia. Näin myös perehdyttäjä voi antaa palautteen perehdytettävän toiminnasta välittömästi ja mahdolliset uudet virheet pystytään ennaltaehkäisemään.

Jokainen perehdytettävä ja perehdyttäjä ovat erilaisia. Perehdyttäminen kannattaakin suunnitella tulokkaan tarpeiden mukaan. Alalle ensimmäistä kertaa työhön tuleva henkilö vaatii erilaista perehdyttämistä kuin yrityksen sisällä työtehtävää vaihtava työntekijä. Perehdyttämisen suunnittelussa tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, ketkä toimivat perehdyttäjinä. Kaikki työnsä taitavat alan ammattilaiset eivät välttämättä ole hyviä perehdyttäjiä, vaan yrityksessä tulisi

selvittää myös perehdyttäjinä toimivien henkilöiden kehittämistarpeet sekä järjestää heille tarvittavaa koulutusta asiasta. (Kangas 2000, 4.)

Perehdyttäjäksi tulisi valita ammattitaitoinen henkilö, joka kuitenkin muistaa vielä oman perehdytysaikansa. Koska perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä aikaa ja sitoutumista, on hänen oltava aidosti kiinnostunut tulokkaan opettamisesta ja auttamisesta. Organisaatioissa ei kuitenkaan kannatta jättää uuden työntekijän perehdyttämistä yhden työntekijän harteille vaan parhain hyöty perehdyttämisestä saadaan silloin, kun koko työyhteisö osallistuu siihen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Perehdyttämisestä ja työnopastuksesta vastaa yrityksessä esimies työnantajan edustajana. Esimies voi toki nimetä avukseen muitakin henkilöitä työpaikalla, mutta lopullinen vastuu on aina esimiehellä. Myös perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta kuuluu näin esimiehelle. Esimiehen tulisikin säännöllisesti perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen seurata uuden työntekijän kehittymistä ja varmistaa, että perehdyttäminen on sujunut suunnitelman mukaan. (Piili 2006, 125–126.)

Perehdyttämisen seuranta on tärkeää myös yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Organisaatioissa tulisi arvioida perehdyttämisen toteutumista asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä siitä saatavaa hyötyä. Arvioimalla perehdyttämisen onnistumista organisaatio voi tarvittaessa kehittää omaa perehdyttämistoimintaansa. Tavallisin tapa organisaation perehdyttämistoiminnan seurantaan on kysely joko lomakkeella tai haastattelemalla. Perehdyttämistä arvioitaessa tarkastellaan sekä yrityksen vastuhenkilöiden että tulokkaan omaa toimintaa. Olennaista vastausten pätevyuden kannalta on luottamuksellisuus. Perehdytettävän työntekijän täytyy siis tietää ja tuntea, että hän voi avoimesti tuoda esiin kokemuksiaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Avuksi perehdyttämiseen on yritysten käyttöön saatavissa esimerkiksi erilaisia perehdyttämisen tarkistuslistoja. Tällaisten listojen avulla sekä perehdytettävä että perehdyttäjä voivat varmistaa, että kaikki tarpeellinen on varmasti käyty perehdytyksessä ja työnopastuksessa läpi. Näitä listoja apuna käyttäen yrityksessä

voidaan laatia myös oma tarkistuslista. Perehdyttämisen tarkistuslista toimii hyvänä välineenä perehdyttämisen seurannassa. Tarkistuslistojen lisäksi tulokkaan kanssa tulisi keskustella hänen edistymisestään. Näin hänelle annetaan mahdollisuus täydentää puuttuvia tietojaan ja saada vastauksia työn mahdollisesti herättämiin kysymyksiin. (Kangas 2000, 16.)

## 2.4 Perehdyttämisen ongelmakohtia

Perehdyttämistä ei usein nähdä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavana osa-alueena. Kuitenkin sen merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta sekä uuden työntekijän organisaatioon sitouttamisessa voi olla hyvinkin ratkaiseva.

Perusteellisen perehdyttämisen tärkeyttä ei aina yrityksissä täysin ymmärretäkään ja sitä saatetaan helposti laiminlyödä esimerkiksi kiireen varjolla. (Kjelin 2006, Hautakankaan 2006, mukaan.)

Perehdyttäminen vaatii yritykseltä resursseja, minkä vuoksi uuden työsuhteen alkamisajankohta kannattaa yrityksessä harkita huolellisesti. Kiireisinä aikoina yrityksessä ei välttämättä pystytä panostamaan perehdyttämiseen ja työnohastukseen riittävästi, joten organisaatiossa on hyvä etukäteen miettiä, kannattaako sellaiselle ajankohdalle rekrytoida uusia työntekijöitä. Uuden työntekijän saatetaan lisäksi odottaa mukautuvan työskentelyyn itsestään eikä aiheuttavan lisätyötä. Hänen työpanoksensa saatetaan haluta mahdollisimman nopeasti yrityksen käyttöön, mutta kiireen vuoksi perehdyttämistä ei tehdä. Työsuhteen kesto ei tällaisissa tilanteissa ole yleensä kovinkaan pitkä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–243.)

Organisaation valmiudet perehdyttämiseen saattavat olla puutteelliset. Esimies ja henkilöstö eivät välttämättä osaa tai halua siirtää osaamistaan tulokkaalle. Uusi työntekijä saatetaan kokea kilpailijana, tai henkilöstöllä ei yksinkertaisesti ole kykyä asettua tulokkaan asemaan. Tällaisissa tilanteissa henkilöstöä tulisi opastaa ja kouluttaa perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttämistä ei aina ole suunniteltu riittävästi uuden työntekijän lähtötasoa huomioiden. Yrityksessä ei välttämättä työnantajaa lukuun ottamatta tiedetä

lainkaan, mitä tulokas osaa. Perehdyttäjälle ei välttämättä ole annettu riittäviä tietoja tulokkaan osaamisen tasosta, jolloin perehdyttämisen laatu heikkenee. Lisäksi saattaa olla, että perehdyttäjä ja muu työyhteisö eivät ole selvillä tulokkaan työnkuvasta, minkä vuoksi keskitytään väärin asioihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdytettävän henkilön uusia ajatuksia ja ideoita ei välttämättä osata yrityksessä hyödyntää riittävästi. Uusi tulokas katsoo yrityksen toimintaa uudesta näkökulmasta, ja hänellä saattaisi olla hyvinkin rakentavia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Nämä kuitenkin saatetaan yrityksessä tyrmätä täysin työkokemuksen puutteena, eikä tulokas saa ajatuksiaan kuulluksi. Näin toimimalla yritys menettää mahdollisuuden kehittää toimintaansa. (Viitala 2007, 103.)

Majoitusallalla henkilöstön vaihtuvuus on suuri, koska moni alalla työtä tekevä pitää tointaan vain väliaikaisena työnä, eikä varsinaisena urana. Tämä asettaa omat haasteensa henkilöstön perehdyttämiselle, sillä jatkuva henkilöstön rekrytointi ja koulutus vie sekä yritysten raha- että voimavaroja ja vähentää kannattavuutta sekä heikentää työn laatua. Vaikka yrityksen näkökulmasta ei olisikaan mielekästä jatkuvasti käyttää resursseja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, ilman sitä työvoimaa ei varmasti ainakaan saada sitoutumaan työhönsä. (Lampikoski 2005, 204.)

