

Perehdytys ja perehdytyksen seuranta vastaanoton toimipisteessä Solo So- kos Hotel Paviljongissa

Tiia Liesoja

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Matkailu- ja ravitsemisala
Restonomi, (AMK) Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Liesoja, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Perehdytys ja perehdytyksen seuranta vastaanoton toimipisteessä Solo Sokos Hotel Paviljongissa		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Siltanen, Henna		
Toimeksiantaja(t) Solo Sokos Hotel Paviljonki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajana toimineen Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanotossa perehdyttämisen prosessin sisältöä sekä perehdytyksen jälkiseurantaa. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä perehdytyksen tulee sisältää ja kuinka perehdytystä jälkiseurataan sekä miten sukupolvi Z vaikuttaa perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja sen tutkimusosuus toteutettiin kahtena puolistrukturoituna teemahaastatteluna helmi-maaliskuun aikana 2020. Jokaista kahdeksaa tutkittavaa haastateltiin yksittäin. Ensimmäinen haastattelu oli vastaanoton esimiehille suunnattu asiantuntijahaastattelu ja toisena oli vastaanoton työntekijöille suunnattu haastattelu.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että vastaanotossa perehdytyksen tulisi sisältää työssä toimimisen kannalta kaikkien olennaisten asioiden läpi käynti. Näitä asioita olivat esimerkiksi Solo-konsepti, Solo-arvot, palvelukulttuuri, käyttöjärjestelmä Opera ja muut järjestelmät. Tutkimuksesta selvisi, että perehdytyksen jälkiseuranta vastaanotossa kaipasi kehitystä sekä selkeämpää suunnittelua ja toteutusta.</p> <p>Tuloksista tehtyjen johtopäätösten pohjalta laadittiin perehdytysmateriaali toimeksiantajan käyttöön. Perehdytysmateriaali sisälsi perehdytyksen suunnittelusta alkaen perehdytysprosessin eri vaiheet aina jälkiseurantaan saakka. Vaiheita havainnollistettiin esimerkkien kautta sekä erilaisilla tukikysymyksillä. Perehdytysmateriaalin tarkoituksena oli toimia perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen sekä jälkiseurannan tukena Solo Sokos Hotel Paviljongissa vastaanoton perehdytyksessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdytyksen suunnittelu, perehdytyksen sisältö, perehdytyksen toteutus, jälkiseuranta, sukupolvi Z, laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu, teemahaastattelu		
<p>Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Liite 1 on toimeksiantajan kanssa sovittu salassa pidettäväksi ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta ja se päättyy 3.4.2030.</p>		

Author(s) Liesoja, Tiia	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 60	Permission for web publication: x
Title of publication Orientation and follow-up in reception of Solo Sokos Hotel Paviljonki		
Degree programme Tourism and Hospitality management		
Supervisor(s) Siltanen, Henna		
Assigned by Solo Sokos Hotel Paviljonki		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the contents of the orientation process and its follow-up in the reception of Solo Sokos Hotel Paviljonki which assigned the thesis. The aim of the study was to investigate what must be included in the orientation, how orientation follow-up is controlled and how generation Z influences the planning and implementation of the orientation in the company.</p> <p>The thesis was conducted using a qualitative research method, and the research part was conducted as two semi-structured theme interviews between February-March 2020. Each eight subject was interviewed individually. The first interview was directed to the reception supervisors and it was a specialist interview and the second interview was direct to the receptionists.</p> <p>The results of the study showed that the orientation in the reception should contain and go through all necessary subjects, which are needed to be operating in the job. Those subjects are for example Solo concept, Solo values, service culture and operating system Opera & other systems. The results of the study showed that the orientation follow-up in the reception needed development, clearer planning, and implementation.</p> <p>Based to the conclusion of the study, an orientation material package was created for the use of the client. The material contained all different phases of the orientation process from planning to follow-up. The different phases of the orientation were demonstrated with examples and with different kind of questions. The purpose of this material was to support orientation planning, execution and follow-up in Solo Sokos Hotel Paviljonki reception orientation.</p>		
Keywords/tags Orientation planning, orientation content, orientation implementation, follow-up, generation Z, qualitative research, semi-structured, theme interview		
Miscellaneous (Confidential information) Appendix 1 is confidential and it has been removed from the public thesis. Period of the secrecy is ten years and it ends 3.4.2030.		

Sisältö

1	Perehdytys muuttuu maailman mukana	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimustehtävä.....	4
2.2	Aineiston keruu ja analyysimenetelmät.....	7
2.3	Solo Sokos Hotel Paviljonki	11
3	Perehdyttäminen Solo Sokos Hotel Paviljongissa	13
3.1	Perehdytysprosessin aloitus.....	13
3.2	Perehdytyksen pohjana hyvä suunnittelu	16
3.3	Perehdytyksen vaiheet	18
3.4	Solo-konseptin arvot ja palvelulupaus osana perehdytystä	23
4	Sukupolvi Z työelämässä	23
4.1	Sukupolvi Z	24
4.2	Sukupolvi Z:n työhön perehdytys.....	24
4.3	Työhön vaikuttavat asenteet ja arvot	27
5	Tutkimustulokset.....	28
5.1	Esimiehet perehdytyksen suunnannäyttäjinä	28
5.2	Perehtymällä Solo-maailma tutuksi	33
6	Johtopäätökset.....	38
6.1	Hyvällä suunnittelulla vahva pohja perehdytyksen tueksi.....	38
6.2	Jatkoseuranta olennaisena osana oppimista	42
6.3	Perehdytysmateriaali Perehdytyksen ABC.....	43
7	Pohdinta.....	45
	Lähteet	49
	Liitteet	54
	Liite 1. (salattu)	54
	Liite 2. Tutkimushaastattelun kysymykset vastaanoton esimiehille	55

Liite 3. Tutkimushaastattelun kysymykset vastaanoton työntekijöille	56
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä.	19
Kuvio 2. Työllisyys maailmanlaajuisesti ikäpolvittain vuonna 2020.....	25

1 Perehdytys muuttuu maailman mukana

Perehdytyksellä on suuri merkitys siinä, miten opimme suoriutumaan työssämme. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajayrityksen Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanoton toimipisteen perehdyttämistä, perehdyttämisen jälki-seuranta sekä sukupolvi Z:n vaikutusta perehdytykseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui henkilökohtaisesta kiinnostuksesta perehdyttämiseen. Tutkimukselle nähtiin tarvetta toimeksiantajani puolelta ja nykyinen perehdytysai-neisto kaipasi päivitystä. Tarve perehdytykseen liittyvälle tutkimukselle tuli myös henkilöstön suuren vaihtuvuuden myötä.

Perehdyttäminen ei aiheena sinällään ole uusi, mutta toimialan muuttuessa myös pe-rehdytys kaipaa päivittämistä. Matkailusta on tullut entistä tärkeämpi osa Suomen taloutta viimeisten vuosien myötä ja ala jatkaa yhä kasvuaan ja kehittymistään

(Matkailu lukuina n.d). Työelämä elää muutosta ja iäkkäämpien työntekijöiden jää-
dessä eläkkeelle tilalle astuu uusi sukupolvi Z. Tämä sukupolvi eroaa edeltäjistään esi-
merkiksi siinä, miten se suhtautuu arvoihin sekä asenteisiin. Sukupolvi Z kokee työn
merkityksellisyyden, mielekkyyden ja työstä saatavan onnellisuuden tunteen hyvää
palkkaa tärkeämmiksi asioiksi. Uutta sukupolvea palkatessaan työnantajan on hyvä
olla tietoinen siitä, millaiset asiat ja arvot vaikuttavat sukupolvi Z:n toimintaan työ-
elämässä sekä työpaikalla. Uuden sukupolven mukanaan tuomien piirteiden ja tar-
peiden ymmärtäminen auttaa esimiehiä hyödyntämään paremmin tämän sukupol-
ven vahvuudet (Seemiller & Grace 2018, 215-216.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista toimeksiantaja saa ajankohtaista tietoa siitä,
mitä perehdytyksen kokonaisuudelta odotetaan, kuinka sitä voisi kehittää ja miten
jälkiseurannan tarve nähdään. Tutkimuksen valmistuttua tutkimustuloksien avulla
voidaan perehdytykseen tehdä tarvittaessa muutoksia. Tutkimuksen tuloksista on
tarkoitus koota opas toimeksiantajan käyttöön. Oppaan tarkoitus on toimia apuna
perehdyttämisessä vastaanoton toimipisteessä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämisestä sekä uuden työntekijäsukupolvi Z:n vaikutuksesta perehdyttämisen prosessiin. Teoriaa varten on saatavilla runsaasti ajankohtaista akateemista kirjallisuutta niin kotimaisilta kuin ulkomaisiltakin julkaisijoilta. Tämän tutkimuksen teoriassa lähteinä pyritään käyttämään tuoreita julkaisuja, jotta teoreettinen viitekehys on mahdollisimman ajantasainen. Teoreettisen viitekehysten tärkein tehtävä on luoda tutkimukselle hyvä pohja, johon tutkimuksen tuloksia peilataan ja jäsennetään tutkittua aihetta. Siksi lähteenä käytettävän aineiston on oltava ajankohtaista ja tuoretta tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän työn teoreettisen viitekehysten käytetyimpinä lähteinä toimivat Perehdyttäminen Palvelualoilla (Kangas 2003), Kupiaksen ja Peltolan (2009) kirjoittama Perehdyttäminen Pelikentällä ja Z-sukupolvea käsittelevä Generation Z: A Century in the Making (Seemiller ja Grace 2018.)

2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia perehdytyksen prosessia vastaanoton toimipisteessä sekä sitä, miten perehdytyksen seuranta toteutetaan. Vastaanoton työtehtävien kirjo on laaja, olennaista omaksuttavaa tietoa on paljon. Tietoa löytyy eri paikoissa, kuten tiedostoina tietokoneella, viestinnässä käytettävässä Workplace-sovelluksessa sekä erilaisissa kansioissa vastaanotossa. Lisäksi jokaiselle työntekijälle on työuransa aikana karttunut hiljaista tietoa.

2.1 Tutkimustehtävä

Solo Sokos Hotel Paviljonkiin on aiemmin tehty perehdytysmateriaali vastaanoton toimipisteeseen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kyseinen materiaali käsittelee laajasti Solo Sokos Hotel Paviljongin kaikkine osastoineen sekä esittelee myös Original Sokos Hotel Aleksandran. Perehdytysmateriaali on toteutettu opinnäytetyönä

hotellin avautumisen (2012) jälkeisinä vuosina. Toimeksiantajalla on nyt tarve materiaalin uudistamiselle ja ajankohtaistamiselle, tiivistämiselle sekä tarkentamiselle juuri Paviljongin vastaanottoon. Tämänhetkinen perehdytyksessä käytettävä materiaali pohjautuu osittain aiemmin opinnäytetyönä toteutettuun materiaaliin.

Keskustelussa toimeksiantajan edustajan Linda Rastelan kanssa tuli ilmi, että perehdytykseen käytettävä materiaali tarvitsee ajantasaistamista ja uudistamista. Rastelan kanssa käydystä keskustelusta nousi esiin useita perusteluita perehdyttämisen prosessin ja sen seurannan uudistamiseen. Vuoden 2019 aikana iso osa vastaanotossa henkilöstöstä on vaihtunut. Työssä on aloittanut muista hotelleista siirtyneitä ja alaa vaihtaneita työntekijöitä. Vastaanotossa on ollut myös työharjoittelijoita, joilla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta vastaanotossa työskentelemisestä.

Tutkimusongelman tarkka määrittely on usein haastavaa mutta tutkimuksen kannalta olennaisen tärkeää. Opinnäytetyössä tutkimusongelma toimii työn punaisena lankana ja sen tehtävänä on estää tutkimuksen kannalta epäolennaisiin seikkoihin tarttumisen sekä pitää tutkimuksen aihe kasassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusongelmana tässä työssä on ajan tasalla olevan perehdytysmateriaalin puuttuminen ja tämä ongelma pyritään ratkaisemaan laadullisen tutkimusotteella. Tämä tutkimus toteutetaan, jotta toimeksiantaja saa uutta ja ajankohtaista tietoa perehdytykseen sekä perehdytyksen jälkiseurantaan.

Tässä opinnäytetyössä on kaksi tutkimuskysymystä. Pääkysymyksenä on: Mitkä ovat olennaisimmat asiat, jotka tulee sisällyttää perehdytysjaksoon. Alakysymys on: Miten perehdytyksen jatkoseuranta toteutetaan. Tutkimuskysymyksien määrittämisen jälkeen on tutkimuksen tavoitteiden määrittely, jossa on olennaista huomioida, että asetetut tavoitteet tukevat tutkimusongelman ratkaisemista. Alla on jäsenneltyinä ja eriteltyinä tutkimuksen tavoitteita:

1. Mitkä asiat tulee sisällyttää perehdyttämiskeskeiseen, mikä jää työntekijän itsensä opeteltavaksi?

2. Miten perehdytyksen jälkiseuranta koetaan?

3. Miten uusi työntekijäsukupolvi Z vaikuttaa perehdyttämisen prosessiin?

Opinnäytetyön tutkimus rajautuu Solo Sokos Hotel Paviljongissa vastaanoton perehdyttämisen ja perehdytyksen jälkiseurantaan. Hotellin muiden osastojen, ravintolan, keittiön ja kerroshoidon perehdyttämisen tutkiminen jää tämän työn ulkopuolelle. Ilman tutkimuksen tarkkaa rajausta tutkimus olisi liian laaja yhdelle ihmiselle toteuttavaksi ja sen hyödyllisyys toimeksiantajalle saattaisi kärsiä. Rajauksen perusteena on myös, että jokaisella hotellin osastolla on omat työtehtävänsä ja toimintamallinsa, joihin tulisi perehtyä ennen niiden tutkimista. Tutkimuksen tarkka rajaus estää tutkimuksen leviämisen, mahdollistaa tarkemman perehtymisen tutkimuksen kohteeseen, mikä puolestaan tuottaa enemmän hyötyä toimeksiantajalle.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus toteuttaa toimeksiantajan käyttöön tiivistetty perehdytysopas vastaanotossa perehdyttämisen tueksi. Perehdytysoppaan avulla vastaanoton toimipisteessä voidaan huolehtia perehdytyksestä paremmin.

Aiemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia toimeksiantajayritykseen ovat tehneet Mirella Timonen ja Kristiina Karvonen. Timonen (2017) on tutkinut omassa opinnäytetyössään, ”Yliveritaisen asiakaskokemuksen kirkastaminen”, miten vastaanotossa työskentelevät asiakaspalvelijat toimivat ja miten asiakkaille tarjotaan huippupalvelua. Timosen tutkimus keskittyy siis jo työssä kokeneiden virkailijoiden toimintaan. Tämä tutkimus taas painottuu työn erilaisten vaiheiden opastamiseen eli siihen kun, perehdytystä suunnitellaan, työntekijää perehdytetään ja perehdytystä seurataan (Timonen 2017.)