## 2.5 Perehdyttäminen Restelillä

Restel Oy on määritellyt henkilöstöoppaassaan (2008b) perehdyttämistoiminnalleen seuraavat tavoitteet:

- antaa työntekijälle työtä ja työpaikkaa koskevat perustiedot
- antaa työntekijälle tiedot yrityksestä ja sen toimintatavoista
- sitouttaa työntekijän
- helpottaa uusien työtehtävien omaksumista
- luoda hyvä yhteistyö uuden työntekijän ja hänen esimiehensä ja työtovereittensa välille
- lyhentää työtehtävien oppimiseen kuluva-aikaa

- vähentää virheitä, tapaturmia ja muita haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta
- antaa valmiudet toimintamallien toteuttamiseen.

Perehdyttämiseen kuuluu uuden työntekijän vastaanottaminen, alkuohjaus ja työnopastus. Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, jonka tulee myös kertoa luottamushenkilöorganisaatiosta, eli kuka hoitaa oman yksikön luottamushenkilön tehtäviä, kuka on alueen pääluottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu sekä heidän yhteystietonsa. (Restel 2008b.)

Kuten ensimmäisessä luvussa on jo mainittu, Restel Oy:n omaan perehdytystoimintaan kuuluu uudelle työntekijälle aina annettava perehdytysopas. Lisäksi jokaisella hotelli- ja ravintolakonseptilla on omat toimintamallinsa, joihin uuden työntekijän on perehdyttävä. Jokainen työntekijä laatii työhön tullessaan toimintasuunnitelman, johon kirjataan ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä pystyy toimintamalleja noudattamaan. Näihin materiaaleihin tutustumista edellytetään jokaiselta uudelta työntekijältä, ja esimerkiksi perehdytysoppaan sisällöstä keskustellaan yksikön päällikön ja uuden työntekijän kesken. Uuden työntekijän perehdytysoppaassa on lisäksi perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttävän avuksi.

Hotelli Cumulus Olympiassa vastaanottoon työhön tulevien perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelusta vastaa hotellipäällikkö. Uusi työntekijä pyritään alkuvaiheessa mahdollisuuksien mukaan pitämään saman henkilön opetettavana. Jokaisella työntekijällä on oma tapansa toimia, joten työn oppiminen on todettu tulokkaalle helpommaksi, jos alussa pääasiassa yksi henkilö ohjaa häntä. Näin eri työntekijöiden erilaiset tavat eivät turhaan hämmennä tulokasta. Olympian vastaanotossa uudet työntekijät seuraavat muutaman päivän opastajansa työskentelyä ja tutustuvat taloon. Tämä jälkeen heille aletaan vähitellen opettaa vastaanoton eri toimintoja, hotellijärjestelmän käyttöä ja asiakkaan kohtaamista. Kerroshoidossa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta vastaa hotelliemäntä ja ravintoloissa ravintolapäälliköt.



### 3 HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

#### 3.1 Majoitusalan ominaispiirteitä

Hotelli myy asiakkailleen ydintuotettaan eli majoitusta. Ydintuotteeseen liittyy lisäksi avustavia palveluja ja tukipalveluja. Avustavia palveluja ovat esimerkiksi vastaanottopalvelu ja minibaaripalvelu. Tukipalveluilla tarkoitetaan palveluja, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaan kokemukseen ja tekevät yrityksestä erilaisen kuin kilpailijoista. Tukipalveluja ovat muun muassa kuntosali, tanssiravintola tai viihdekylpylä. Hotellin ydintuote ja siihen liittyvät avustavat sekä tukipalvelut riippuvat liikeideasta ja tavoiteltavista asiakassegmenteistä. (Alakoski ym. 2006, 27–29.)

Hotellin liiketoiminnan perusedellytys on palvelujen tuottaminen mahdollisimman kannattavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Kannattavuus tarkoittaa myyntituottojen ja kustannusten välistä eroa, tehokkuus liittyy työn tuottavuuteen ja taloudellisuudella pyritään toiminnan organisointiin niin, että ylimääräisiä kustannuksia pystytään hallitsemaan ja ehkäisemään. Tällaisia taloudellisuuteen pyrkiviä toimintoja ovat esimerkiksi energian säästäminen ja työvaiheiden rationalisointi. (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 11.)

Hotellityyppejä on lukuisia erilaisia ja ne voidaan myös luokitella usealla eri tavalla, esimerkiksi koon, sijainnin, omistuspuhjan tai kohderyhmän mukaan. Kohderyhmän mukaan hotellit voidaan jaotella muun muassa liikemies-, kokous- ja kongressi-, loma- sekä kylpylähotelleihin. Liikemieshotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa ja niiden asiakkaat ovat pääasiassa työmatkustajia. Kokous- ja kongressihotellit voivat sijaita joko kaupunkien keskustoissa, lähiöalueilla, tai ne voivat olla niin sanottuja korpshotelleja. Kokous- ja kongressihotellit tarjoavat asiakkailleen majoituksen lisäksi myös kokouspalveluja. Lomahotellit tavoittelevat vapaa-ajan matkustajia, jotka viipyvät hotellissa useampia öitä kerrallaan. Lomahotellit sijaitsevat yleensä matkailukohteissa tai -keskuksissa. Kylpylähotellit tarjoavat majoituksen lisäksi erilaisia oheispalveluja virkistytymiseen. Niiden asiakkaat ovat sekä vapaa-ajan-

että kokousmatkustajia. Kylpylähotelleissa on usein myös kokoustiloja ja ne tarjoavat kokouspalveluja. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 23–27.)

Hotellin henkilökunnan määrä on sidoksissa hotellin kokoon, tyyppiin ja tasoon. Suurissa hotelleissa henkilökuntaa on luonnollisesti enemmän kuin pienemmissä, ja samoin korkeamman tasoluokan hotelleissa henkilökunnan määrä on suurempi. Henkilökunnan tehtävänimikkeet ja työnkuvat vaihtelevat hotellikohtaisesti, mutta tietyt perustoiminnot ovat hyvin samankaltaisia jokaisessa hotellissa. Hotellin toimintaa johtaa ja siitä vastaa hotellinjohtaja tai hotellipäällikkö. Hänen alaisinaan eri osastojen toimintoja johtavat näiden osastojen päälliköt, kuten myynti-, markkinointi- ja vastaanottopäälliköt. Hotellityypistä riippuen hotellissa saattaa olla oma kokousosastonsa, jossa työskentelee kokous- ja kongressipäällikkö, kokousemäntä tai -isäntä sekä kokousavustajia. Lisäksi jokaisella osastolla saattaa olla omat vuoro esimiehet, joiden tehtävänä on huolehtia toiminnan sujumisesta työvuoron aikana. Muita hotellityöntekijöitä ovat esimerkiksi hotellivirkailija, portieeri sekä piccolo, joiden tehtäviin kuuluu muun muassa asiakkaiden tulo- ja lähtöselvitykset, neuvonta ja opastus sekä laukkujen kanto. Kaikissa hotelleissa ei kuitenkaan ole läheskään kaikkia näitä tehtäviä, ja varsinkin pienemmissä hotelleissa esimiesten sekä osastojen määrä on vähäisempi ja työtehtäviä on yhdistetty. Yhteistä kuitenkin kaikille hotellityypeille on kerroshoito, joka vastaa hotellihuoneiden ja muiden tilojen siisteydestä. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 75.)