Kristiina Karvonen (2018) on tutkinut opinnäytetyönsään, ”Hotellin identiteetti työntekijän näkökulmasta Solo Sokos Hotel Paviljongissa”, miten hotellin eri osastoilla työskentelevät henkilöt kokevat hotellin identiteetin sekä brändin ja miten koettu identiteetti näkyy asiakaspalvelutyössä. Karvosen ja Timosen töissä on joitain samoja elementtejä, joita tullaan myös tässä työssä käyttämään viitekehyksen muodostamisessa. Esimerkiksi Solo-konsepti ja Solo-arvot ovat tällaisia aiheita. Niitä kuitenkin käsitellään eri näkökulmasta ja erilaiseen lopputulokseen pyrkien.

Tutkimusote

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusotteella. Laadullisessa tutkimuksessa professori Eila Järvenpään mukaan (2006) yleisimpiä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi sekä valmiiden aineistojen hyödyntäminen. Tutkimusosuus toteutetaan kahdella erilaisella tiedonkeruumenetelmällä, joita ovat asiantuntijahaastattelu ja teemahaastattelu. Monimenetelmällisyys puoltaa laadullista tutkimusotetta (Kananen 2014, 17.)

2.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Molemmat tutkimushaastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tämän haastattelutavan mukaisesti kysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden sanamuoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelun aikana. Tutkimustapa mahdollista vapaamman keskustelun haastateltavan kanssa, jolloin heillä on mahdollisuus kertoa kokemuksiaan ja ajatuksiaan, sekä haastattelun aikana voidaan tarvittaessa tarttua mielenkiintoisiin kohtiin ja esittää niistä jatkokysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jolloin tutkittavien henkilöiden määrän ei tarvitse olla suuri. Tutkittavien henkilöiden valinta tehtiin harkinnanvaraisella otoksella, jossa tutkija valitsee asettamiensa kriteerien mukaan sopiviksi katsomansa henkilöt kutsuttavaksi haastatteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Valintakriteerinä oli työskentely toimeksiantajayrityksen vastaanoton toimipisteessä. Haastateltaviksi valittiin Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanoton työntekijät, jotka osaavat parhaiten kertoa perehdyttämiseensä liittyvistä asioista.

Tutkimushaastattelut

Molemmat tutkimushaastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2020. Ensimmäisenä oli asiantuntijahaastattelu vastaanoton esimiehille ja sen tarkoituksena oli hank-

kia taustatietoa perehdytyksestä ja perehdytyksen jälkiseurannasta. Haastattelukutsut lähetettiin helmikuun puolessa välissä kolmelle henkilölle, joista kaksi pääsi osallistumaan. Haastateltavat osallistuivat mielellään ja molemmat haastattelut sovittiin helmikuun loppupuolelle. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelun kysymykset.

Molemmat tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toimeksiantajayrityksen tiloissa, toinen hotellin aulassa ja toinen 2.kerroksen aamiaisravintolassa sen ollessa tyhjänä. Haastattelutilanteessa mukana oli tulostettu versio kysymyksistä, jotta haastattelu eteni sujuvasti eikä kysymyksiä tarvinnut opetella ulkoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelutilanteet olivat rauhallisia. Haastattelut etenivät teemoittain tutkimuskysymyksen mukaisesti. Molemmissa haastatteluissa esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastatteluista esiin nousseista aiheista. Haastatteluiden aikana taustalla kuuluva musiikki ja puhe eivät häirinneet haastattelua. Aineistoa molemmista asiantuntijahaastatteluista kertyi yhteensä 8 sivua kirjoitettaessa Calibri-fontin koolla 12 ja rivivälin ollessa 1.

Toisena olivat tutkimushaastattelut vastaanoton työntekijöille, jotka toteutettiin maaliskuun 2020 aikana. Etukäteen oli mietitty, mikä olisi haastatteluun osallistuvien henkilöiden vähimmäismäärä, jotta tutkimuksen tulosta voitaisiin pitää luotettavana. Kuuden-kahdeksan henkilön osallistuminen tutkimukseen toisi riittävästi monipuolista tutkimusaineistoa, jota havainnoida. Haastatteluun kutsuttiin kymmenen ihmistä, joista kuusi pääsi osallistumaan. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, niistä poistetaan tunnistetiedot anonyymiyden säilymiseksi ja yksi haastattelu kestää arvioilta enintään 30 minuuttia, sisältäen 12 kysymystä.

Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen luettaviksi, haastatteluun tutustumista varten. Tutkimushaastatteluiden sopiminen osoittautui sujuvaksi ja kaikki haastattelut pidettiin viikkojen 10-11 aikana. Haastattelut pidettiin hotellin aulassa, eikä musiikista tai puheesta koettu olevan haittaa. Haastatteluiden alussa kerrattiin vielä tutkimushaastattelun teemat. Haastateltavien kanssa tutkimuskysymykset käytiin keskustellen läpi ja tarpeen mukaan tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelutilan-

teissa oli mukana tulostettu versio kysymyksistä, jottei kysymyksiä muistelu häiritse keskittymistä itse haastatteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kaikki haastattelut kestivät alle 30 minuuttia. Aineistoa kuudesta haastattelusta kertyi yhteensä 25 sivua kirjoitettaessa Calibri-fontin koolla 12 ja rivivälin ollessa 1.

Tutkimustuloksien analysointi

Tämän työn tutkimusaineiston analysoinnin tarkoituksena on keskeisten teemojen löytäminen pilkkomalla ja jaottelamalla saatua aineistoa pienemmiksi ja selkeämmiksi kokonaisuuksiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaineiston analyysi toteutetaan teemoitellen (Teemoittelu n.d). Teemoittelulla tarkoitetaan toistuvasti aineistosta nousevien aiheiden tai yhteisten piirteiden tarkastelua. Samoja piirteitä sisältävät kohdat haastatteluista kootaan tietyn teeman alle. Analysoitua aineistoa verrataan teoreettiseen viitekehykseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Nauhoitettu tutkimusaineisto on litteroitu peruslitteroin mallia käyttäen, jolloin vastaukset on kirjattu ylös sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Peruslitteroinnista poiketen myös haastateltavien käyttämät täytesanat on kirjattu ylös. Täytesanojen kirjaaminen kuuluu tarkan eli eksaktin litteroinnin tunnusomaisiin piirteisiin. Täytesanojen kirjaamisen avulla voidaan esimerkiksi huomata, milloin haastateltava pohtii jotakin. Täytesanojen käytöllä tavoitellaan selkeämpää kokonaiskuvaa haastattelutilanteesta ja haastateltavien ajatusmaailmasta (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017). Haastatteluita litteroidessa jätettiin naurahdukset, yskimiset ja muut vastaavat kirjaamatta.

Tutkimuksen tuloksien tukena esitetään sitaatteja, eli otteita tutkimushaastatteluista apuna tutkittavien henkilöiden ajatusten havainnollistamisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Suorat sitaatit on muutettu puhekielestä kirjakielen muotoon lukemisen selkeyttämiseksi ja tutkittavien tunnistettavuuden vähentämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 193-194). Tämä parantaa tutkittavien henkilöiden anonyymiyyttä, sillä työporukka vastaanotossa on pieni ja henkilö voidaan tunnistaa puhettavan perusteella.

Luotettavuusvarauma

Hirsjärven & Hurmeen (2015, 184,188-189) mukaan tutkimusrungon huolellisella suunnitelulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan tutkimuksen laatuun ennakoivasti ja tutkimuksen aikana voidaan suorittaa laaduntarkkailua. Molempien tutkimushaastatteluiden kysymyksien asetteluiden tavoitteena on hankkia tietoa tutkittavasta aiheesta laajasti ja kuulla työntekijän näkemyksiä, kokemuksia sekä ajatuksia. Työntekijöille suunnatun tutkimushaastattelun kysymykset hyväksyttiin toimeksiantajaa edustavalla Linda Rastelalla. Tutkimushaastatteluiden suunnitellussa suuntaa antoivat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet.

Validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän sopivuutta juuri tämän ilmiön tutkimiseen. Validiteettia arvioidaan luvussa 8, siitä näkökulmasta, päästiinkö valitulla tutkimusmenetelmällä odotettuun tulokseen ja sopiko se tämän tutkimuksen toteutukseen (Hiltunen 2009.) Reliabiliteetti mittaa sitä, että jos tutkimuksen toistaisi, saisiko siitä samankaltaisen tuloksen. Tutkimusaineistoa koskevan reliabiliteetin arvioinnissa pitää huomioida aineiston laadun arviointi ja tutkijan tekemä aineiston käsittely. Aineistoa koskevalla reliabiliteetin arvioimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, kuinka huolellisesti aineisto on litteroitu, miten käytettävissä olevaa aineistoa on osattu hyödyntää ja kuinka tuloksista voidaan nähdä tutkittavien henkilöiden ajatusmaailma. Reliabiliteettia arvioidaan luvussa 8.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa tutkittavien henkilöiden ja tutkijan työskentely samassa työpaikassa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (n.d.) mukaan Eskola & Suoranta (1998) kertoo haasteena olevan tällöin objektiivinen suhtautuminen tutkimukseen, tutkittavan ilmiön ja tutkimuskohteen puolueettoman henkilön näkökulmasta. Vaikutukset voivat olla tässä tapauksessa joko positiivisia, tai negatiivisia. Positiiviset vaikutuksia ovat tutkittavien henkilöiden avoimuus ja vastausalttius ja aiemmin työympäristössä syntynyt luottamus tutkittavan sekä tutkija välillä. Sen vaikutuksia voivat olla rennompi haastattelutilanne ja jännityksen puuttuminen, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti. Tutkijan sekä tutkittavan henkilön ennalta toistensa tuntemisella voi olla negatiivisiakin vaikutuksia, jolloin haastateltava ei voi täysin avoimesti kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään haastattelun

aikana. Tutkimusvälineistöllä voi myös vaikuttaa tutkimuksen laatuun (Mt.) Tämän työn tutkimukset ovat nauhoitettu puhelimen ääninauhuriin. Puhelimen akku ladattiin täyteen aina ennen haastattelua ja nauhurin toimivuus testattiin ennen jokaisen haastattelun aloittamista. Testillä varmistettiin ääninauhurin toimivuus ja puheen erottuvuus taustan äänistä.

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta on olennaisen tärkeää, että tutkimus noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön ja tutkimusetiikkaan kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkittavien henkilöiden kannalta hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu eettisesti kestävä tiedonhankinta, avoimuus ja vastuullisuus tutkimuksen julkaisemisessa (Tutkimusetiikka 2020.) Edellä mainittuja hyvän tutkimusetiikan periaatteita on pyritty noudattamaan tarkasti tässä opinnäytetyössä.

Haastateltavien henkilöiden oikeus on tietää ennen tutkimukseen suostumista, miten saatuja tuloksia käytetään ja miten tunnistetietoja käsitellään. Tällöin puhutaan läpinäkyvyyden periaatteesta, eli kuinka tutkittavia henkilöitä informoidaan henkilötietojen käsittelystä (Informointi henkilötietojen käsittelystä 2020.) Lähtökohtana tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käyttää minimointia henkilötietojen keräyksessä. Minimoinnilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkittavista henkilöistä tallenneta muuta, kun välttämätön tieto. Henkilötietoja ei kerätä sitä varten, että niitä joskus tarvittaisiin (Tunnisteellisuus ja anonymisointi 2020.) Suorat tunnistetiedot ovat sellaisia henkilöön liitettäviä tietoja, joista hänet voidaan tunnustaa. Suoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi henkilön nimi, ikä, henkilötunnus ja ääni. Kaikki tutkimushaastattelut nauhoitettiin, joten ääni on ainoa suora ja tallennettu tunnistetieto tutkittavasta henkilöstä. Muita suoria tunnistetietoja ei ole missään vaiheessa tallennettu tutkimushaastatteluiden nauhoitteiden tai litteroitujen vastauksien yhteyteen (Mt.) Tutkimushaastatteluita ei tulla säilyttämään tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

2.3 Solo Sokos Hotel Paviljonki

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Solo Sokos Hotel Paviljonki, joka kuuluu S-ryhmän Solo By Sokos Hotels- hotelliketjuun ja Solo-hotellikonseptin alle. S-ryhmällä

on kolme keskenään erilaista hotellikonseptia, joita ovat Solo By Sokos Hotels, Original By Sokos Hotels ja Break by Sokos Hotels.

Original-hotelleita on yhteensä 34 kappaletta, aina Helsingistä Rovaniemelle saakka. Original-hotellit ovat perinteisiä Sokos-hotelleja, jotka tarjoavat laadukkaan ja runsaan aamiaisen sekä sydämellisen vastaanoton kaikkialla Suomessa (Original By Sokos Hotels n.d.) Break-hotellit ovat vapaa-ajan matkajien suosiossa ja ne sijoittuvat aktiiviteettien läheisyyteen. Break-hotelleja on Suomessa seitsemän kappaletta, joista jokainen tarjoaa rentoutumista ja viihtymistä paikallisin maustein (Break By Sokos Hotels n.d.) Jyväskylässä toimii kaksi S-ryhmän hotellia. Solo Sokos Hotel Paviljongista vain muutaman sadan metrin päässä sijaitsee Original Sokos Hotel Alexandra.

Solo hotellit toimivat Suomessa, Venäjällä ja Virossa, eikä yksikään konseptin hotelleista ole keskenään samanlainen. Solo-konseptin mukaisesti jokainen hotelli on uniikki, persoonallinen ja tuo esiin oman toimintaympäristönsä vaikutteita ja parhaita piirteitä (Solo-Maailma n.d.) Solo-hotelleissa asiakkaat ovat vieraita ja heitä kohdellaan sen mukaisesti. Tyylikäs ja ystävällinen palvelu saa vieraan tuntemaan olonsa kotoiseksi niin mahtavalla Solo-aamiaisella, kuin jokaisen hotellin tyylin mukaisesti sisustetuissa, uniikeissa huoneissakin (Mt.)

Solo Sokos hotel Paviljonki sijaitsee Jyväsjärven tuntumassa, Lutakon alueella. Solo Sokos Hotel Paviljonki on vahvasti konseptin mukainen, persoonallisen tyylikäs Solo-hotelli (Solo Sokos Hotel Paviljonki n.d). Hotelliin tehtiin laajennus, jonka myötä kesäkuussa 2019 avattiin 40 kappaletta uusia huoneita kolmessa uudessa huoneluokassa. Hotellissa on yhteensä 210 huonetta kuudessa erilaisessa huoneluokassa.

Kausien vaihtelu näkyy hotellin toiminnassa. Kesäisin hotellin keskeinen sijainti tapahtumien keskipisteenä ja järven läheisyydessä saa lomalaiset ja vapaa-ajan matkajat täyttämään hotellin. Sijainti on Solo Sokos Hotel Paviljongille oivallinen, sillä aivan sen kyljessä sijaitsee Paviljongin konferenssikeskus ja moottoritien yli kulkevan sillan toisella puolella monipuoliset kulkuyhteydet tarjoava Matkakeskus. Helpon saavutettavuuden ja tapahtumien läheisyyden ansiosta hotelli on talvikautena työmatkalaisten suosiossa. Solo Sokos Hotel Paviljongin suosioon vaikuttaa sen menestys

kansainvälisissä toimialan kilpailuissa ja menestyminen asiakastyytyväisyyden mittareissa.

Soloisti palvelee Solossa

Mitä olisikaan Solo-hotelli ilman soloisteja. Solo-hotellin henkilökunta ei koostu vastaanottovirkailijoista, tarjoilijoista tai kokeista, vaan konseptin mukaisesti soloisteista. Soloisti on käsite ja arvonimi hotellin työntekijälle. Niin kuin Solo-hotellitkin ovat uniikkeja ja persoonallisia, niin ovat sen työntekijätkin. Soloisti saa toimia työssään omana itsenään ja jokaisen soloistin persoona saa näkyä hänen työssään ja toimissaan.

Solo-hotellissa konseptin mukaisesti työskentelymallin selkärangana toimii *Le Patron*-toimintamalli, josta muodostuvat työskentelyn ohjenuorina toimivat Solo-arvot. Toimintamallin toteutuminen on hotellin työntekijöiden yhteinen tavoite ja vastuu. Arvot näkyvät hotellin väen jokapäiväisessä toiminnassa. Solo-arvojen perehdyttäminen on olennaista arvojen mukaisen työskentelymallin omaksumisen kannalta.

3 Perehdyttäminen Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Perehdyttämisen ideana on tehdä uusi työpaikka toimintatapoineen tutuksi työssä aloittavalle uudelle työntekijälle tai työharjoittelijalle, jotta hän pystyy toimimaan turvallisesti, vastuullisesti ja yrityksen liikeideaa noudattaen työssään. Perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon perehtyvän henkilön lähtökohdat ja mahdollinen aiempi kokemus sekä osaaminen.

3.1 Perehdytysprosessin aloitus

Perehdyttämisprosessin suunnittelu alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin yrityksessä arvioidaan, millaista osaajaa ja osaamista yritykseen tarvitaan. Toisinaan on täysin selkeää, mihin tehtävään rekrytoidaan, mutta joskus tarvitaan enemmänkin täyden-

nystä tiimiin, eikä tehtävänkuva ole vielä täysin määritelty etukäteen. Tällöin halutaan useammin palkata tiimiin sopiva henkilö, niin sanotusti ”hyvä tyyppi”, jonka työnkuva selkeytyy myöhemmin. Rekrytointi on perehdyttämisprosessin kannalta todella tärkeä vaihe. Tällöin potentiaalinen tulokas saa tietoa työtehtävästä, organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista sekä siitä, mitä häneltä odotetaan.

Kun uusi työntekijä on valittu, hänen henkilökohtaista perehdyttämistään voidaan alkaa suunnitella tarkemmin, koska tiedossa on hänen aiempi osaamisensa. Kun ensimmäinen työpäivä koittaa, tulee perehtyjää olla vastassa perehdyttämiseen valmistautunut esimies. Hyvä vastaanotto vaikuttaa positiivisesti alkavaan työsuhteeseen. Huonoa alkua on taas vaikea paikata myöhemmin (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Työntekijän ensimmäistä päivää käsitellään tarkemmin luvussa 3.3, perehdytyksen vaiheet.

Perehdytys koostuu monesta erilaisesta kokonaisuudesta

Perusajatuksena perehdytyksen toteutuksessa voidaan pitää liikeidean ja yrityksen toiminta-ajatuksen läpi käymistä, työpaikan tapojen sekä työyhteisön esittelyä, asiakkaiden tutuksi tekemistä sekä kaikkiin työn sisältämiin työtehtäviin perehdyttämistä (Kangas 2003, 4). Perehtyjälle on tärkeää sisäistää työpaikan arvot ja yhteiset tavoitteet, joita kohti työskennellään (Kupias & Peltola 2003, 59). Perehdytyksen tarkoitus vastaanotossa on tutustuttaa perehtyjä Solo-konseptiin, Solo-kulttuuriin, asiakaspalvelutyöhön, hotellin osastoihin, työn sisältämiin prosesseihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin.

Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytykseen käytettävä aineisto on jaoteltu teknisen osaamisen perehdyttämiseen ja Solo-konseptiin sekä Solo-arvoihin perehdyttämiseen. Tekniseen osaamiseen katsotaan kuuluviksi järjestelmät ja laitteet. Solo-konseptiin kuuluvat Solo-arvojen ja toimintamallin perehdytys. Vastaanoton työssä tietoa kertyy oivalluksien ja havaintojen myötä läpi työuran. Tätä oman havainnoinnin kautta hankittua tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on sanaton osaamista ja opittuja toimia, joita ei ole koskaan tarvinnut opettaa eteenpäin tai ilmaista sanoin (Nuutinen n.d.) Toimeksiantajayrityksessä näitä ovat hyväksi havaitut

käytännöt esimerkiksi käyttöjärjestelmä Operan suhteen, jossa saman lopputuloksen voi saavuttaa lukuisia eri reittejä käyttämällä. Hiljainen tieto on hyvä huomioida osaksi perehdyttämisen prosessia, jotta jonkun hyväksi havaitsemaa käytäntöä voidaan yhteisesti hyödyntää.

Milloin perehdytystä tarvitaan

Kun työhön perehtyy uusi henkilö, hänelle voi perusajatuksena olla tuttu esimerkiksi asiakaspalvelu. Jokaisessa yrityksessä on kuitenkin palvelua ohjaavat omat toimintamallinsa, jotka työntekijän täytyy sisäistää, jotta työ sujuu. Liike- ja palveluideaan perehdyttäminen tulee toteuttaa perehdytyksen alkuvaiheessa, jotta perehtyjä pystyy toimimaan yrityksen liiketoimintaidean mukaisesti. Työntekijän ja harjoittelujaksoa suorittavan työharjoittelijan perehdytyksessä peruseriaatteet ovat samat (Kangas 2003, 4.)

Perehdytys suunnitellaan perehtymään saapuvan henkilön aiemman osaamisen pohjalta. Perehdytystä voidaan tarvita työpaikalla muulloinkin, kun vain harjoittelijan tai uuden työntekijän aloittaessa työssä. Muita tilanteita, milloin perehdytys katsotaan aiheelliseksi ovat työtehtävän vaihtuminen tai työn menetelmien muuttuminen, uusien koneiden, järjestelmien tai laitteiden opastus työpaikalla. Perehdytystä tarvitaan, kun työ toistuu harvoin, työturvallisuutta koskevia ohjeita laiminlyödään, tämänhetkisessä perehdytyksessä havaitaan puutteita tai työpaikan tilanne poikkeaa tavanomaisesta. Perehdytyksen tarve nähdään myös työtapaturman tai ammattitautiepäilyn tapahtuessa työpaikalla ja tilanteessa, jossa työpaikalla havaitaan virheitä toiminnassa, tai puutteita tuotteiden ja palvelun laadussa (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Esimies perehdytyksen toteuttajana

Työhön perehdyttää yleensä yksi tai useampi henkilö. Vastuu perehdyttämisestä tulee kuitenkin olla selkeästi yhdellä henkilöllä. Näin vältetään tilanteelta, ettei päävastuuta ole kellekään tai että vastuu jää perehtyjälle. Varsinkin isommissa organisaatioissa on normaalia, että perehdytykseen osallistuu useampi henkilö (Kupias & Pel-

tola 2003, 97.) Organisaatiossa on nimetty perehdytyksestä vastaavat henkilöt, joiden työtehtäviin perehdytys kuuluu. Nimetyt perehdyttäjät helpottavat esimiehen työtä ottamalla vastuuta perehdytyksen kehittämisestä ja suurilta osin sen toteuttamisesta. Nimetyt perehdyttäjät ja esimies toimivat aina yhteistyössä (Kupias & Peltola 2003, 82-84.)

Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytyksestä vastaavat vastaanoton vuoropäälliköt ja vastuu perehdytyksestä on jaettu useamman vuoropäällikön kesken. Esimiehen näkökulmasta tärkeimpiä toimia perehdyttämisen kannalta ovat läsnäolo ensimmäisenä päivänä, tarkoituksen mukainen perehdyttäminen, työyhteisöön tutustuttaminen, työn perustehtävän kirkastaminen ja oppimisen sekä kehityksen tavoitteista sopiminen. Esimies huolehtii ja tukee muun työyhteisön osallistumista perehdytykseen. Esimies myös seuraa perehtyjän oppimista, antaa palautetta, huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista (Kupias & Peltola 2003, 62.)

Hyvä kommunikaatio työyhteisössä on tärkeää myös uuden työntekijän kannalta. Hyvän kommunikaation avulla uusi työntekijä tulee kuulluksi ja kokee olevansa osa työporukkaa, mikä lisää sitoutumista työpaikkaan (Frances 2006, 86.) Perehdyttämisen prosessin aikana esimies arvioi perehtyjän motivaatiota ja sitoutumista. Perehtyjän sitoutumista työhön esimies voi edistää luomalla hyvän ja avoimen keskusteluyhteyden (Kupias & Peltola 2003, 59). Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytys tapahtuu hyvässä vuorovaikutuksessa.

3.2 Perehdytyksen pohjana hyvä suunnittelu

Perehdyttämisen prosessi aloitetaan heti uuden työntekijän aloittaessa työssä. Ennen perehtyjän ensimmäistä päivää kaikkien valmistelevien toimien pitää olla valmiina, jotta perehdytys päästään heti aloittamaan. Valmistelevia toimia ovat perehdytyksen suunnittelu ja tukimateriaalien valinta, avaimien tekeminen sekä pukukappin valinta (Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä 2018.)

Suunnittelu perehdytyksen kivijalkana

Perehdytyksen suunnittelun tarkoituksena on määrittää tavoitteet oppimiselle ja käydä lävitse erilaisia oppimistapoja, jakaa vastuut perehdytyksen toteuttamisesta, mikäli perehdyttäjiä on useampi sekä aikatauluttaa perehdytys. Perehdyttämistä ja perehdytysohjelmaa suunniteltaessa on hyvä pohtia, ketä ja miksi perehdytetään, mitä ja miten perehdytetään ja miten varmistetaan oppiminen (Kangas 2003, 14.)

Perehdytysohjelma toimii runkoja, jota voidaan soveltaa työntekijän lähtötason mukaan (Kangas 2003, 7). Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytys räätälöidään aina perehtyjän aiemman kokemuksen ja osaamisen mukaan. Aiemmin hankittujen tietojen ja taitojen kartoittaminen on tärkeää, jotta tiedetään mitä perehdytysjaksossa tulee painottaa enemmän ja mitkä asiat ovat ennestään tuttuja. Perehdytettävän aiemman osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen sitouttaa hänet paremmin uuteen työhönsä (Cable, Gino & Staats 2012). Aiemmat kokemukset ja osaaminen ovat oppimista sääteleviä tekijöitä, joten niiden huomiointi on tärkeää perehdyttämisen kohdentamisen ja onnistumisen kannalta (Kupias & Peltola 2009, 127-128). Perehdytysprosessin räätälöiminen perehtyjän henkilökohtaisen lähtötason mukaisesti auttaa saavuttamaan molempia osapuolia hyödyttävän lopputuloksen. (Kangas 2003, 13).

Ajankäytön suunnittelu on tärkeä osa perehdyttämisyksikön suunnittelua. Kun opettavat asiat on saatu tärkeysjärjestykseen, aletaan suunnittelemaan, mitä tapahtuu minäkin päivänä. Ajankäytön suunnittelu auttaa tehostamaan perehdytykseen käytettävää aikaa (Kangas 2003, 7.)

Toimeksiantajayrityksessä vastaanoton esimiehet suunnittelevat perehdytysjakson sisällön alkaen ensimmäisestä päivästä. Suunnitelmassa on mietitty, kuka toteuttaa perehdytystä ja millaiset vastualueet perehdyttäjillä on. Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdyttäminen voidaan jakaa työn tekniseen osaamiseen sekä Solo-konseptin tuntemukseen. Molempiin osioihin liittyy vahvasti Solo-kulttuuri sekä asiakaspalvelu.

Apumateriaalit perehtymisen tukena

Apumateriaalit auttavat säästämään aikaa perehdytyksessä ja ne tukevat oppimista sekä asioiden mieleen painumista. Apumateriaaleja ovat esimerkiksi tervetuloa ta-

loon-oppaat, erilaiset perehdytysivustot ja kirjalliset ohjeet. Niihin perehtyjä voi tutustua itsenäisesti ennen perehdytysjakson alkamista, sen aikana tai palata niihin kerratakseen oppimaansa (Kangas 2003, 8,10.) Solo Sokos Hotel Paviljongissa on käytössä useampia apumateriaaleja. Esimerkiksi tietoturvaan, maksupäätteisiin ja korttimaksuihin liittyviä asioita perehtyjä pääsee opiskelemaan internetin kautta.

Perehdytyksen merkitys työssä

Perehdyttämällä on olennainen merkitys sen kannalta, miten uusi työntekijä omaksuu yrityksen tavat sekä toimintamallit. Perehdyttäjän vastuulla on luoda hyvä ja arvostava oppimisilmapiiri, mikä lisää oppimisen mielekkyyttä (Kupias & Peltola 2009, 131). Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että perehtyjä koee olevansa osa työyhteisöä ja osaa toimia toimipaikan yhteisten sääntöjen mukaisesti. Solo Sokos Hotel Paviljongissa työhön perehdyttämiseen sisältyy työtovereihin tutustuminen perehdytyksen alkuvaiheessa, jotta uudet kasvot tulisivat pian tutuiksi. Hyvä perehdyttämisen vie aikaa ja on tärkeää, että perehtyjä oppii työnsä nopeasti ja kerralla oikein (Kangas 2003, 4). Kaikkea uutta tietoa ei voi heti muistaa, joten on hyvä opastaa perehtyjälle mistä löytyy lisätietoa (Kupias & Peltola 2009, 106). Paviljongin vastaanotossa on käytössä esimerkiksi muistikirja, jonne kirjataan päivän tärkeimmät asiat.

Perehdytys luo valmiudet toimia ja työskennellä uudessa työyhteisössä sen sääntöjen mukaisesti, oikein ja työturvallisuutta noudattaen, jolloin työtapaturmiin sekä työturvallisuuteen liittyvät riskit vähenevät (Perehdytys 2019). Perehtyjältä puuttuu tieto ja taito toimia työssä turvallisesti. Tämän tietotaidon hankkimisessa apuna on esimies (Kangas 2003, 6). Työturvallisuus on työnantajan vastuulla ja siitä on säädetty työturvallisuuslaissa. Lain mukaisesti ”työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen” (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

3.3 Perehdytyksen vaiheet

Työhön perehdyttämisen tueksi on luotu *Viiden askeleen menetelmä*, jossa jokainen perehdyttämisen prosessin vaihe on kuvattuna selkeästi ja määritelty pääpiirteittäin.