Hotellien asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Lomamatkailijat ovat vapaa-ajan matkustajia, joiden hotellissa majoittumisen syy on lomavietto. Hotelli saattaa olla heidän matkansa pääkohteessa, jolloin yleensä oleskeluaika on pidempi, tai he saattavat viipyä vain lyhyen ajan matkalla varsinaiseen kohteeseensa. He majoittuvat pääosin lomakohteissa ja -keskuksissa. Heidän majoitustarpeensa sijoittuu yleensä loma-aikoihin, ja heille hinta on olennainen tekijä hotellia valitessa, maksavathan he pääsääntöisesti majoituksensa itse. Toiselle ryhmälle, liikematkustajille, hinta ei välttämättä ole yhtä ratkaisevassa asemassa kuin lomamatkailijoille, sillä heidän majoituksensa maksaa usein työnantaja. Liikematkustajat majoittuvat yleensä kaupunkien keskustoissa

sijaitsevilla hotelleilla ja heidän majoitustarpeensa ajoittuvat tasaisemmin vuoden ympäri. (Medlik & Ingram 2000, 16–17.)

Kolmas ryhmä on muut matkustajat, kuten vaikkapa toiselta paikkakunnalta perhejuhliin tai erilaisiin tapahtumiin tulevat henkilöt. Tähän ryhmään kuuluu siis sekä vapaa-aikaan että työhön liittyvää matkustusta. Tämän ryhmän tyypillisiä ominaispiirteitä on mahdotonta määritellä tarkasti, koska matkustajien majoitustarpeet ja syyt niihin vaihtelevat. Kolmanteen ryhmään kuuluvat myös sellaiset asiakkaat, jotka esimerkiksi asuvat hotellissa etsiessään asuntoa samalta alueelta tai sellaiset, jotka asuvat hotellissa pysyvästi. (Medlik & Ingram 2000, 17.)

Tämä jako kolmeen ryhmään on hyvin karkea ja edellä mainittujen kolmen ryhmän sisällä asiakkaat voidaan jakaa pienempiin ryhmiin. Lisäksi huomionarvoista on, että kaikissa näissä ryhmissä asiakkaat voivat matkustaa yksin tai ryhmissä. Heidän majoitustarpeensa voi vaihdella muutamasta tunnista lentojen välillä hyvinkin pitkiin oleskeluihin. Myös heidän tarpeensa majoitukselle ovat hyvin erilaisia. Liikematkustajat tarvitsevat erilaisia palveluja kuin turistiryhmät. (Medlik & Ingram 2000, 17.)

### 3.2 Majoitus tuotteena

Majoitus itsessään on palveluna aineeton, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle ei jää ostoksestaan mitään konkreettista tuotetta kulutettavaksi tai mukaan otettavaksi. Hotellin myyntitulot koostuvat pääasiassa tästä ydintuotteesta eli huonemyynnistä. Tuote sisältää kuitenkin vuoteen ja huoneen lisäksi muutakin. Toiminta-ajatuksessa ja liikeideassa on määritelty se, minkälaisena tuo tuote asiakkaalle toimitetaan. Näin ollen esimerkiksi huoneen sisustus, kalustus sekä huonevarustelu vaikuttavat asiakkaan kokemukseen tuotteesta. Asiakkaat odottavat yleensä tuotteelta varsinaisen majoituksen lisäksi myös muuta. Usein siihen saattaakin liittyä ilman lisämaksua esimerkiksi aamiainen, kuntosalin käyttömahdollisuus sekä lisääntyvässä määrin myös tietoliikenneyhteydet. Varsinaisten fyysisten palvelujen lisäksi asiakkaat voivat tarvita erilaisia neuvonta- ja opastuspalveluja. Edellä mainittujen lisäarvoa tuottavien tekijöiden

lisäksi asiakkaat voivat olla halukkaita ostamaan lisäpalveluja. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi minibaari- ja ravintolapalvelut. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 77–87.)

Palvelutuotteella, kuten majoituksella, on tiettyjä erityispiirteitä, joiden vuoksi se poikkeaa esimerkiksi teollisista tuotteista. Palvelutuotteelle ominaista on jo edellä kuvattu aineettomuus. Sitä ei siis voi kokeilla ennen ostopäätöstä, vaan asiakas pystyy arvioimaan sitä vasta ostettuaan sen. Palvelutuotetta ei myöskään voi varastoida myöhempää käyttöä varten, minkä vuoksi kysynnän jakautuminen tasaisesti on palvelun tuottajalle tärkeää. Palvelu myös tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan, eli tilanteessa, jossa palvelun tuottaja ja asiakas kohtaavat. Ominaista palvelulle on lisäksi sen ainutkertaisuus. Palvelutilanteita ei voi toistaa täysin samankaltaisina kahta kertaa, koska tilanne edellyttää asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutusta. Jokaisessa kohtaamisessa on mukana sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan vaikutus. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23.)

Koska asiakas ei voi kokeilla ja arvioida palvelutuotetta ennen ostopäätöksen tekoa, hänen mielipiteensä tuotteesta muodostuu kokemuksen perusteella vasta tuotteen hankinnan jälkeen. Kokemuksen laatu muodostuu kolmesta osa-alueesta: teknisestä, toiminnallisesta sekä vuorovaikutuslaadusta. Tekninen laatu liittyy toiminnan fyysisiin puitteisiin, eli esimerkiksi yrityksen toimitiloihin sekä tietoliikennejärjestelmiin. Toiminnallinen laatu käsittää palveluprosessin ja siihen liittyvät asiat. Näitä asioita ovat esimerkiksi asiakaspalvelun ystävällisyys, sujuvuus ja nopeus. Vuorovaikutuslaatu liittyy palvelutilanteisiin ja asiakaspalvelijaan. Vuorovaikutuslaadun kannalta olennaista on henkilökunnan ulkoinen olemus, palvelualttius, kohteliaisuus ja käyttäytyminen palvelutilanteissa. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 90–91.)

### 3.3 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen majoituslalla

Asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, millaisena asiakas kokee yrityksen kontaktipinnan. Kontaktipintaan kuuluvat henkilöstö-, tuote-, tukijärjestelmä- sekä miljöökontaktit. Näistä osa-alueista syntyvät asiakkaan kokemukset.

Tyytyväisyys puolestaan muodostuu kokemusten suhteesta ennakko-odotuksiin. Kokemukset saattavat vastata ennakko-odotuksia tai poiketa niistä joko myönteisesti tai kielteisesti. Mikäli kokemukset poikkeavat odotuksista myönteisesti, on asiakas tyytyväinen. Mikäli ne taas poikkeavat kielteisesti, on asiakas tyytymätön. Tasapainotilanteessa, jossa odotukset ja kokemukset kohtaavat, tyytyväisyyden aste riippuu odotusten tasosta. (Rope & Pöllänen 1994, 28.)



Kuvio 1. Yrityksen ja asiakasveroston välinen kontaktipinta (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

Kuviossa 1 on esitetty osa-alueittain asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Henkilöstökontaktit tarkoittavat tilanteita, joissa asiakas ja yrityksen henkilöstö ovat vuorovaikutuksessa. Hotellissa näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi huoneen varaaminen sekä tulo- ja lähtöselvitykset. Tuotekontakteilla viitataan asiakkaan kokemukseen varsinaisesta tuotteesta eli majoituksen ollessa kyseessä hotellihuoneesta. Tukijärjestelmäkontaktit käsittävät osa-alueen, jonka avulla ylläpidetään yrityksen jokapäiväisiä toimintoja. Majoitustoiminnassa näitä toimintoja ovat muun muassa laskutus- ja varausjärjestelmät. Miljökontaktit vaikuttavat asiakkaan kokemukseen yrityksen fyysisistä toimitiloista. Näitä kontakteja ovat esimerkiksi siisteys ja viihtyisyys.