Viiden askeleen menetelmä voidaan jakaa ajallisesti erilaisiin jaksoihin, kuten ensimmäisiin päiviin, viikkoihin ja kuukausiin (*Viiden askeleen menetelmä* 2013).



Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä (*Viiden askeleen menetelmä* 2013).

Ensimmäisenä vaiheena on *valmistautuminen* eli perehdytyksen aloittaminen. Tässä vaiheessa ohjaaja kertoo ensimmäisenä, mitä työtehtävä sisältää ja asettaa oppimiselle tavoitteet sekä välitavoitteet. Ohjaaja motivoi ja rohkaisee perehtyjää uuden haasteen edessä. Lisäksi ohjaaja arvioi perehtyjän tietoja ja taitoja sekä kertoo, millaista toimintamallia työhön opastuksessa noudatetaan (*Viiden askeleen menetelmä* 2013.)

Toisena vaiheena on *opastus*, jossa tarkoituksena on näyttää mitä työ on. Opastuksen tarkoituksena on selostaa työn vaiheet ja perustella, miksi työ tulee hoitaa tietyllä tavalla. Tässä vaiheessa perehtyjä seuraa ohjaajan työskentelyä sivusta. Työpaikan toimintasääntöjen ja ohjeiden kertominen on tärkeää ennen kuin työntekijän pääsee harjoittelemaan (Viiden askeleen menetelmä 2013.)

Kolmantena vaiheena on *mielikuvaharjoittelu*. Mielikuvaharjoittelun avulla perehtyjä viimeistelee opitut asiat mielessään luoden niille sisäiset mallit (Kangas 2003, 15). Mielikuvaharjoittelulla tarkoitetaan käytännössä sitä, että ohjaaja pyytää työntekijää selostamaan näyttämänsä työn vaihe vaiheelta. Mielikuvaharjoittelun avulla työn vaiheet prosessoituvat perehtyjän mielessä hänen kertoessaan niistä (Viiden askeleen menetelmä 2013.)

Neljäs vaihe on *taidon kokeilu ja harjoittelu*. Tässä vaiheessa perehtyjä pääsee harjoittelemaan käytännössä oppimiaan taitoja ohjaajan tukiessa ja neuvoessa. Ohjaajan rakentava palaute on tärkeää, jotta perehtyjä oppii työn prosessit oikein (Viiden askeleen menetelmä 2013.)

Viides ja viimeinen vaihe on *opitun varmistaminen*. Perehtyjä pääsee työskentelemään itsenäisemmin ohjaajan seurattessa työn sujumista. Ohjaaja arvioi työntekijän taitoja ja osaamista antaen tarvittaessa palautetta. On tärkeää, että perehtyjää rohkaistaan kysymään tarpeen vaatiessa apua. Kun ohjaaja arvioi perehtyjän olevan valmis aloittamaan työskentelyn yksin, perehdytyksen jatkoseurannasta sovitaan ja tämän jälkeen ohjaus päätetään (Viiden askeleen menetelmä 2013.)

Perehdytyksen ajankäyttö

Kuviossa 1. esitellyt perehdyttämisen vaiheet voidaan sijoittaa työntekijän ensimmäiseen päivään, viikkoon, kuukauteen ja jopa vuoteen.

Ensimmäinen päivä

Työhön perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, jonka tärkeimpänä vaiheena on perehtyjän ensimmäinen päivä (Wallace 2007). Perehtyjän vastaanotto ja ensimmäiset hetket uudessa työpaikassa määrittävät työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta pitkällä tähtäimellä (Nobel 2013). Ensimmäisiin päiviin sijoittuu Kuvio 1 esitelty ensimmäinen vaihe eli valmistautuminen. Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdyttämisestä huolehtivat vastaanoton esimiehet, jotka ottavat perehtyjän vastaan tämän ensimmäisenä päivänä, sekä toimivat hänen tukena opastaen ja neuvoen.

Perehtyjän ensimmäisenä päivänä hoidetaan kaikki ensisijaiset käytännön asiat, kuten avaimien luovutus, kulkuluvat ja käydään läpi yhteiset käytännöt. TyöpiSTEEN, talon yleisten tilojen, sosiaalitulojen esittely ja uusien työkaverien tapaaminen kuuluvat myös ensimmäiseen työpäivään (Kupias & Peltola 2009, 105.) Paviljongissa vastaanoton uusi perehtyjä kierrätetään hotellissa, esitellään eri osastot työkavereineen sekä valitaan sopivat työvaatteet, jotta hän pääsee heti asettumaan taloon. Näin pyritään luomaan kokonaiskuva hotellin toiminnasta varhaisessa vaiheessa perehdytysjaksoa.

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana uusi työpaikka tapoineen alkaa tulla tutuksi. Ensimmäiselle viikolle kuuluu Kuviossa 1 esitetty vaihe kaksi, *opastus* ja vaihe kolme, *mielikuvarajoittelu*. Perehtyjän lähtötaso vaikuttaa siihen, sisältyykö myös neljäs vaihe, *taidon kokeilu- ja harjoittelu*, perehdytyksen ensimmäiseen viikkoon. Tämä on mahdollista niiden henkilöiden kohdalla, joilla on aiempaa kokemusta vastaavasta työstä. Opastaja huolehtii siitä, että perehtyjä tietää, mitä hänen tulee tehdä ja milloin.

Kokonaiskuvan hahmottamiseksi on tärkeää, että perehtyjä pääsee pian aloittamaan perehtymisen. Esimies istuu alas perehtyjän kanssa käyden läpi työtehtävät niin että perehtyjä ymmärtää ne samalla tavoin, kuin esimies tarkoittaa. Lisäksi keskustellaan perehdytysjakson tavoitteista ja perehtyjään kohdistuvista odotuksista sekä siitä, mitä odotuksia perehtyjällä on (Kupias & Peltola 2009, 106). Solo Sokos Hotel Paviljongissa tämä tapaaminen kuuluu ensimmäisiin päiviin.

Ensimmäinen kuukausi

Perehtyjä on päässyt ensimmäisen kuukauden aikana kiinni työhönsä hahmottaen työyhteisön toimintakulttuuria (Kupias & Peltola 2009, 106.) Paviljongissa perehdytysjakson aikana painotetaan paljon Solo-konseptia, Solo-kulttuuria ja asiakkaiden kanssa toimimista. Ensimmäisen kuukauden jälkeen perehdytysjakso ohjaajan kanssa on ohi ja vastuu työskentelyn sujumisesta on siirtynyt perehtyjälle. Tällöin perehtyjä alkaa etsiä tietoa itsenäisesti. Lähiesimies sekä työkaverit neuvovat ja opastavat tarvittaessa. Ensimmäiseen kuukauteen sisältyy kuvion 1 mukaisesti vaiheet neljä ja viisi, *taidon kokeilu ja harjoittelemisen sekä opitun varmistaminen*.

Ohjaaja ja perehtyjä käyvät palautekeskustelussa läpi opittuja asioita ja työn yleistä sujumista (Kangas 2003, 16). Oppimisen seuraamista ja arviointia varten on olemassa useita erilaisia apuvälineitä, jotka helpottavat varsinkin laajojen kokonaisuuksien hahmottamista. Palautekeskustelun toimivana apuvälineenä on perehdyttämisen tarkistuslista. Tarkistuslistassa on selkeästi jaettu työn osa-alueet pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Nämä kokonaisuudet on jaettu edelleen prosessin yksityiskohtaisemmiksi kuvauksiksi. Tarkistuslista on selkeimmillään lyhyt listaus, jonne ohjaaja kirjaa opastetut asiat (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Perehdytyksen varmistamisella vankka ote osaamiseen

Oppimisen varmistamisen tarkoitus on kartoittaa, että kaikkiin asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Oppimisen tavoitteisiin vaikuttaa perehtyjän lähtötaso, joka tulee huomioida arvioinnissa. Arvioinnissa ohjaaja ja perehtyjä saavat tärkeää tietoa siitä, mitä on opittu ja vaatiiko jokin aihealue lisää kertausta.

Arvioinnin avulla voidaan kartoittaa perehtyjän ammatillinen osaaminen. Tämä on esimiehelle tärkeää tietoa. Tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa, jossa täytyy huomioida, että vuoroissa on riittävästi osaajia, eikä aloittelija jää alussa yksin. Perehtyjän osaamisesta riippuu, onko hän työssä *aloittelija*, *osaaja* vai *asiantuntija*. Nämä määritelmät auttavat esimiestä ja työvuorolistaa tekemään henkilöä arviomaan sitä, kuka voi työskennellä yksin ja kuka tarvitsee ohjausta ja tukea työssään. Työssä *aloittelija* suoriutuu yksin yksittäisistä työtehtävistä. Hän tar-

vitsee runsaasti tukea, ohjausta ja apua työskentelynsä tueksi. *Osaaja* selviää itsenäisesti tavallisista työtehtävistä. Hän osaa ja uskaltaa pyytää tukea sekä neuvoja tarvittaessa. *Asiantuntija* työskentelee itsenäisesti selviytyen yllättävistä ja poikkeuksellisistakin tilanteista hahmottaen työn erilaiset kokonaisuudet ja niiden seuraukset (Kangas 2003,18.)

Solo Sokos Hotel Paviljongissa käydään kehityskeskustelu kerran vuodessa oman vuoropäällikön ja hotellipäällikön kanssa. Tällöin kartoitetaan työntekijän osaamista ja kehitystä. Kehityskeskustelua varten työntekijä täyttää etukäteen osaamiskartan, johon hän arvioi omaa osaamistaan. Osaamiskartta käydään kehityskeskustelussa läpi. Esimies kommentoi ja arvioi työntekijän osaamisen kirjaten ylös mahdolliset kehityskohteet, joita tulevan vuoden aikana työstetään. Osaamiskartta on jaettu erilaisiin osa-alueisiin, joissa kartoitetaan työntekijän osaamista työn suorittamisen, tiedonkulun hallinnan, teknisen osaamisen sekä työssä palautumisen tiimoilta.

3.4 Solo-konseptin arvot ja palvelulupaus osana perehdytystä

Tämän kappaleen aineisto on määritelty salaiseksi ja se on siirretty liitteeseen 1.

4 Sukupolvi Z työelämässä

Sukupolvi Z edustaa työntekijäsukupolvea, jonka edustajista osa on jo mukana työelämässä, osa vasta astumassa siihen. Tämän sukupolven tutkiminen tuo tietoa siitä, kuinka sukupolvi vaikuttaa perehdytykseen ja vaatiiko sen huomiointi toimia perehdytyksen kannalta toimeksiantajayrityksessä. Sukupolvi Z erottuu edeltäjistään monessakin asiassa. Tämä sukupolvi on elänyt läpi elämänsä teknologian ympäröimänä digitaalisen kehityksen noususuhdanteessa. Sukupolvi Z elää, työskentelee, luo suhteita ja arvottaa asiat eri tavoin kuin edeltäjänsä. Jokaiselle sukupolvella voidaan nähdä yleisiä määritteleviä piirteitä, joita valtaosa sukupolven edustajista heijastaa. Näin on myös sukupolvi Z kohdalla.

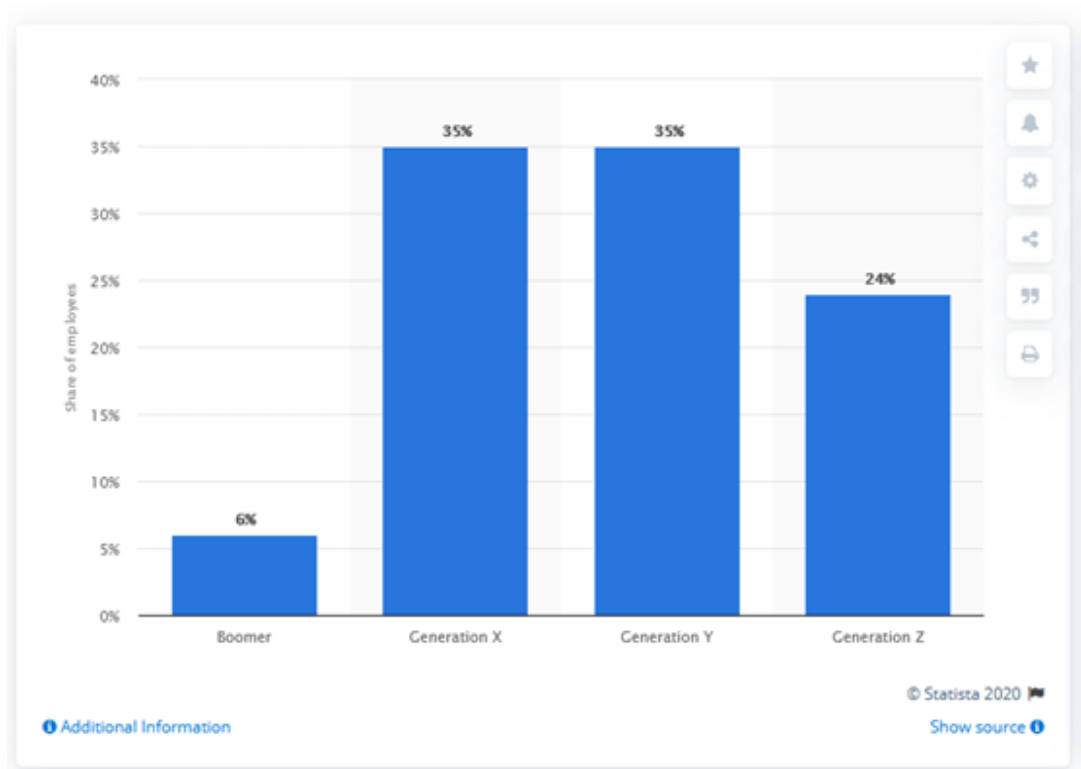
4.1 Sukupolvi Z

Asiantuntijat ovat eri mieltä siitä, mistä vuodesta alkaen Sukupolvi Z katsotaan syntyneeksi. Michael Dimock (2019) määrittelee Z-sukupolven alkavaksi 1997 jälkeen syntyneistä henkilöistä ja taasen Ozkanin & Solmazin (2015) mukaan Z sukupolveen kuuluvat vuoden 2000 jälkeen syntyneet henkilöt. Singh (2014) puolestaan määrittää sukupolvi Z:n syntyneen vuosien 1995 –2012 välillä. Sukupolvi Z:n määrittelyssä ei sukupolvijaottelu ole tarkasti tiettyihin vuosiin kohdistuva, vaan tämän sukupolven kohdalla on olemassa useita päällekkäisiä jaotteluita (Partanen 2019.)