Asiakkaiden odotukset koostuvat useista eri tekijöistä. Tarve on palvelun hankkimisen lähtökohta, ja se vaikuttaa siihen, mitä asiakas tuotteelta odottaa saavansa. Myös hinnalla on merkitystä asiakkaan muodostamassa ennakkokäsityksessä, sillä usein asiakas odottaa saavansa enemmän, mikäli hinta on korkea. Odotuksia ohjaavat lisäksi asiakkaan aiemmat kokemukset palvelusta kuten myös saman alan kilpailevien yritysten palvelut. Lisäksi odotuksiin vaikuttavat yrityksen markkinoinnin luomat mielikuvat ja lupaukset tuotteesta. (Pesonen ym. 2002, 47.)

Kaikkia asiakkaita ei voi miellyttää samalla tavalla. Toisten asiakkaiden ennakkoodotukset saattavat olla niin korkeita, ettei niitä täydellisesti pystytä täyttämään. Asiakkaalla saattaa olla väärä käsitys yrityksen palveluista, tai hänelle on saattanut esimerkiksi tuotteen hinnan perusteella syntyä odotus paljon enemmän. Asiakkaalla ei ehkä myöskään ole riittävästi vertailupohjaa kokemukselleen, minkä vuoksi hän olettaa palvelun tai tuotteen olevan jotain muuta kuin se todellisuudessa on. Aineettoman palvelun ollessa kyseessä erityisen hankalaksi tilanteen tekee se, että asiakas ei voi palauttaa tuotetta, vaikka ei olisikaan siihen tyytyväinen.

Palveluyrityksessä asiakkaalle muodostuvan ulkoisen kuvan yrityksestä luo suurelta osin henkilöstö. Henkilöstö on siis olennaisessa osassa asiakkaan palvelukokemuksessa, ja jotta tuo kokemus muodostuisi positiiviseksi, tulee henkilöstön tunkea yrityksensä tuotteet ja palvelut. Henkilöstön on tunnettava lisäksi riittävästi yrityksen laatustandardit sekä arvomaailma. Asiakaspalvelijalle tärkeä ominaisuus on myös kommunikaatiotaito, jota ilman asiakaspalvelutyössä ei menestyksekkäästi voi toimia. (Alakoski ym. 2006, 49.)

Mikäli yrityksen fyysisissä puitteissa on puutteita, korostuu palvelun merkitys. Jos esimerkiksi asiakkaalle annettu huone on huonosti siivottu, voi henkilökunta korjata tilanteen vaikkapa antamalla uuden huoneen korkeammasta huoneluokasta ilman lisäveloitusta. Tällöin asiakas on luultavasti jälleen tyytyväinen tai jopa vielä tyytyväisempi kuin ennen virheen tapahtumista. Henkilökunta voi myös pahentaa tilannetta esimerkiksi vähättelemällä asiaa, jolloin asiakas on entistäkin

tyytymättömämpi. Henkilökunnan tulee siis tietää, millä tavoin erilaisissa tilanteissa toimitaan, jotta asiakas pystytään pitämään tyytyväisenä.

Grönroos (2001, 123–124) esittelee mallin laadukkaaksi koetun palvelun seitsemästä kriteeristä. Näistä ensimmäinen, *ammattimaisuus ja taidot*, tarkoittaa sitä, että asiakkaat tuntevat yrityksellä ja sen työntekijöillä olevan riittävät tiedot, taidot sekä fyysiset resurssit heidän ongelmiansa ratkaisemiseksi. Toinen kriteeri, *asenteet ja käyttäytyminen*, vaikuttaa siihen, että asiakkaat kokevat asiakaspalvelijoiden kiinnittävän heihin huomiota ja ratkaisevan heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti. Kolmas kriteeri, *lähestyttävyys ja joustavuus*, edellyttää palveluntarjoajan sijainnin, aukioloaikojen, työntekijöiden ja operatiivisten järjestelmien olevan palvelun saamisen kannalta helppoja. Yrityksen tulee olla myös valmis sopeutumaan asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin.

Neljäntenä kriteerinä on *luotettavuus*. Asiakkaat siis tietävät voivansa luottaa yritykseen, työntekijöiden lupauksiin sekä asiakkaan edun mukaiseen toimintaan. Viides kriteeri, *palvelun normalisointi*, liittyy virhe- tai muihin ennakoimattomiin ja odottamattomiin tilanteisiin. Asiakkaat ymmärtävät palveluntarjoajan ryhtyvän välittömästi toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi niin, että ratkaisu on asiakkaan kannalta hyväksyttävä. Kuudes kriteeri, *palvelumaisema*, liittyy yrityksen fyysiseen ympäristöön, jonka tulee tukea asiakkaan myönteistä kokemusta. Viimeinen kriteeri, *maine ja uskottavuus*, vaikuttaa yrityksen imagoon. Asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan luotettavana ja sen arvot hyväksyttävänä. Asiakkaat kokevat myös saavansa rahoillaan vastinetta. (Grönroos 2002, 123–124.)

### 3.4 Perehdyttämisen merkitys asiakaspalvelutyöskentelyssä

Hotellissa vastaanottovirkailija saattaa olla ainoa henkilökuntaan kuuluva henkilö, jonka asiakas kohtaa. Tällä kohtaamisella on siis suuri merkitys siihen, millaiseksi asiakkaan kuva palvelun laadusta yrityksessä muotoutuu. Asiakkaalla on oikeus odottaa henkilökunnalta ammattitaitoista ja asiantuntevaa palvelua. Esimerkiksi jos yrityksen toiminta-ajatukseen kuuluu se, että tapahtuneet laaturvirheet

korjataan heti asiakkaan ollessa paikalla, on henkilöstön tiedettävä, mihin toimenpiteisiin ryhdytään virheiden tapahtuessa.

Edellisessä luvussa on esitelty hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä, joita Grönroosin (2001, 123) mukaan voidaan pitää hyödyllisinä johtamisperiaatteina. Näistä kriteereistä ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, luotettavuus, palvelun normalisointi sekä maine ja uskottavuus ovat sellaisia, joihin perehdyttämisellä voidaan suoraan vaikuttaa. Työntekijä ei voi esimerkiksi ammattitaitonsa puolesta vastata asiakkaiden odotuksiin, ellei häntä ole perehdytetty tehtäväänsä riittävästi. Samoin myös työntekijän asenteesta ja käyttäytymisestä asiakaspalvelutilanteissa tulisi heijastua yrityksen toimintatapa, ja perehdytettäessä työntekijälle tulisikin selvittää, mitä hänen toiminnaltaan yrityksessä edellytetään. Luotettavuuden kannalta työntekijän on tunnettava omat oikeutensa ja rajoituksensa eli se, mitä hän voi asiakkaalle luvata.

Perehdyttäminen tai sen puute vaikuttaa palvelun normalisointiin esimerkiksi silloin, kun palvelussa tai tuotteessa on virhe. Kuten aiemminkin on mainittu, työntekijän on tiedettävä, millä tavoin tilanne voidaan korjata. Maineeseen ja uskottavuuteen vaikuttavat kaikki edellä mainitut seikat ja työntekijän osaamattomuus viestii koko yrityksestä heikentäen sen uskottavuutta.

Myös lähestyttävyyteen ja joustavuuteen sekä palvelumaisemaan voidaan vaikuttaa perehdyttämisellä. Lähestyttävyyteen ja joustavuuteen liittyvät yrityksen operatiiviset järjestelmät, ja työntekijän on tunnettava ne ja niiden käyttö. Majoituslalla näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi erilaiset varausjärjestelmät, jotka vaikuttavat tuotteen eli huoneen saatavuuteen. Palvelumaisemaan eli yrityksen fyysiseen ympäristöön jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalta osaltaan. Hotellissa siisteys ja viihtyisyys muodostavat olennaisen osan asiakkaan kokemuksesta, ja siihen vaikuttavat niin toimitilojen kuin henkilökunnankin ulkoinen olemus.



## 4 TOIMINNALLISEN OSUUDEN TOTEUTUS

### 4.1 Perehdytyskansion sisältö

Perehdytyskansio on koottu kolmea elementtiä silmällä pitäen. Ensimmäinen niistä on työssä onnistuminen. Kansion tarkoituksena on auttaa uusia työntekijöitä onnistumaan työssään. Työssä onnistumisen tunteet ovat olennainen osa työntekijän sitoutumisessa työhönsä, ja kansion toivotaan tuovan käyttäjälleen myös varmuutta omasta osaamisestaan. Varsinaisen perehdytysvaiheen jälkeen kansion on tarkoitus toimia tukena, josta työntekijä voi tarvittaessa tarkistaa tietonsa tai etsiä vastauksia esimerkiksi asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Kansiossa olevaa tietoa ei siis tarvitse ensimmäisenä päivänä opetella ulkoa, vaan sitä säilytetään hotellin vastaanotossa ja sieltä voi tarvittaessa etsiä tietoa.

Toinen elementti on asiakastyytyväisyys, johon työssä onnistuminen myös keskeisesti liittyy. Ilman tyytyväisiä asiakkaita hotelli ei menestyksekkäästi voi toimia, ja asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, mikäli yrityksen henkilökunta ei osaa toimia oikein. Cumulus-ketjun toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, ja kansiossa onkin sen vuoksi esitelty paljon sellaisia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaisiin. Koska työvuorossa Olympian vastaanotossa ollaan pääsääntöisesti yksin, ei apua välttämättä saa ennen seuraavan työntekijän saapumista työvuoroon. Perehdytyskansion tarkoituksena on siis auttaa palvelun laadun tason säilyttämisessä ja ennaltaehkäistä puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvia virheitä.

Kolmas perehdytyskansion kokoamiseen vaikuttaneista elementeistä on työsuojelu. Kansioon on laitettu liitteeksi Restelin laatima henkilöstön turvaohje, joka sisältää toimintaohjeita erilaisten poikkeustilanteiden varalle. Turvaohje on painettu opas, johon on myös lisätty toimipaikan turvallisuudesta vastaavien henkilöiden nimet. Työsuojelullinen näkökulma on tuotu työhön mukaan, koska työntekijän terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin saattaa palvelutyössä kohdistua erilaisia uhkatekijöitä vaaratilanteista työuupumukseen. Kansioon on siis turvaohjeen lisäksi laitettu tiedot henkilöistä, joilta tarvittaessa voi saada neuvontaa ja opastusta.

## 4.2 Perehdytyskansion aineisto

Työn sisältö on rajattu hotellin vastaanottohenkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Koska valmiin kansion on tarkoitus palvella juuri kyseisiä henkilöitä, oli luontevaa ensin selvittää, mitä he katsoivat tarpeelliseksi sisällyttää kansioon. Tarvekartoitusta varten keskusteluja on käyty työpaikalla jokaisen vastaanotossa työskentelevän henkilön kanssa. Jokaisella työntekijällä on ollut mahdollisuus esittää omat ajatuksensa siitä, mitä tietoa kansioon tulisi sisällyttää. Heillä on myös ollut mahdollisuus kommentoida perehdytyskansion sisältöä ja ehdottaa siihen muutoksia ja lisäyksiä ensimmäisen version valmistuttua. Aineiston rajaamista helpotti työnantajan toivomus siitä, että kansiota ei esitetä valmiissa opinnäytetyössä. Kansiota kootessa ei siis tarvinnut koko ajan miettiä, mitä tietoa kansiossa voidaan tai ei voida esittää esimerkiksi liikesalaisuuden vuoksi.

Materiaalia oli paljon jo valmiiksi olemassa kirjoitetussa muodossa. Pystyin hyödyntämään perehdytyskansion kokoamisessa esimerkiksi Restel Oy:n toimintakertomusta, organisaatiokaaviota, esitteitä kanta-asiakasohjelmista sekä hotelleista. Osa materiaalista sen sijaan on tähän asti ollut olemassa ainoastaan työntekijöiden muistissa, kuten muun muassa suuri osa Cumulus Olympian palveluihin liittyvistä asioista. Samoin kiinteistöstä, vartioinnista ja liikenneyhteyksistä ei ole ollut olemassa mitään yhtenäistä kirjallista materiaalia, vaan tiedot ovat siirtyneet työntekijältä toiselle suullisesti.

## 4.3 Perehdytyskansion rakenne

Perehdytyskansion rakenne etenee yleisestä tiedosta erityiseen. Ensimmäiseksi kansiossa esitellään lyhyesti Restel-konserni, osa sen myynnistä ja markkinoinnista vastaavasta organisaatiosta sekä Restelin myyntikeskus. Restel Oy:n rakenne lukuisine tytäryhtiöineen saattaa vaikuttaa alussa hyvinkin sekavalta, joten se on esitetty pelkistetyksi kansiossa. Samoin myynnin ja markkinoinnin organisaatio voi vaikuttaa aluksi epäselvältä, ja kansioon onkin sen vuoksi otettu vain se osa myynti- ja markkinointiorganisaatiosta, joka vastaa Cumulus Olympiasta. Tämän toivotaan antavan lukijalle hyvän yleiskuvan

organisaatiosta, jotta hän pystyisi paremmin hahmottamaan yrityksen toimintarakenteen.

Perehdytyskansioon on otettu mukaan myös työsuhteeseen liittyviä lakisääteisiä asioita, kuten palkanmaksu, Tradekan sairauskassa, työterveyshuolto sekä luottamushenkilön ja työsuojeluvaltuutetun esittelyt. Nämä asiat on sisällytetty perehdytyskansioon, koska perehdytettävälle tulee niistä työsuhteen alkaessa kertoa, mutta saattavat ainakin oman kokemukseni mukaan jäädä helposti kertomatta.

Varsinaiseen hotellitoimintaan pureudutaan esittelemällä Cumulus-ketju, kanta-asiakasohjelmat sekä toimintamallit lyhyesti. Ne on tarkemmin esitelty aiemmin mainituissa Restelin omissa perehdytysmateriaaleissa, mutta niitä ei kuitenkaan haluttu jättää kokonaan perehdytyskansion ulkopuolelle. Ne liittyvät niin olennaisena osana hotellin päivittäisiin toimintoihin, että niiden pääkohdat haluttiin kansioon mukaan. Lisäksi toimintamallien rinnalla kerrotaan yrityksessä tehtävistä laadunmittauksista, joilla mitataan toimintamallien noudattamista.

Tätä yleisluonteisempaa osiota seuraa hotelli Cumulus Olympian esittely, jossa käydään läpi hotellihuoneet, ravintolat aukioloaikoineen sekä muut palvelut. Näitä kaikkia asioita ei ollut aiemmin kirjoitetussa muodossa lainkaan, minkä vuoksi ne on nyt perehdytyskansioon koottu. Kansiossa esitellään myös hotellin ja ravintoloiden vakituinen henkilökunta nimineen. Alun perin henkilökunta oli tarkoitus jättää työstä pois vaihtuvuuden vuoksi. Vastaanotossa käytyjen keskustelujen perusteella päätin kuitenkin sisällyttää vakituisen henkilöstön ja heidän tehtäviensä esittelyn kansioon. Monille meistä vastaanoton työntekijöistä oli tullut omalla kohdalla eteen tilanne, jossa esimerkiksi puhelimitse kysytään ravintolapäällikön nimeä, emmekä ole osanneet kertoa kuin etunimen. Näitä tilanteita halutaan henkilöstön esittelyllä välttää.