Tällä sukupolvella, kuten edeltäjilläänkin on omat ominaispiirteensä, joiden syntymiseen vaikuttaa moni asia. Teknologian kehitys, sosiaaliset tapahtumat, perhe ja muut samaa sukupolvea edustavat henkilöt ovat sukupolven identiteettiä muokkaavia tekijöitä (See-miller & Grace 2018, 30.) Voidaan ajatella jokaisen sukupolven kuvastan omaa aikaansa. Tämän ajan tapahtumat muokkaavat sukupolven identiteettiä kohti sitä, millaisena tulevaisuuden ihmiset määrittelevät kyseisen sukupolven.

4.2 Sukupolvi Z:n työhön perehdytys

Maailman muuttuessa työelämä kokee myös muutoksia. Muutos näkyy uusina toimintatapoina, ohjeina ja järjestelminä, mutta myös muutoksena työntekijöiden ikärakenteessa. Kuvio 2 Työllisyys maailmanlaajuisesti ikäpolvittain vuonna 2020, havainnollistaa maailmanlaajuisesti työikäisten henkilöiden ikäjakauman sukupolvittain vuonna 2020.



Kuvio 2. Työllisyys maailmanlaajuisesti ikäpolvittain vuonna 2020 (Employment worldwide by 2020, by generation 2020).

Kuviosta 2 nähdään, että sukupolvi Z edustajista 24 % on työkäisiä vuonna 2020. Lähtöleikkisyydessä prosenttiosuus tulee nousemaan aiempien sukupolvien vetäytyessä työelämästä. Perehdyttämisen ajankohtaistaminen ja päivittäminen on tämän havainnon myötä perusteltua. Perehdytyksen tulee vastata uuden sukupolven mukanaan tuomia mahdollisuuksia, haasteita ja tarpeita. Sukupolvi Z kokee teknologian olennaisena osana arkipäiväistä elämää ja sillä on suuri vaikutus siihen, miten tämä sukupolvi kommunikoi, oppii ja työskentelee (Seemiller & Grace 2018, 51, 64.) Nämä seikat tulee huomioida perehdyttämisen suunnittelussa.

Kommunikaatio

Sukupolvi Z:n kommunikaation muutoksista huomattavin on viestinnässä tapahtunut muutos. Ennen viestintä pohjautui pitkälti puhelimen ja sähköpostin kautta käytäviin keskusteluihin. Nykyään digitaaliset kanavat ja alustat mahdollistavat viestinnän entistä nopeammin, monimuotoisemmin ja lyhyemmin. Solo Sokos Hotel Paviljongissa viestinnässä käytetään perinteisen sähköpostin lisäksi erilaisia digitaalisia kanavia,

kuten Instagramia ja Facebookia. Sosiaalinen etiketti on muuttumassa ja digitaalisen viestinnän avulla keskustelut voivat tapahtua mihin tahansa aikaan vuorokaudesta. Sukupolvi Z:n erilainen tapa viestiä tulee huomioida perehdytyksen suunniteltaessa. Vahvuutena tämän sukupolven edustajilla on erilaisten digitaalisten kanavien hallinnointi ja käyttö (Seemiller ja Grace 2018, 56-59.) Haasteena voidaan nähdä asiakkaille päin tapahtuvaan kommunikointiin liittyvät seikat. Toimeksiantajayrityksessä asiakaspalvelu on tärkeä osa työtä.

Oppiminen

Sukupolvi Z:lle erilaisten laitteiden käyttö arjessa on itsestään selvää. Oppiminen on muuttunut teknologian myötä ja monet tähän sukupolveen kuuluvista ovat koulussa päässeet oppimaan digitaalisten oppimisalustojen, tablettien ja älypuhelimien kautta (Seemiller & Grace 2018, 190.) Perehdytyksessä tämä on etu ja esimerkiksi tabletilla, tai puhelimella toteuttavia perehdyttämisen tehtäviä ja materiaaleja voi suunnata sukupolvi Z edustajille. Kaikkea materiaalia ei kuitenkaan ole järkevää siirtää sähköisesti omaksuttavaksi, jotta eivät paljon tekniikkaa käyttävät sukupolvi Z:n edustajat huku informaatiotulvaan. Heitä on hyvä opastaa tiedon lajittelussa ja suodattamisessa, olennaisimman informaation sisäistämiseksi ja ylikuormittumisen välttämiseksi (Mohr & Mohr 2017, 86.)

Teknologian ollessa arkipäivää sen käyttö on selkeää ja luontevaa. Sukupolvi Z on totunut siihen, että tietoa on rajattomasti saatavilla. He omaavat hyvät tekniset taidot, joita he voivat hyödyntää työelämässä. Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanoton työssä käytetään paljon erilaisia järjestelmiä ja laitteita. Sukupolvi Z:n kohdalla tulee huomioida heidän tekninen osaamisensa ja miettiä kuinka sitä voidaan hyödyntää perehdytyksessä.

Partanen (2019) kirjoittaa tutkimuksessaan mukailleen Shattoa ja Erwiniä (2016) sekä Cameronia ja Pagnattaroa (2017), että sukupolvi Z:n keskittymiskyvyn katsotaan olevan erilainen kuin edeltäjiensä. Kiinnostus asioihin saattavan säilyä lyhyemmän aikaa, ellei asiaa koeta mielenkiintoiseksi tai tarpeelliseksi. Tällä sukupolvella on tarve hankkia merkityksellisiä kokemuksia, jotka sitouttavat nopeasti herättäen kiinnostuksen.

Tämä voi koitua haasteeksi perehdyttämissä, perehdyttämisen suunnittelussa sekä työelämän oppimistilanteissa. Aktiivisen oppimisympäristön ja osallistavan ilmapiirin avulla voidaan muokata perehdytystä vastaamaan sukupolvi Z:n tarpeita ja mahdollisia omaksumiseen liittyviä haasteita (Partanen 2019, 25.)

4.3 Työhön vaikuttavat asenteet ja arvot

Kunkin sukupolven työhön liittyvien mieltymysten, arvojen ja vakaumusten mukauttamisella työhön auttaa edistämään tyytyväisyyttä työssä ja työympäristössä (Hajidah & Badaruddin 2015, 17). Tämän myötä on hyvä huomioida uuden sukupolven asenteet ja arvot perehdytyksessä. Sukupolvi Z:lle tyypilliset asenteet ja arvot eroavat edeltävistä sukupolvista. Otzanin & Solmazin (2015) mukaan eroja löytyy muun muassa siinä, miten sukupolvi Z suhtautuu työuraan, työn joustavuuteen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja hierarkiaan.

Sukupolvi Z:n toimintaa määrittäviä arvoja ovat Seemillerin ja Gracen (2018, 32) mukaan taloudellinen turva, perhe, suhteet, onnellisuus ja työn tarkoituksen mukaisuus. Singh (2014) esitteli tutkimuksessaan sukupolvi Z:n työelämään suhtautumiseen liittyviä havaintoja. Sukupolvi Z toivoo mahdollisuutta itsenäisempään, itseohjautuvampaan ja työolosuhteiden salliessa vapaampaan, ei niinkään aikaan tai paikkaan sidottuun työskentelyyn. Työura nähdään mahdollisuutena kehittää itseään, omaa osaamistaan sekä oman elämänsä laatuun positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Työuraa ja työtä ei nähdä vain suorituksena ja siitä maksettavan korvauksena, vaan työn toivotaan lisäävän onnellisuutta (Singh 2017, 62.) Seemillerin ja Gracin (2018) mukaan tälle sukupolvelle on tärkeintä työstä nauttiminen, työn tarkoituksellisuus ja työn merkitys. Suhtautuminen hierarkiaan eroaa muista sukupolvista siten, että sukupolvi Z kokee tärkeäksi vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin ja osallistua niiden tekemiseen (Seemiller & Grace 2018, 215-216.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Esimiehet perehdytyksen suunnannäyttäjinä

Esimiehille suunnattujen asiantuntijahaastatteluiden tulokset esitetään teemoittain kuutena kokonaisuutena. Teemat syntyivät haastatteluista esiin nousseista aiheista. Teemat käsittelevät tutkimuksen tuloksia perehdytyksen sisällön, itsenäisen oppimisen, perehdytyksen kehittämisen, osaamisen kartoituksen, perehdytyksen seurannan ja sukupolvi Z:n näkökulmista. Jokaisessa osiossa on sitaatteja haastateltavien vastauksista.

Solo-konsepti arvoineen ykkösenä perehdytyksessä

Haastatelluissa esimiehet kertoivat perehdytyksen olevan jaettu kahden esimiehen kesken, kahteen osioon perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Perehdytysohjelman suunnittelu on tärkeää, sillä se toimii perehdytyksen perusrunkona. Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytyksen kokonaisuus suunnitellaan jokaisen perehtyjän osaamisen ja tarpeiden mukaisesti. Perehdytykseen voidaan liittää erilaisia osioita perehtyjän lähtötason mukaan. Kun perehdytysprosessi räätälöidään huomioiden jokaisen perehtyjän lähtötaso, saavutetaan kaikkien kannalta paras lopputulos.

Asiantuntijoiden mukaan on ensisijaista perehdyttää Solo-konseptiin, Solo-ideologiaan ja toimitiloihin. Näitä asioita myös painotetaan paljon perehdytysprosessin aikana. Solo-konseptin, Solo-arvojen, ideologian, sääntöjen ja toimintamallin sisäistäminen on tärkeää asiakaspalvelun sujuvuuden kannalta, sillä asiakas ei tiedä, onko tiskin takana oleva henkilö perehtyjä vai työntekijä. Toisena osa-alueena on tekninen osaaminen, johon sisältyvät vastaanoton käyttäjärjestelmä Opera ja muut työssä käytettävät järjestelmät. Perehdytysjakson sisällön kannalta pidettiin tärkeimpinä Solo-konseptia ja Solo-kulttuuria, teknistä osaamista, asiakaspalveluosaamista, toimintatapoja ja tutustumista toimitiloihin.

Ne perustukipilarit (ideologia ja konseptiin tutustuttaminen) on olemassa, mutta muutenhan perehdytys täytyy räätälöidä jokaiselle sopivaksi.

Sitten toinen osio elikkä tekninen, Opera ja muut järjestelmät mitä käytetään työssämme.

Haastateltavat kertoivat, että asenne ratkaisee niin rekrytointi-, kuin perehdytysvaiheessakin. He kertoivat, että teknisen osaamisen voi opettaa, mutta hyvää asennetta ei. Ennen rekrytointia tulee miettiä, minkälaista työntekijää tarvitaan ja mihin työtehtävään. Jos tehtävänkuva on hieman epäselvä, rekrytoinnissa haetaan enemmänkin tiimiin sopivaa hyvää tyyppiä, kuin tietynlaista osaajaa. Tärkeäksi koettiin, että perehtyjä tietää, millaisia odotuksia häneen kohdistuu, jotta hän voi niitä täyttää. Työnkuvasta kertominen on osa rekrytoinnin prosessia. Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehtyjälle kerrotaan, mitä vastaanoton työ sisältää, mitkä ovat organisaation erityispiirteet ja vaatimukset, sekä mitä työntuoja häneltä odottaa.

Meillä asenne ratkaisee kaikista eniten, se on semmoinen asia mitä itse tykkään painottaa kaikista eniten perehdytyksessä.

Hakiessamme uusia työntekijöitä, niin lähtökohtaisesti mietitään sitä, että me emme hae automaattista Opera-osaajaa, vaan me haemme hyvää tyyppiä. Opera-osaaja koulutetaan sitten siitä hyvästä tyylistä.

Oma-aloitteisuus itsenäisen oppimisen ohjaavana tekijänä

Asiantuntijoiden mukaan perehdytysjakson ulkopuolelle jää perehtyjän itsenäisesti omaksuttaviksi paljon asioita, sillä perehdytysjakson aikana moni asia käydään melko pintapuolisesti lävitse. Esimiehet kertovat työssä toimimisen pelisäännöt, antavat vinkkejä ja neuvoja asiakkaiden kanssa keskusteluun, ovat apuna ja tukena itsenäisen omaksumisen aikana. Tärkeinä pidettiin sitä, että perehtyjä kysyy, ottaa itse selvää ja tutustuu taloon. Huoneisiin kannustettiin tutustumaan itsenäisesti, jotta niistä osaa kertoa asiakkaille mielestään parhaat yksityiskohdat. Oman työotteen ja asiakaspalvelun kehittämistä persoonalliseen suuntaa kannustetaan, sitä arvostetaan työyhteisössä ja asiakkaidenkin keskuudessa. Persoonallisella asiakaspalvelulla haastateltavat tarkoittivat esimerkiksi tapaa puhua asiakkaille ja persoonan näkymistä työskentelyssä.

Poimii ne itselleen tärkeät jutut ja sitten saa muokattua sen myötä palvelusta omanlaistaan.

Perehdytysjakson jälkeen vastuu perehtymisestä siirtyy perehtyjälle. Hän pääsee itsenäisesti oppimaan, etsimään tietoa ja tutustumaan työhön itsenäisesti Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Tämän kannalta on tärkeää, että perehdytysjakson aikana pohjatyö on tehty hyvin ja perehtyjä osaa jatkaa työskentelyä itsenäisesti.

Perusrungosta apua perehdytysprosessiin

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kehittäisivät perehdyttämisen prosessia. Perehdytyksen tueksi kaivataan vastaanotossa perusrunkoa, sillä esimerkiksi toimitilat ja Solo-asiat käydään läpi jokaisen perehtyjän kanssa. Perusrunkoon olisi hyvä olla mietittynä, missä järjestyksessä asioita opastetaan, minä päivänä tapahtuu mitään, kuinka perehdytys kestää ja miten sitä kartoitetaan. Työntekijöille ja harjoittelijoille voisi olla omat perusrunkonsa. Koettiin, että tällöin suunnittelua ei tarvitse aloittaa alusta jokaisen perehtyjän kohdalta. Perehdytysohjelma toimii runkona, jota voidaan soveltaa perehtyjän lähtötason mukaan. Todettiin, ettei tällaista ole toimeksiantajayrityksessä. Haastateltavien mukaan Solo Sokos Hotel Paviljongissa olisi hyvä, jos käyttöjärjestelmä Operan perehdytyksen aikana perehtyjä olisi aluksi mahdollisimman paljon yhden perehdyttäjän kanssa, jotta hän oppisi ensin yhden tavan käyttää järjestelmää.

Solo Sokos Hotel Paviljongissa vastuu perehdyttämisestä tulee olla selkeästi yhdellä tai kahdella esimiehellä, jotka toteuttavat perehdyttämistä suunnitelman mukaisesti. Nykyinen toimintapa, jossa perehtyjä pääsee perehdytysjakson alussa tutustumaan talon muihin osastoihin, kuten kerroshoitoon ja aamiaiseen siirtyen siitä vastaanottoon, koettiin hyväksi. Muihin osastoihin tutustumalla perehtyjä ymmärtää hotellin toiminnan kokonaisuudessaan ja yhteistyön tärkeyden osastojen välillä.