Kiinteistön ja hotellin kunnossapidosta vastaavat tahot kerrotaan hotellin esittelyn jälkeen, kuten myös vartiointi ja hälytysjärjestelmä. Nämä esittelyt on otettu kansioon mukaan siksi, ettei niistä ole kirjallisia ohjeistuksia olemassa. Asiat ovat kuitenkin erittäin tärkeitä, minkä vuoksi ne löytyvät nyt perehdytyskansioista.

Pelastussuunnitelmaa ei kansioon ole voitu sen laajuuden vuoksi sisällyttää, mutta kansioon on otettu mukaan toimintaohje automaattisen paloilmoitinjärjestelmän hälyttäessä. Virheelliset palohälytykset eivät ole Olympiassa kovin harvinaisia, joten henkilökunnan on osattava toimia oikein, kun sellainen sattuu.

Cumulus Olympian asiakaskunnan muodostumisesta on kerrottu perehdytyskansiossa, koska sen tunteminen kuuluu olennaisesti yrityksen tuntemiseen. Myös muutama erikoisasiakasryhmä, niin sanotut Walk-in- ja Walk-Out –asiakkaat, on perehdytyskansioon otettu mukaan. Vaikka ne eivät Olympian varsinaista asiakaskuntaa muodostakaan, ovat ne mukana siksi, että ne aiheuttavat vastaanottovirkailijalle erityisiä toimenpiteitä.

Kansion loppupuolelle on kerätty erilaisia vastaanotossa käydyissä keskusteluissa esiin tulleita asioita. Työvuorokohtaiset ohjeet on otettu mukaan, koska ne auttavat perehdytettävää, varsinkin jos hän on alalla uusi, hahmottamaan koko vastaanoton toimintakentän. Lisäksi ohjeet toimivat hyvänä muistilistana ensimmäisissä yksin tehdyissä työvuoroissa. Muutamia erityisempiä maksutapoja on kerätty perehdytyskansioon lähinnä nopeasti löydettäväksi avuksi tilanteissa, joissa virkailija ei ole aivan varma, kuinka toimia.

Kansion lopussa kerrotaan, mistä saa apua erilaisissa ongelmatilanteissa, kuten tietokoneen toimintahäiriöiden tapahtuessa tai vaikkapa maksu-TV:n katseluun liittyvissä pulmissa. Viimeiseksi kansioon on koottu tietoa vielä liikenneyhteyksistä eri puolelle kaupunkia sekä sellaisten lähellä sijaitsevien liikkeiden osoitteita ja aukioloaikoja, joita asiakkaat usein kyselevät. Kaikki vastaanoton työntekijät mainitsivat liikenneyhteydet ja muut lähialueen palvelut sellaisiksi, jotka kansioon olisi hyvä ottaa mukaan.

Kansion sisältö on tulostettu Cumulus-ketjun logolla varustetulle paperille ja sen ulkoasussa on pyritty noudattamaan yhtenäistä, selkeää linjaa. Esimerkiksi fonttisuositusta Cumulus-ketjulla ei ole, joten sen valinta on tehty ulkonäöllisin perustein. Tekstin koko on lukijaystävällisyyteen pyrkien jätetty riittävän suureksi. Kansiossa on sisällysluettelo, mutta sivunumerointi on jätetty pois, jotta kansion päivittäminen kävisi vaivattomasti.

#### 4.4 Perehdytyskansion toteuttaminen

Työn suunnittelu alkoi ideoinnilla, jossa kirjoitin ylös kaikki mahdolliset mieleeni juolahtaneet aiheet kansiota varten. Suunnittelin toteutustapaa välillä hotellipäälliköltä konsultoiden. Mitään selkeitä vaatimuksia ei työllä ollut, vaan sain toimeksiantajalta täysin vapaat kädet kansion koostamiseen. Kansio ei myöskään ollut sidottu mihinkään erityiseen muotoon. Tavoitteena oli mieluummin esittää tärkeimmät asiat selkeästi ja riittävän tarkasti kuin täyttää kansio pintapuolisella tiedolla joka asiasta.

Tehtyäni ensimmäisen version perehdytyskansion sisällysluettelosta keskustelin vastaanottohenkilöstön kanssa ja tein muistiinpanoja heidän huomioistaan. He saivat vapaasti kommentoida sisällysluetteloa ja lisätä siihen omia ideoitaan. Erittäin vähän tuosta ensimmäisen version sisällöstä jätettiin pois, mutta erittäin paljon tuli tietoa lisää. Kuten sanottu, henkilöstöllä on tarvekartoitusta varten käytyjen keskustelujen lisäksi ollut mahdollisuus esittää toiveita ja ajatuksia kansiota koko prosessin ajan. Vastaanoton henkilöstö lähtikin erittäin innostuneesti mukaan ideoimaan ja kommentoimaan sisältöä.

Hotellin vastaanotossa on päiväkirja, johon henkilökunta kirjaa päivittäin sekä omansa että asiakkaiden kysymykset, palautteet ja ongelmat. Tästä päiväkirjasta olen myös saanut ammennettua ideoita kansioon, ja ongelmaksi uhkasikin nousta tiedon paljous. Käytettävissäni oli materiaalia huima määrä, mutta ensimmäisessä luvussa esitettyjen rajausten perusteella sain aineiston lopulta suhteellisen helposti rajattua. Lisäksi asioiden esitysjärjestys muuttui moneen kertaan, ja lopullinen järjestys onkin muotoutunut vasta aivan työn loppumetreillä.

Lieviä motivaatio-ongelmia perehdytyskansion kokoamisessa on aiheuttanut se tieto, että osa kansiota on päivitettävä hotellin remontin valmistuessa helmikuussa 2009. Hotelliin tulee aivan uudenlaisia huonetyyppejä, ja nykyisten viiden huonetyypin sijaan huoneita tulee olemaan seitsemän tai kahdeksan erilaista. Näiden huoneiden myötä hotellin käyttöön tulee kokonaan uusi kerros, tuloaula uusitaan ja sinne tulee asiakkaiden itsepalvelupiste tuloksetusta varten. Tämä aiheuttaa muutoksia vastaanoton toiminnassa, ja remontin valmistuessa

perehdytyskansioon on lisättävä uudistuksia koskevat tiedot. Jos tämän opinnäytetyön valmistumisajankohta olisikin ollut esimerkiksi puoli vuotta myöhemmin, olisin koonnut kansion jo alun alkaen niin, että uudistusten myötä muuttuvat asiat olisivat olleet mukana kansiossa.

Perehdytyskansioon on sisällytetty henkilöstön esittelyjä, joissa mainitaan esimerkiksi vakituinen henkilöstö nimiltä. Mietin tarkasti, ennen kuin tein päätöksen nimien ottamisesta mukaan kansioon. Nimien mukaan ottaminen aiheuttaa sen, että kansiota on päivitettävä aina henkilöstön vaihtuessa.

Perehdytyskansio on kuitenkin sähköisessä muodossa toimeksiantajalla, joten päivittäminen käy helposti. Sähköiseen tiedostoon voi tehdä muutoksen vaivattomasti, ja tiedostosta on helppo tulostaa vain se sivu, joka on päivitetty. Fyysisen perehdytyskansion lisäksi sisältö on siis toimitettu toimeksiantajalle myös sähköisessä muodossa.

## 5 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

### 5.1 Yhteenveto

Tulokkaasta pitäisi perehdyttämällä ja työnopastuksella koulia alansa ammattilainen, joka tuntee työpaikkansa, työtehtävänsä ja työyhteisönsä. Tulokkaan tulisi tuntea työnantajayrityksen arvot, liikeidea sekä toiminta-ajatus. Hänen tulisi tietää oma roolinsa ja siihen kohdistuvat odotukset yrityksessä. Hänen tulisi sopeutua organisaation toimintatapoihin, mutta samanaikaisesti myös pyrkiä kehittämään organisaation toimintaa. Asiakaspalvelutyö asettaa vielä lisäksi omat erityishaasteensa perehdyttämislle. Edellä mainittujen asioiden lisäksi asiakaspalvelijan tulisi oppia tuntemaan asiakkaat, heidän tarpeensa sekä toiveensa sekä tietää, kuinka ne täytetään. Nämä kuulostavat lähes mahdottomilta haasteilta, mutta varmaa on se, että ilman minkäänlaista perehdytystä näihin tavoitteisiin ei ainakaan päästä.

Perehdyttämistoimintaa yrityksessä suunniteltaessa ei kannata tavoitella kuuta taivaalta. Jokainen ihminen on erilainen ja oppii eri tavalla. Toiset oppivat uuden työnsä erittäin nopeasti, toisilla saman opetteluun menee kauemmin. Ihannetilanne tietenkin yrityksessä olisi, jos tulokas kuuluisi nopeasti oppiviin. Näin ei kuitenkaan aina ole, minkä vuoksi perehdyttämissuunnitelmaa tulisikin tarvittaessa tarkistaa perehdyttämisen aikana. Yrityksen maineen ja uskottavuuden kannalta on kuitenkin parempi panostaa perehdyttämiseen hiukan enemmän aikaa, kuin käyttää sama aika puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvien reklamaatioiden hoitoon.

Perehdyttämiseen kannattaa panostaa myös työntekijän ja työyhteisön vuoksi. Työssä viihtyminen ja jaksaminen edellyttävät työn hallintaa. Jos työntekijällä on jatkuvasti tunne, ettei hän hallitse työtään tai hän tekee toistuvasti virheitä, joista työyhteisössä huomautetaan, ei työssä voi viihtyä. Tällaiset tilanteet voivat jatkuvasti toistuvina johtaa joko työntekijän työpaikan vaihtoon tai työuupumukseen ja sen seurauksena sairauslomiin. Kumpikaan seuraus ei ole työnantajan näkökulmasta hyvä. Työntekijän irtisanoutuessa joudutaan rekrytoimaan uusi työntekijä, joka on jälleen perehdytettävä. Sairauslomalla olevan

työntekijän työt on myös tehtävä, joten hänelle joudutaan palkkaamaan sijainen tai muut työntekijät joutuvat tekemään hänen työnsä.

Asiakaspalvelutyöskentelyssä perehdyttämällä on suuri merkitys myös asiakkaan kannalta. Henkilökunnan ammattitaito välittyy asiakkaille palvelutilanteissa, ja sen puute johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Koska asiakkaat eivät voi kokeilla palvelutuotetta etukäteen arvioidakseen sitä, vaikuttaa kaikki heidän palvelutilanteessa kokemansa lopulliseen tyytyväisyyteen tuotteeseen tai tyytymättömyyteen siitä. Asiakkaat muodostavat tuotteeseen kohdistuvat odotuksensa ennakkokäsitysten perusteella. Hotellissa varsinaiset tuotteet, eli huoneet, ovat sellaisia jollaisiksi ne liikeidean ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi on suunniteltu, eikä niitä voi jokaisen asiakkaiden erityistoivomuksista nopeasti muuttaa. Tällöin palvelun laadulla on erityisen suuri merkitys asiakkaan kokemuksessa.

## 5.2 Perehdyttämisen kehittäminen Cumulus Olympiassa

Hotelli Cumulus Olympiassa vastuu perehdytyksestä on esimiehillä. Perehdyttäjinä toimivat kuitenkin kaikki työntekijät. Tämä asettaa omat haasteensa perehdyttämiselle ja työnopastukselle, sillä ainoastaan esimies on saanut varsinaista koulutusta aiheesta. Itse olen huomannut perehdyttäjänä esimerkiksi sen, että saatan helposti joko yli- tai aliarvioida perehdytettävän tietoa ja taitotason. Näin tapahtuu erityisesti silloin, jos minulla ei ole mitään tietoa perehdytettävän taustasta tai osaamisesta. Esimiehen tulisikin toimipaikassamme valmistella perehdyttävä henkilöstö tarkemmin, jotta pystyisimme perehdyttämistoiminnassa heti keskittymään niihin asioihin, jotka vaativat opastusta.

Perehdyttäminen on Olympiassa lähinnä työnopastusta ja hotellijärjestelmän käytön opettamista. Perehdyttämistoiminnalle ei ole asetettu ainakaan sellaisia toimipaikkakohtaisia tavoitteita, jotka olisivat koko työyhteisön tiedossa. Työyhteisöä ei myöskään juuri valmistella uusien työntekijöiden tulon, eikä siitä aina edes muisteta tiedottaa työpaikalla. Olympiassa voisikin olla tarpeen laatia oma, toimipaikkakohtainen perehdytysuunnitelma, joka olisi koko henkilöstön



tiedossa. Jos hotellissa olisi olemassa edes yleisluonteinen runko, jonka mukaan perehdyttäminen etenee, olisi koko henkilöstön helpompi toimia johdonmukaisesti tulokkaan perehdyttämisessä.

Myöskään perehdyttämisen seuranta ei Olympiassa juuri tehdä. Toki koko perehdyttämisjakson ajan perehdyttäjät seuraavat tulokkaan työskentelyä, mutta esimerkiksi minkäänlaista itsearviointia ei perehdyttävältä pyydetä.

Perehdyttäminen perustuu Olympiassa työnopastuksen ja perustaitojen opettelemisen lisäksi hyvin paljon perehdyttävän omaan aktiivisuuteen ja siihen, että hän osaa esittää oikeat kysymykset. Tämä on luonnollisesti erittäin tärkeää, mutta täysin uusi tulokas, joka ei tiedä alasta ja sen käytännön toiminnasta paljonkaan, ei välttämättä osaa aktiivisesti kysellä asioista.

Restelin omassa perehdytysoppaassa on perehdyttämisen tarkistuslista, jonka avulla tulokas voi itse seurata perehdyttämisen etenemistä. Kyseinen tarkistuslista on kuitenkin hyvin yleisluonteinen, eikä siinä ole juurikaan seuranta hotelliikohtaisiin toimintoihin perehdyttämisestä. Cumulus Olympiassa voisikin olla tarpeellista laatia oma, hotelliikohtainen perehdyttämisen tarkistuslista sekä perehdyttävän itsensä että perehdyttäjien käyttöön.

Perehdyttämisen seurantakeskustelut olisi myös hyvä tuoda osaksi Olympian perehdyttämistoimintaa. Esimiehen tulisi käydä tulokkaan kanssa läpi tämän toimintaa varsinkin silloin, jos on vielä asioita, joita tulokas ei riittävästi hallitse. Selvittämällä tulokkaan osaamisen taso ja mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve ennen kuin tulokas alkaa toimia yksin työvuoroissa, välttyttäisiin turhilta virheiltä. Näiden virheiden selvittämiseen ja korjaamiseen menee Olympiassa usein muun henkilöstön aikaa ja resursseja. Tällä hetkellä kyseisiä keskusteluja ei Olympiassa käydä lainkaan ja monesti tulokkaiden tekemiin virheisiin kiinnittääkin huomiota muu henkilöstö esimiehen sijaan. Tämä ei ole kenenkään kannalta mielekäästä, sillä vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, ja hänen tulisi huolehtia siitä, että se on riittävää.