*Tietynlainen runko, koska ne samat perusjutut, talokierrokset ja Solo-
jutut, käydään kaikkien kanssa, se olisi semmoinen oikeasti tehtävä. Sitä
ei ole tällä hetkellä.*

Lyhyet väli-chekit vaihtoehtona perehdytyksen seurannassa

Haastateltavien mukaan jälkiseuranta on tärkeää toteuttaa 3-5 viikon kuluttua perehdytyksen päättymisestä, lyhyiden väli-chekkien muodossa. Tällä hetkellä jälkiseuranta ei ole juuri suunniteltu. Haastateltavien mukaan jälkiseuranta koettaisiin helpompana, jos sen toteutukselle olisi varattu aikaa perehdytysjakson jälkeen. Jälkiseuranta tulee sisällyttää perehdytys suunnitelmaan ja ajoittaa etukäteen. Haastateltavat toivoivat, että aina olisi aikaa jutella, oli aihe sitten työhön tai täysin muihin asioihin liittyvää.

Haastateltavien mukaan jälkiseurannassa pitää kartoittaa, mitä perehtyjä osaa ja onko lisäperehdytykselle tarvetta. Teknisen- ja asiakaspalveluosaamisen kartoitus on olennaista tässä vaiheessa. Seuranta voi olla useammin, lyhyempänä ja eikä silloin tarvitse käydä pitkiä tai syvällisiä keskusteluita. Haastateltavat kokivat tärkeänä varmistaa, onko perehtyjällä varma olo työssään ja jos ei, niin mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Varma olo työssä vaikuttaa myös viihtyvyyteen työpaikalla. Talokohtaisten turvallisuusasioiden ja työergonomian hallinta koettiin tärkeinä varmistaa jälkiseurannassa.

Hirveän tärkeää siitä, kun on kulunut tietty aika ja kun on saanut sen alkuperehdytyksen, että otetaan väliseuranta ja pidetään chekkejä.”

Onko töissä varma olo olla, vai onko vielä epävarmaa. Jos on epävarmaa, niin minkä takia. Koska se on yleensä semmoinen asia mikä myös työviihtyvyyteen vaikuttaa.

Tarkastuslista osaamisen kartoituksen välineenä

Solo Sokos Hotel Paviljongissa erilaiset check-listat, sekä osaamiskartat ovat haastateltavien mukaan toimivia välineitä osaamisen kartoittamisessa. Osaamiskartta on haastateltavien mukaan ajankohtaistettu hiljattain. Tärkeäksi koetaan, että molemmat osapuolet tietävät, mitä perehtyjä osaa ja mitä kehitetään. Vastaanotossa vastavuoroinen oppiminen on koettu hyvänä keinona jakaa omaa hiljaista tietoa kollegoiden kesken. Haastateltavien mukaan kollegoilta saatavan, omaan kokemukseen pohjautuvan palautteen avulla voidaan kehittää perehdytystä ja jälkiseurantaa. Hiljaista tietoa on hyvä sisällyttää perehdytysprosessiin, näin voidaan löytää uusia toimintatapoja.

Solo Sokos Hotel Paviljongissa on käytössä työssä oleville suunnattu kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitus kerran vuodessa. Määrällisesti kerta koettiin riittävänä. Tämän kevään haasteeksi määriteltiin henkilökohtaisen kehittymiskohteen suunnittelu jokaiselle työntekijälle, sillä tavoitteet ovat erilaiset työuran eri vaiheissa oleville. Vähemmän töitä tekeville kehityskohteet voivat olla päivittäisiä toimia, pitkään työssä olleelle taas muunlaisten haasteiden kehittämistä työhön.

Hyvin paljonhan se on työntekijä kohtaista. Joka tekee vähemmän töitä, hänen kanssaan käydään läpi ihan päivittäisiä asioita ja varmistetaan että ne ovat kaikki kunnossa ja että kaikki uudet asiat on tullut varmasti opetettua ja opeteltua.

Sukupolvi Z tuo uutta näkökulmaa perehdytykseen

Asiantuntijoiden mukaan sukupolvi Z:n huomiointi perehdytyksen suunnittelussa toteutuu huomioimalla heidän arvomaailmansa ja suhtautumisen hierarkiaan. Perehdytystä voidaan toteuttaa tietokoneella, muilla ohjelmilla ja digitaalisesti. Tämän sukupolven arveltiin omaksuvan uuden teknologian ja järjestelmien käytön nopeammin. Tämän nähtiin vapauttavan aikaa muuhun perehdytykseen. Vuorovaikutuksessa muutoksia arvioitiin tulevan siihen, että perehdytettävää henkilöä kuullaan entistä enemmän prosessin aikana ja kommunikaatio muuttuu hierarkkisesta lineaarisempaan suuntaan.

Hotellissa järjestelmät päivittyvät ja käyttöön otetaan uusia ohjelmia, joten digitaalisesta osaamisesta on hyötyä. Haastattelussa nousi esiin aitouden ja aitojen asiakas kohtaamisien tärkeys ja niiden painotus perehdytyksessä. Niiden taustalla vaikuttavat perehtyjän vuorovaikutustaidot. Aitoja kokemuksia voidaan haastateltavien mukaan miettiä ja oivaltaa omien kokemusten kautta. Haastateltavat nostivat esiin perehdyttämistaktiikan räätälöinnin vieläkin yksilöllisempään suuntaan, samoin joustavuuden lisäämisen perehdytykseen.

Hierarkisuus ei välttämättä ole se ykkösjuttu mikä edellä mennään, vaan pitää ottaa enemmän heitä yksilöinä huomioon, pyrkiä kuuntelemaan ja auttamaan mahdollisimman paljon perehdytyksen kanssa heille sopivimmalla tavalla.

Aitous ja aidot asiakaskohtaukset joita digitalisaatio ei poista kuitenkaan, se että kuinka meidän täytyy kohdata ne ihmiset.

Järjestelmät tulevat muuttumaan enemmän siihen teknologiasuuntaan ja kaikkeen digitalisaatioon, he varmasti omaksuvat nämä asiat helpommin, mikä on sinänsä hyvä asia.

5.2 Perehtymällä Solo-maailma tutuksi

Henkilöstölle suunnattu haastattelu on jaettu viiteen teemaan, joiden mukaan tutkimuksen tulokset esitetään. Näin saadaan selkeästi esitettyä vastaukset tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin sekä tutkimustehtäviin. Teemat syntyivät haastattelusta esiin nousseista, toistuvista havainnoista. Teemoja ovat *Perehdytyksen avulla työympäristö ja tavat tutuiksi, Sukupolvi Z:n perehdytyksessä apuna teknologia, Perehdytyksen jälkiseuranta kaivataan lisää, Perehdytysjakson kesto riippuu henkilön tauostoista ja osaamisesta ja Perehdytyksen ja jälkiseurannan kehitys.*

Perehdytyksen avulla työympäristö ja tavat tutuiksi

Jokaisen haastateltavan perehdytyksessä on käyty läpi työn perusteet eli Solo-konsepti, Solo-arvot, palvelukulttuuri, Opera ja muut järjestelmät, toimitilat, toimintatavat ja työyhteisö. Osa haastateltavista osasi käyttää entuudestaan Operaa, jota heidän kanssaan vain kerrattiin.

Lähes jokainen kertoi, että heidän perehdytyksessään painotettiin Solo-konseptia ja Solo-arvoja sekä niiden mukaista toiminta- ja työskentelytapaa. Usealle oli korostettu sitä, mitä on tehdä töitä Solo-talossa ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Erityisesti asiakaspalvelua, asiakkaan yksilöllistä kohtelua ja huomiointia työssä painotettiin. Oman aktiivisuuden roolia oppimisessa oli lähes kaikkien haastateltavien kohdalla korostettu perehdytysjakson aikana. Useampi kertoi, että heitä rohkaistiin kysymään ja kyseenalaistamaan. Kaksi kolmasosaa kertoi, että heitä kannustettiin tekemään työtä omana persoonanaan. Muutaman mukaan järjestelmiä oli alussa painotettu enemmän sillä he eivät olleet niitä käyttäneet.

Mitä on tehdä töitä Solo-talossa sitä, painotettiin ihan äärettömän paljon.

Asiakas on aina ykkönen, niin sitä korostettiin ja korostettiin.

Korostettiin, että vastuu on minun, saa ja pitää kysyä eikä vain tehdä, jos ei osaa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä tulisi sisällyttää perehdytysjaksoon, lähes kaikki mainitsivat samat asiat, mitä heidän perehdytyksessään oli ollut. Näitä asioita olivat Solo-arvot, palvelukulttuuri, toimintatapa, Opera ja tekniset taidot, toimitilatuntemus ja osastot vastuu henkilöineen. Näiden lisäksi mainittiin tiedonhaun sisällyttäminen, jotta perehtyjä osaa etsiä tietoa oikeasta paikasta. Raja-aidattomuuden periaate mainittiin tärkeänä sisällyttää perehdytykseen.

Osa haastateltavista koki, että perehdytyksen suunnittelussa pitää huomioida perehdytyksen toteuttajaksi yksi tai kaksi henkilöä toteuttamaan perehdytystä suunnitelman mukaisesti. Haastateltavien mukaan näin voidaan välttää se, että jokainen työntekijä osallistuu perehdyttämään tietämättä toisistaan ja siitä, mitä perehtyjälle on jo opetettu. Perehdytyksen selkeä suunnitelma, nimetyt perehdyttäjät ja aikataulutus auttavat molempia osapuolia pysymään selvillä siitä, missä mennään. Suunnittelun myötä jatkoseuranta on helpompaa.

Tiedonhaun pikakurssi, mistä etsiä tietoa, jos tulee joku probleema.

Lähinnä sitä ajatellen, että kaikki vähän yritti perehdyttää samaan aikaan, se ei ollut yhtenäinen kokonaisuus.

Sukupolvi Z:n perehdytyksessä apuna teknologia

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan perehdytystä voisi suunnitella enemmän sähköiseen muotoon, jolloin huomioidaan paremmin sukupolvi Z. Osa vastaajista pohti, että kertaus- ja perehdytysmateriaaleja voisi käyttää netin kautta, jolloin perehdytetyihin asioihin voi palata itse. Muutaman vastaajan mukaan perehdytystä ei ole tarpeellista muokata mitenkään, vaan nykyinen perehdytys sopii myös sukupolvi Z:n perehdytykseen. Sukupolvi Z nähtiin muutaman haasteltavan mielestä innovatiivisina ja pohdittiin, voiko heiltä oppia uusia tapoja tai saada ideoita.

Paljon meidän koulutuksiamme järjestetään netissä niin kyllähän sinne ehdottomasti voi enemmän perehdytystäkin siirtää.

Mielestäni ei tarvitse muuttaa tätä perehdytystä tätä nuorisoa ajatellen.

Vastaajien mukaan kaikkea perehdytystä ei voi siirtää sähköiseen muotoon. Useamman mukaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen opettaminen sekä korostaminen perehdytyksessä tulee toteuttaa tavalliseen tapaan. Perehdyttämistä tulee toteuttaa yksilöllisesti. Muutaman haastateltavan mukaan sitä, kuinka ihmisiä kohdataan, tulee painottaa tämän sukupolven perehdytyksessä. Työssä toimimista ja työssä olevia rajoja tulee muutaman haastateltavan mukaan korostaa Z sukupolven perehdyttämisessä.

Korostaa ehdottomasti asiakaspalvelun ja vuorovaikutuksen opettamista, sekä mitä siltä vaaditaan, että oikeasti ihmiset kohdataan ihmisinä.

Jokainen perehdytetään yksilönä.

Tietyt rajat voisi asettaa, että kerrotaan mitä saat tehdä ja mitä et saa tehdä.

Perehdytyksen jälkiseurantaa kaivataan lisää

Vajaa puolet haastateltavista kertoi, että jälkiseurannassa tulee kartoittaa järjestelmien käytön osaaminen, Solo-konseptin tunteminen ja asiakaspalveluosaaminen. Haastateltavien mukaan tulee kartoittaa, osaako perehtyjä käyttää erilaisia järjestelmiä ja kerrata, miten erilaiset järjestelmät toimivat. Jälkiseurannassa pidettiin tärkeänä kartoittaa, onko Solo-konsepti, Solo-arvot, säännöt ja yhteinen toimintamalli omaksuttu sekä sisäistetty. Asiakaspalvelu-osaamisen kartoittamisella varmistetaan, onko hyvä asiakaspalveluasenne sisäistetty.

Kaikkien haastateltavien mukaan jälkiseurantaa pitää olla enemmän. Vastauksista ilmeni, ettei kaikilla ollut jälkiseurantaa, eivätkä kaikki tienneet onko jälkiseurantaa ollenkaan. Ne haastateltavat, joilla jälkiseurantaa oli ollut, kertoivat sen toteutustapoina olleen osaamisen check-lista, loppupalaute harjoittelujakson jälkeen sekä palaute työn ohessa. Jälkiseuranta koettiin tarpeellisena ja tärkeänä jotta molemmat osapuolet tietävät, mitä perehtyjä osaa ja onko oppimisessa tapahtunut kehitystä sekä tarvitseeko jokin asia lisää opastamista.

En tiedä onko meillä mitään jälkiseurantaa.

Käytiin check-listalla läpi, mitä jo osaa, mitä ei vielä osaa.

Varmistetaan että oppi on mennyt perille ja koko ajan seurataan, että pysyykö ihminen kartalla asioista, mitenkä homma toimii ja näkykö kehitystä.

Perehdytysjakson kesto riippuu henkilön taustoista ja osaamisesta

Haasteltavien mielestä perehdytysjakson keston vaikuttaa se, onko perehtyjällä aiempaa kokemusta vai aloitetaanko puhtaalta pöydältä. Vastaajien mukaan viikko on sopiva pituus silloin, kun perehtyjällä on aiempaa osaamista tai työkokemusta alalta tai toisesta hotellista. Vastaajien mukaan tarve pidemmälle perehdytysjaksolle on silloin, kuin aiempaa kokemusta työstä tai järjestelmistä ei ole, työnkuva sisältää työskentelyä molemmissa hotelleissa, tunteja tehdään vähän kuukausitasolla, tai kaikki kolme työvuoroa kuuluvat perehdytykseen. Pidemmän perehdytysjakson pituudeksi muutama esitti kahta viikkoa, mutta enemmistön mielestä kuukausi on sopiva pituus.

Jos tulee muusta hotellista tai Opera on tuttu, niin sitten pystyy tiivistämään viikkoon.

Ellei ole koskaan aikaisemmin ollut töissä, niin kuukausi että pääsee kiinni järjestelmiin, taloon ja ihmisiin.