### 5.3 Opinnäytetyön onnistuminen

Olen mielestäni onnistunut kokoamaan perehdytyskansioon kattavasti tietoa vastaanoton päivittäiseen työskentelyyn vaikuttavista asioista. Kansiota kootessa olen koko ajan yrittänyt pitää mielessä sen, millaisissa tilanteissa sitä saatetaan tarvita. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat vahvasti esillä esimerkiksi siinä mielessä, että vastaanottovirkailija voi kansiota löytää helposti vastauksen asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja heidän arkisiin ongelmiinsa.

Yksi työn tavoitteista on ollut luoda oman toimipaikan ulkopuoliselle työvoimalle apuväline Cumulus Olympiassa työskentelyyn. Tämä tavoite on saavutettu, sillä kansiossa on paljon sellaista tietoa, jota päivittäin tarvitaan. Olen itse tehnyt muutaman työvuoron Restelin eri hotelleissa, joihin minut on pyydetty töihin sairaustapausten vuoksi erittäin lyhyellä varoitusaajalla. Näitä hotelleja en tuntenut entuudestaan lainkaan, minkä vuoksi en esimerkiksi osannut vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin hotellin palveluista. Niissä tilanteissa olisin itse toivonut, että kyseisten hotellien vastaanotoissa olisi ollut vastaavanlaiset perehdytyskansiot, josta olisin voinut saada apua.

Työn tavoitteena on myös antaa uudelle työntekijälle perustiedot Restelin organisaatiosta, hotelli Cumulus Olympiasta sekä sen palveluista ja toiminnasta. Nämä asiat on kansiossa esitelty, joten myös tuolta osin tavoite on täyttynyt. Kansioon on sisällytetty myös tärkeimpiä työsuhteeseen liittyviä asioita, ja työsuojelullinen näkökulmakin tulee esiin.

Halusin tehdä kansiota mahdollisimman selkeän ja helppolukuisen, jotta siihen tutustuminen olisi lukijalle mahdollisimman helppoa ja tiedon etsiminen vaivatonta. Tähän tavoitteeseen työssä on päästy esimerkiksi otsikoiden ja sisällysluettelon avulla. Mietin kansiota kootessani, onko otsikoita mahdollisesti liikaakin, ja kokeilin vaihtoehtoa, jossa otsikoita oli vähemmän. Otsikoiden vähentäminen kuitenkin vaikeutti etsittävän tiedon löytymistä, ja siksi päätin säilyttää otsikot.

Perehdytyskansion kokoamista helpotti se, että toimeksiantaja oli oma työpaikkani. Tiesin lähtökohtaisesti kansioon tulevat asiat, ja materiaalia oli saatavilla paljon. Mikäli en itse työskentelisi Cumulus Olympiassa, en olisi päässyt käsiksi läheskään kaikkeen siihen materiaaliin, jota nyt pystyin käyttämään apuna. Tuoreessa muistissa minulla oli myös oma harjoitteluajani, ja pystyin käyttämään omia kokemuksiani hyväkseni. Tällaisen kansion kokoaminen toimeksiantajalle, jonka toimintaa ei itse tunne, olisikin ollut huomattavasti vaikeampaa.

Vaikka siitä, että tein perehdytyskansion omalle työpaikalleni, oli selkeästi etua esimerkiksi materiaalin hankinnassa, oli siitä myös tietyllä tavalla hiukan haittaa. Huomasin monta kertaa tarkastelevani toimintaa liian läheltä, ja moni minulle ja työtovereilleni jo täysin itsestään selvä asia oli jäädä kansiota pois vain siitä syystä, että asia oli liian ilmeinen. Tällaisia aiheita olivat esimerkiksi niinkin olennaiset asiat kuin työvuorokohtaiset ohjeet tai asiakaspalautteiden käsittely.

Opinnäytetyö on toteutettu erittäin tiiviillä aikataululla, minkä vuoksi en ole pystynyt juurikaan ottamaan etäisyyttä omaan työhöni. Koko prosessin kannalta olisi ollut hyvä, jos olisin voinut esimerkiksi jättää valmiin opinnäytetyön joksikin aikaa koskemattomaksi. Tällöin olisin ehkä pystynyt arvioimaan omaa työtäni objektiivisemmin kuin nyt ja huomaamaan paremmin ne kohdat, joita olisi pitänyt vielä hioa ja parannella.

Perehdytyskansion onnistumista voi kunnolla arvioida vasta sitten, kun Olympiaan tulee uusi työntekijä. Kansiossa on varmasti vielä kehitettävää, ja saattaa olla, että siitä on jäänyt pois tärkeitäkin asioita, joita en yksikertaisesti ole huomannut siihen sisällyttää. Myös aiemmin mainitun remontin valmistuminen vaikuttaa siihen, että kansiota on uudistettava jo muutaman kuukauden kuluttua opinnäytetyön valmistumisesta. Tietojen lisääminen, muokkaaminen ja päivittäminen on kuitenkin tehty mahdollisimman helpoksi, koska kansiossa sivut ovat muovitaskuissa ja niiden järjestystä on vaivatonta vaihtaa.

## LÄHTEET

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex 2008.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>  
Luettu 4.10.2008

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hautakangas, H. 2006. Osaaminen käyttöön perehdyttämisellä.  
[http://erto.fi/viestinta/erto-lehti/verkkolehti2/?ARTICLE\\_NUM=22151](http://erto.fi/viestinta/erto-lehti/verkkolehti2/?ARTICLE_NUM=22151)  
Luettu 4.10.2008

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita.

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

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

Medlik, S. & Ingram, H. 2000. The Business of Hotels. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

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

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Restel 2008a. Vuosikertomus 2007.

[http://resourcesrestel.cfserver1.nebula.fi/resdir\\_000232/Restel\\_Vuosikertomus\\_2007\\_5.pdf](http://resourcesrestel.cfserver1.nebula.fi/resdir_000232/Restel_Vuosikertomus_2007_5.pdf)

Luettu 6.10.2008

Restel 2008b. Henkilöstön intranet. Henkilöstöopas.

<http://restelonline/rnet.nsf/forwardtoframeset2?openagent>

Luettu 6.10.2008

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management. Harlow: FT Prentice Hall.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

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

## LIITTEET

- Liite 1. Perehdytyskansion kansilehti
- Liite 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo



**VASTAANOTON  
PEREHDYTYSKANSIO**



1. **RETEL OY LYHYESTI**
2. **MYyntI JA MARKKINOINTI**
3. **TYÖSUHDEASIOITA**
4. **KANTA-ASIAKAS-OHJELMAT**
5. **CUMULUS-KETJU LYHYESTI**
6. **CUMULUS-KETJUN TOIMINTAMALLIT**
7. **CUMULUS OLYMPIA**
8. **ASIAKKAAT**
9. **YRITYSSOPIMUKSET**
10. **TYÖVUOROKOHTAISET OHJEET**
11. **KIINTEISTÖ**
12. **VARTIOINTI**
13. **PALOHÄLYTYKSEN SATTUESSA**
14. **HUONEEN VARAAMINEN INTERNETIN KAUTTA**
15. **ERITYISIÄ MAKSUTAPOJA**
16. **ASIAKASPALAUTTEET**
17. **APUA ONGELMATILANTEISSA**
18. **LIIKENNEYHTEYDET**
19. **LÄHELLÄ SIJAITSEVIA LIIKKEITÄ**