Kysyttäessä kuinka usein jälkiseurantaa tulee olla, vastaukset erosivat melko paljon keskenään. Eniten yksimielisiä vastauksia oli siinä, että oppiminen on henkilökohtaista ja tämä vaikuttaa myös jälkiseurannan tarpeeseen. Muutaman mukaan 1-2 kuukauden välein toteutettava seuranta on hyvä vaihtoehto ja muutaman mielestä puoli vuotta on sopiva väli. Haastateltavien mielestä, mikäli havaitaan puutteita jonkin osa-alueen osaamisessa, tällöin on hyvä hetkellisesti lisätä seurantakertojen määrää. Muutaman vastaajan mielestä työkokemuksen karttuessa väliksi riittää yksi vuosi.

Jos havaitaan puutteita useimmissa jutuissa, sitten tiheämminkin voisi olla.

1-2 kk välein, totta kai jokaisella se on vähän henkilökohtainen.

Perehdytyksen ja jälkiseurannan kehitys

Haastateltavista noin puolet kertoi perehdytysjakson olleen kokonaisuutena hyvä ja selkeä, eivätkä he muuttaisi saamaansa perehdytystä. Osa mukaan perehdyttämistä

olisi selkeyttänyt vain yhden tai enintään kahden henkilön osallistuminen perehdytyksen toteutukseen. Koettiin, että tällöin perehdytys olisi kokonaisuutena selkeämpi ja tehokkaampi. Tässä yhteydessä mainittiin ohjeiden yhdenmukaisuus, eli perehdytjän opastaminen selkeästi tiettyjen ohjeiden mukaan. Yhdenmukaiset ohjeet selkeyttävät oppimista. Osa kertoi kaivanneensa tukimateriaaleja, joihin palata itsenäisesti perehdytyksen aikana tai sen jälkeen. Haastateltavien mukaan tukimateriaalit voisivat sisältää tietoa perehdytyksen aikana läpi käydyistä asioista selkeästi jäsennehtynä, sillä uutta tietoa koettiin tulevan valtavasti perehdytysjakson aikana. Tukimateriaalilta toivottiin ajan tasalla pitämistä.

Haastateltavien mielestä perehdytystä tulee kehittää niin, että vähemmän työtunteja tekevät henkilöt pysyisivät paremmin tietoisina muutoksista ja kiinni työssään. Tähän ratkaisuksi mietittiin keskustelua oman vuoropäällikön kanssa siitä, kuinka työntekijä pysyisi parhaiten mukana työssä, vaikka tekeekin vähemmän tunteja. Kehitystä toivottiin osan mukaan siinä, että huomioitaisiin entistä paremmin kahteen hotelliin perehdyttämisen mukanaan tuomat haasteet niin, että kokonaisuus on mahdollisimman toimiva. Osa toivoi, että Solo-konsepti, Solo-arvot ja hotelli käydään heti alussa selkeästi läpi, ennen Solo-päivän järjestämistä.

Koen että minulla oli hyvä perehdytys eikä siitä puuttunut mitään.

Olisi ollut tietty tai kaksi henkilö, silleen että perehdyttäjät tietää mitä olen jo oppinut ja että hän osaa auttaa enemmän ja perehdyttää vielä paremmin.

Semmoinen laajempi perehdytyskaavake tai joku tiedosto, jossa olisi jäsennehty ne asiat selkeämmin, että siihen voisi myöhemmin tarvittaessa palata.

Osa haastateltavista mainitsi hyvänä toteutuneena uudistuksena omien vastuu vuoropäälliköiden nimeämisen työntekijöille. Osa pohti, että vuoropäälliköt huolehtivat omien työntekijöidensä osaamisen ajan tasalla pysymisestä työn ohessa. Osa toivoi, ettei perehdytystä lopeteta perehdytysjaksoon, vaan se oli enemmänkin kokoai-kaista.

Oma vastuu vuoropäällikkö on hyvä idea. Hän vaikka pitäisi huolen siitä, että esimerkiksi kerran kuukaudessa, puolessatoista keskusteltaisiin.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään aineiston analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset esitellään teemoitellusti pienemmissä kokonaisuuksissa hahmottamisen helpottamiseksi. Tässä luvussa esitellään lisäksi toimeksiantajalle toteutetun perehdytysmateriaalin suunnittelu.

6.1 Hyvällä suunnittelulla vahva pohja perehdytyksen tueksi

Luvussa 3 kerrotaan perehdytysprosessin alkavan jo rekrytoinnista. Kun toimeksiantajayrityksessä havaitaan tarve työntekijälle, aletaan miettimään, millaista tekijää ja minkälaisella osaamisella halutaan rekrytoida. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Paviljongin vastaanottoon etsitään enemmän työyhteisöön sopivaa hyvää tyyppiä, jolla on oikea asenne työtä kohtaan, kun pelkkää Operan osaajaa.

Rekrytointivaiheessa tulee kertoa työn sisällöstä, työtehtävästä, organisaatiosta ja vaatimuksista sekä mitä työntekijältä odotetaan. Tutkimuksen mukaan työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, jotta hänellä on mahdollisuus täyttää nämä odotukset. Kun sopiva henkilö on valittu, hänen lähtötasonsa sekä aiempi osaamisensa kartoitetaan ja huomioidaan perehdytysprosessin suunnittelussa. Luvussa 3.1 mainitaan että lähtötason selvitys sekä aiemman osaamisen kartoitus on tärkeää, jotta perehdytys osataan kohdentaa oikein, sekä aiempaa osaamista voidaan hyödyntää. Aiemman osaamisen hyödyntäminen nähdään myös työhön sitouttavana tekijänä.

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksessä koetaan tärkeänä perehdytyksen ja jälkiseurannan räätälöinti sopivaksi perehtyjälle, jolloin huomioidaan hänen aiempi osaamisensa sekä mahdollinen kokemus. Perehdytystä suunniteltaessa mietitään, kauanko perehdytysjakso kestää. Vastaajien mukaan perehdytysjakson kestoon vaikuttaa perehtyjän aiempi osaaminen ja mahdollinen kokemusta työstä ja järjestelmistä. Mikäli aiempaa osaamista tai kokemusta on, nähdään viikko sopivana kestonä

perehdytykselle. Vastaajien mukaan henkilön aloittaessa niin sanotusti puhtaalta pöydältä tulee varata kuukausi perehdytysjakson toteutukseen.

Kuka työhön perehdyttää

Perehdytyksen suunnittelussa tulee miettiä, kuka toteuttaa perehdytyksen. Luvussa 3 kerrotaan esimiehen voivan nimetä perehdyttäjät tilalleen huolehtimaan perehdytyksen toteutuksesta ja suunnitellusta. Asiantuntijoiden tutkimuksesta selvisi, että perehdytyksen suunnitteluvaiheessa perehdytyksen vastuualueet on jaettu kahden esimiehen kesken. Henkilöstön mukaan toivotaan selkeyden takia vain yhtä tai kahta perehdyttäjää toteuttamaan perehdytystä. Luvussa 3.1 sekä 3.2 puhutaan siitä, miten perehdytystä toteutetaan. Jokaisella perehdyttäjällä on oma henkilökohtainen ote perehdytykseen.

Perehdytyksen tulee olla kaikille mahdollisimman samantasoista, jolloin sitä tulee toteuttaa aikataulun mukaan perehdytyksen runkoa noudattaen. Opetettavat asiat tulee asettaa tärkeysjärjestykseen, jonka jälkeen voidaan alkaa suunnittelemaan perehdytyksen päiväkohtaista toteutusta. Perehdytys on jaettu kuviossa 1 *Viiden askeleen menetelmä* (Viiden askeleen menetelmä 2013) viiteen eri vaiheeseen, joiden mukaan perehdytystä voidaan toteuttaa. *Viiden askeleen menetelmässä* ei ole määritelty vaiheiden kestoa, joten vaiheet voidaan vapaasti aikatauluttaa soveltaen 1 kuukauden tai 1 viikon mittaista perehdytys jaksoa (Mt.) Henkilöstön haastattelussa nousi esiin, että juuri suunnitelmallisuutta kaivataan lisää perehdytykseen.

Apumateriaalit tukena oppimisessa

Kaikkea perehdytykseen ei voi sisällyttää, sillä opittavaa on vastaanotossa paljon, jolloin osa jää itsenäisesti omaksuttavaksi. Haastateltavien mielestä itsenäisen omaksu- misen tueksi voisi perehdytykseen sisällyttää esimerkiksi lyhyen opastuksen siitä, mistä tietoa löytyy. Luvussa 3.1. kerrotaan apumateriaalien käytöstä perehdytyspro- sessin tukena. Apumateriaalien tarkoitus on havainnollistaa ja tehostaa oppimista ja niihin perehtyjä voi palata itsenäisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi Tervetuloa taloon- opas tai hotellin omat verkkosivut.

Luvussa 3.2 kerrotaan, että toimeksiantajayrityksessä on käytössä apumateriaaleja, mutta haastateltavien vastauksesta käy ilmi, että niiden käyttöä voisi tehostaa ja niitä

kaivataan selkeämmin henkilöstön saataville niin perehdytysjakson aikana, kuin sen jälkeenkin. Haastatelluissa ilmeni, että apumateriaalien ajantasaisuus on tärkeää, jotta niiden käytöstä on hyötyä.

Sukupolvi Z tuo uutta huomioitavaa perehdytykseen

Uusi työntekijä sukupolvi Z tuo omat haasteensa perehdytyksen suunniteluun. Luvussa 4.2 kerrotaan Z sukupolven työhön perehdytyksestä. Kuviossa 2 *Työllisyys maailmanlaajuisesti ikäpolvittain vuonna 2020* nähdään, että sukupolvi Z edustajista jo 24 % on työelämässä mukana, siksi heidän huomiointinsa perehdytyksen suunnittelussa toimeksiantajayrityksessä on perusteltua (Employment worldwide by 2020, by generation 2020).

Luvussa 4.2 puhutaan siitä, kuinka teknologia on vaikuttanut tämän sukupolven oppimiseen. Iso osa Z sukupolvea on käyttänyt teknologiaa sekä digitaalisia oppimisoluita jo koulussa. Teknologinen osaaminen on vahvempaa ja se on hyvä huomioida perehdytystä suunniteltaessa. Molemmista tutkimuksista ilmeni, että perehdytystä voitaisiin siirtää enemmän sähköiseen muotoon, netin sekä erilaisten laitteiden kautta toteutettavaksi tämän sukupolven kohdalla. Luvussa 4.3 kerrotaan sukupolvi Z:n erilaisesta suhtautumisesta hierarkiaan. Haastateltavien mukaan tämän sukupolven kohdalla tulee perehdytystä olla valmis muokkaamaan yhä enemmän yksilökohtaiseksi huomioiden erilainen suhtautuminen hierarkiaan ja työhön.

Miksi vastaanotossa perehdytetään

Luvussa 3 ja 3.1 puhutaan siitä, millaisia vaikutuksia perehdytyksellä on ja miksi perehdytetään. Perehdytyksen ideana on tehdä toimeksiantajayritys, toimintamallit, työyhteisö, liikeidea ja asiakasryhmät tutuksi perehtyjälle, jotta hän voi toimia vastuullisesti ja turvallisesti työssään. Laadukkaalla perehdyttämällä työntekijä oppii työnsä nopeasti sekä kerralla oikein. Laadukas perehdytys on hyvin ennalta suunniteltua toimintaa.

Perehdytys nähtiin vastaajien mukaan tärkeänä, jotta työnkuva, järjestelmät, Solo-konsepti arvoineen ja toimintaympäristö henkilöstöineen tulevat tutuiksi. Lisäksi perehdytystä pidettiin tärkeänä, jotta työssä toimiminen noudattaa työturvallisuutta,

työssä toimitaan oikein sekä ymmärretään mistä työn kokonaisuus muodostuu. Työturvallisuutta noudatettaessa työtapaturmiin sekä työn turvallisuuteen liittyvät riskit vähenevät.

Mitä perehdytetään

Kappaleessa 4 (salainen, liite 1) kerrotaan Solo Sokos Hotel Paviljongissa perehdytykseen kuuluvan Solo-konseptin, joka sisältää Le Patron-palvelukulttuurin, Solo-arvot sekä Solon palvelulupauksen. Le Patron palvelukulttuuri on Solo-hotellin toimintamalli ja sen mukainen asiakaspalvelu on huomioivaa, yksilöllistä, tyylikästä ja osaavaa palvelua. Solo-arvot muodostuvat Le Patron palvelukulttuurista ovat tärkeä osa perehdytystä. Solo-arvot ovat kaikille yhteiset ja tärkeä osa yhtäläisen yrityskulttuurin vahvistumista ja muovautumista. Solon arvolupaus on *“Yksilöllinen monille”* ja se tarkoittaa jokaiselle asiakkaalle yksilöllisen ja asiakaslähtöisen palvelun tuottamista. Haastateltavien mukaan Solo-konseptin ja Solo-arvojen, palvelukulttuurin, sekä yhteisen toimintavan sisällyttämistä perehdytykseen pidettiin todella tärkeänä, jotta jokainen osaa toimia samalla tavoin, yhteisten arvojen mukaan.

Luvussa 3 kerrotaan teknisen osaamisen kuuluvan perehdyttämiseen sekä olevan olennainen osa työssä toimimista. Tekniseen osaamiseen kuuluvat käyttöjärjestelmä Operan lisäksi kaikkien muiden vastaanoton työssä tarvittavien järjestelmien perehdytys. Haastateltavien mielestä tekninen osaaminen on olennainen osa perehdytystä, mutta perehdytyksen toteutuksessa se tulee vasta Solo-konseptin perehdyttämisen jälkeen. Nämä perehdytyksen vastualueet on jaettu kahden esimiehen kesken:

1.osio

- S-ryhmä, Sokos Hotellit, oma hotelli
- Toimitilojen tuntemus
- Solo-konsepti, Le Patron palvelukulttuuri
- Solo arvot, Solon ideologia
- Toimintamalli
- Asiakaspalvelu

2.osio

- Käyttöjärjestelmä Opera
- Muut järjestelmät

6.2 Jatko seuranta olennaisena osana oppimista

Luvussa 3.1 puhutaan perehdytyksen jatko seurannasta, jonka avulla voidaan varmistaa perehtyjän oppiminen ja perehdytykselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Jatko seuranta on tärkeää sisällyttää osaksi perehdytysjaksoa jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin siihen katsotaan sopiva aika ja määritellään, miten jatko seuranta toteutetaan. Työntekijöiden haastatteluista ilmeni, etteivät kaikki tienneet, toteutetaanko jatko seurantaa toimeksiantajayrityksessä. Haastateltavien mukaan jatko seurantaa tulee olla enemmän ja suunnitellummin. Jatko seurannan toteutukselle pitää yhdessä sopia aika, ennen perehdytysjakson päättymistä.

Jatko seurannassa voidaan hyödyntää kuviossa 1 *Viiden askeleen menetelmä* (Viiden askeleen menetelmä 2013) esitettyä viidettä vaihetta, jossa arvioidaan perehtyjän osaamisen tasoa ja taitoja, rohkaista kysymään ja työskentelemään itsenäisesti sekä sovitaan tarvittaessa vielä toisesta jatko seurannasta. Kappaleessa 3.2 kerrotaan, että jatko seurannan tueksi on hyvä olla apuvälineenä osaamisen kartoituksessa osaamisen tarkistuslista. Haastatteluissa nousi esiin, että toimivaksi apuvälineeksi osaamisen kartoituksessa jatko seurannassa on koettu käytössä oleva osaamiskartta.

Vastaanotossa jokaiselle työntekijälle on nimetty oma vastuu vuoropäällikkö, jonka tarkoituksen on osallistua työntekijän oppimisen seurantaan myös perehdytyksen jälkeen. Haastateltavat kokivat tämän todella hyvänä asiana, jonka myötä kohdistui odotuksia siihen, että jatko seurantaa olisi enemmän tulevaisuudessa.

Perehdytyksen jatko seurannassa puhutaan luvussa 3.1. Jatko seurannassa arvioidaan perehtyjän osaaminen ja se onko jakson alussa asetettuihin osaamisen tavoitteisiin päästy. Luvussa 3.3 kerrotaan, että oppimisen arviointi antaa esimiehille tietoa siitä, onko perehtyjä työssään *aloittelija, osaaja vai ammattilainen*. Tämä tieto on tärkeää esimerkiksi työvuorojen suunnittelun kannalta. Oppimiselle on asetettu tavoitteet perehtyjän lähtötason mukaan ja se tulee huomioida myös arvioinnissa. Haastateltavien mielestä tärkeää perehdytyksen seurannassa on kartoittaa, onko asiat opittu oikein, viihdytäänkö työssä, onko työssä toimiminen varmaa ja jos ei, mistä se johtuu. Myös Solo-konseptin, teknisen osaamisen ja työturvallisuusosaamisen kartoittamista

pidettiin tärkeänä. Oman aktiivisuuden osuutta oppimisessa pidettiin tärkeänä korostamista jatkoseurannassa.

Haastateltavien mukaan jatkoseurannalle nähtiin selvä tarve. Se, kuinka usein jatkoseuranta tarvitaan ja milloin on ensimmäisen seurannan aika, jakoi vastaajien mielipiteitä. Luvussa 3.2 kerrotaan jatkoseurannan sijoittuvan perehdytyksen jälkeisille kuukausille. Haastateltavien mukaan jatkoseuranta voisi olla keskimäärin 1-2 kertaa. Keskimäärin vastaajien mukaan 3-8 viikon päästä perehdytysjakson päättymisestä on hyvä aika jatkoseurannalle. Tarve kuitenkin nähdään vastaajien mukaan perehdytyskohtaisena, tarvittaessa seuranta voi olla enemmänkin, mikäli oppiminen sen vaatii.

6.3 Perehdytysmateriaali Perehdytyksen ABC

Tämän työn lopputuotteena on toteutettu perehdytysmateriaali *Perehdytyksen ABC* toimeksiantajan käyttöön. Tämän perehdytykseen käytettävän työkalun suunnittelussa on hyödynnetty molemmista tutkimushaastattelusta esiin nousseita olennaisia huomioita ja kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan luoda ajankohtainen materiaali perehdyttämisen tueksi. Näitä havaintoja on peilattu teoreettiseen viitekehykseen.

Materiaalin suunnittelun pohjana on käytetty kuviossa 1 esiteltyä *Viiden askeleen menetelmää*, joka on laadittu työhön perehdyttämisen tueksi (Viiden askeleen menetelmä 2013). Kuvio havainnollistaa selkeästi, mitä tulee missäkin vaiheessa perehdytysprosessia ottaa huomioon ja toteuttaa. Perehdytyksen vaiheiden ajoittaminen on esitelty kappaleessa 3.2. Soveltamalla *Viiden askeleen menetelmää* ja perehdytysvaiheiden aikataulutusta keskenään, luodaan toimiva työkalu, jota voidaan soveltaa niin 1 viikon, kuin 1 kuukaudenkin mittaiseen perehdytysjaksoon (Mt.) Näin voidaan selkeästi havainnoida, mitä tulee tehdä missäkin vaiheessa ja milloin. Tällä mallilla päästään pitkälle perehdytysprosessin rakenteen hahmottamisessa ja suunnittelussa. Työkalun tarkoitus on olla looginen, jäsennelty ja suoraan käytäntöön sovellettava apuväline perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen sekä jatkoseurannan aikana.

Mistä Perehdytyksen ABC koostuu

Perehdyttämisen kokonaisuus on jaettu viiteen osioon, jotka käydään läpi samassa järjestyksessä, kun ne ovat toteutetaan perehdytyksessäkin. Ensimmäisenä on suunnittelu. Suunnittelu-osuudessa kerrotaan perehdytysprosessin suunnittelun alkavan jo ennen rekrytointia. Suunnittelu jatkuu rekrytoinnin jälkeen palkatun henkilön osaamisen kartoittamiseen ja sen myötä henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman tekemiseen sekä perehdytysjakson alkuvalmisteluihin. Suunniteluun kuuluu olennaisesti perehdytysjakson sisällön ja mahdollisten apumateriaalien käytön suunnittelu, toteutuksen aikataulutus ja jälkiseurannan aikataulun suunnittelu.

Toisena vaiheena on toteutus. Toteutus alkaa perehtyjän ensimmäisestä päivästä, jolloin perehdytys aloitetaan ja sitä toteutetaan suunnitellusti osa kerrallaan. Ensimmäisen päivän tärkeyttä korostetaan ja siihen neuvotaan panostettavan, jotta työntekijä kokee olevansa odotettu ja tervetullut. Perehdytyksen toteutuksen aikana, jakson loppupuolella sovitaan yhteisesti sopiva aika kehityskeskusteluille sekä perehdytyksen jälkiseurannalle.

Kolmantena vaiheena on perehdytysjakson päättävä osaamisen arviointi. Siinä käydään läpi jaksolle asetetut tavoitteet sekä perehtyjän osaaminen ja ohjaajan palaute jaksosta. Osaamisen arvioinnissa kartoitetaan lisäksi perehtyjän motivaatiota työtä kohtaan sekä valmius itsenäiseen opetteluun.

Itsenäinen oppiminen on neljäs vaihe. Tällöin työhön perehtyjä pääsee itsenäisesti harjoittelemaan oppimaansa. Tässä vaiheessa tukimateriaaleilla on tärkeä rooli, jotta perehtyjän ei tarvitse selvitä vain oman muistinsa varassa. Lisäksi työkaverien tuki sekä neuvonta ovat tärkeä osa itsenäisen oppimisen prosessia.

Jälkiseuranta on viides ja viimeinen vaihe. Tässä varmistetaan perehtyjän osaaminen, fiilikset molemmin puolin ja kuinka työ on sujunut. Tässä vaiheessa kartoitetaan perehtyjän ammatillinen taso, onko hän työssään *aloittelija, osaaja vai asiantuntija*. Jos jokin asia kaipaa vielä opastusta, siihen tartutaan sekä tarvittaessa sovitaan vielä uudesta jatkoseurannasta.

7 Pohdinta

Tutkimuksen myötä toimeksiantaja saa ajankohtaista tietoa siitä, mitä perehdytysjakson tulee sisältää ja kuinka jatkoseurantaa tulisi toteuttaa Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Lisäksi tutkimuksen tuloksista tehtyjen johtopäätösten myötä koottiin opas nimeltään *Perehdytyksen ABC*, joka on tarkoitettu käytettäväksi Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanotossa perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen ja jatkoseurannan tukena. Oppaan rakenne on esitelty luvussa 6.3. Tutkimus tuotti konkreettista hyötyä toimeksiantajalle ja sitä tutkimukselta myös odotettiin. Tutkimuksen voidaan katsoa olleen ajankohtainen ja tarpeellinen.

Tutkimustehtävän arviointi

Tutkimustehtävä kokonaisuudessaan saatiin suoritettua onnistuneesti. Tutkimusongelmaksi määritelty *ajankohtaisen perehdytysmateriaalin puuttuminen* ratkaistiin laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuskysymyksiä valinnan voidaan katsoa onnistuneen ja molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin laajat sekä kattavat vastaukset. Pääkysymyksenä oli: Mitkä ovat olennaisimmat asiat, jotka tulee sisällyttää perehdytysjaksoon. Alakysymyksenä oli: Miten perehdytyksen jatkoseuranta toteutetaan. Tutkimusten tuloksista muodostetut johtopäätökset on esitelty kappaleissa 7.1 sekä 7.2.

Tutkimuksen tavoitteet esiteltiin luvussa 2. Kaikkiin tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin tutkimusprosessin aikana ja kaikkiin tavoitetta määritettäviin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä auttoi hahmottamaan ja havainnoimaan tutkimuksesta olennaisia seikkoja. Tämän tutkimuksen tuloksista vertailtiin kolmen hotellialalle vuoden 2010 jälkeen tehdyn opinnäytetyön tuloksiin. Kaikissa tutkimuksissa havaittiin yhtäläisyyksiä tuloksissa, joita olivat perehdytyksen suunnittelemattomuus, aikataulutuksen puute, epäjohdonmukaisuus. Tämän tutkimuksen tulokset siis tukevat aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Tutkimuksen saatuja tuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja havaittiin että teoria tukee lähes suoraan tutkimustuloksia.

Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Tämän tutkimuksen kohdalla luotettavuuteen arvioitiin luvussa 2 vaikuttavan sen, että tutkittavat henkilöt työskentelevät samassa työpaikassa kanssani. Tämän arvioitiin vaikuttavan tutkimushaastatteluissa joko negatiivisesti, jolloin tutkittavat eivät ole halukkaita kertomaan avoimesti mielipiteitään ja kokemuksiaan, tai positiivisesti, jolloin koetaan, että tutkijalle on helppo puhua avoimesti. Tässä tutkimuksessa jälkimmäinen arvio toteutui, eli tutkimuksen aikana kaikki haastateltavat puhuivat avoimesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Tutkijan roolissa pysyminen onnistui kaikissa tutkimushaastatteluissa hyvin, eikä missään vaiheissa tutkimushaastatteluja päädytty kaverilliseen jutusteluun, vaan aiheessa pysyttiin. Tässä auttoi mielestäni se, että tutkittavat henkilöt saivat etukäteen tietoa tutkimuksen suorituksesta ja tutkimuskysymykset itselleen, mikä auttoi asettumaan tutkittavan henkilön rooliin.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessa valitun tutkimusmenetelmän voidaan katsoa olleen sopiva valinta tutkimuksen toteutukseen. Näin jälkikäteen ajateltuna, tutkimuskysymyksien sanojen asettelua olisi voinut vielä enemmän selkeyttää. Osa haastateltavista koki muutama kysymyksen hieman haasteelliseksi ymmärtää. Tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa voidaan katsoa, että tutkimuksen toteutustapa on pyritty kuvaamaan selkeästi ja selostettu auki niin, että tutkimus on mahdollista toistaa ja siitä on mahdollista saada samankaltaisia vastauksia, sekä samankaltainen tulos.

Toimeksiantajan ilmaisi kokonaisuuden olevan erittäin hyvä ja hyödynnettävä toimeksiantajayrityksessä. Teoreettisen viitekehyksen koettiin olevan hyödyttävä muutenkin työssä, kuin vain tämän opinnäytetyön viitekehyksenä. Sukupolvi Z:n osuus koettiin erittäin hyvänä lisänä tutkimukseen ja ajankohtaisena toimeksiantajayrityksen lähitulevaisuuden kannalta (Rastela 2020.)

Tuloksien pohdinta

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että perehdytys koetaan Solo Sokos Hotel Paviljongin vastaanotossa tärkeänä työssä oikein toimimisen edellytyksenä. Perehdytykseen tulee vastaajien mukaan kiinnittää huomiota, se tulee suunnitella hyvin ja jälkiseu-

rantaa tulee jokaisella perehdyttävällä henkilöllä olla vähintään yhden seurantaker-
ran verran. Perehdytyksen lähtökohdaksi nousi tutkimuksessa yksilöllisyys. Nähtiin,
että jokaisen lähtötaso tulee huomioida ja perehdytys suunnitella sen mukaisesti. Su-
kupolvi Z vaikutuksia perehdytyksen prosessiin arvioitiin olevan enemmän sähköi-
seen perehdytykseen siirtyminen, vuorovaikutuksen ja opastamisen korostuminen.
Tutkimuksen mukaan perehdytys kaipaa tuekseen hyvän rungon, jota voidaan sovel-
taa erilaisille perehtyjille.

Tutkimusta rajoittavana tekijänä oli vain yhden tutkijan osallistuminen tutkimukseen.
Jos tutkijoita olisi ollut useampi, tutkimus olisi voitu toteuttaa laajemmassa mittaka-
vassa ja tutkittaviin aiheisiin olisi voitu paneutua tarkemmin. Toisena rajoittavana te-
kijänä oli tutkimuksen valmistumiselle asetettu aikaraja, jolloin tutkimuksen pitää
myös luovuttaa toimeksiantajalle. Mikäli mitään aikarajaa ei olisi, tutkimusta olisi
voitu yhden tutkijan toimesta laajentaa. Tutkimus eteni aikataulullisesti juuri niin
kuin sen pitikin. Tarkennusta aikatauluun tuli vasta tammikuussa, jolloin toimeksian-
tajan kanssa sovittiin, että tutkimusosuus aloitetaan sen jälkeen kuin vastaanoton
työntekijöille on alettu toteuttaa toimeksiantajan toimesta osaamiskartoituksia. Syy
tähän oli, että osaamiskartoitusten jälkeen aihe on tuoreena mielessä, jolloin tutki-
muksen vastaukset voivat olla monipuolisempia.

Uuden tiedon pohdinta

Tutkimus toi uutta tietoa perehdytykseen erityisesti sukupolvi Z näkökulmasta. Tä-
män teknologiasukupolven arvomaailma, suhtautuminen hierarkiaan sekä työhön
vaikuttavat siinä, kuinka heidän kohdallaan perehdytystä tulee suunnitella ja toteut-
taa. Voidaan nähdä, että perehdytys muuttuu sukupolvittain ja jokainen sukupolvi
tuo mukanaan haasteita mutta myös uusia mahdollisuuksia. Uusia mahdollisuuksia
tämän sukupolven kohdalla ovat erilaisien digitaalisten alustojen käyttö, erilaiset oh-
jelmat ja sovellukset ja osan perehdytyksen siirtäminen sähköiseen muotoon. Tämä
vapauttaa taasen perehdyttäjän aikaa panostaa enemmän kasvatusten toteutetta-
vaan perehdytykseen. Toisaalta tulee huomioida, että asiakaspalvelua tulee vuoros-
taan painottaa tämän sukupolven kohdalla, sillä asiakkaiden kanssa toimiminen tulee

teknologian lisääntymisestä huolimatta olla toimeksiantajayrityksen arvojen ja toimintatavan mukaisesti laadukasta ja yksilöllistä.

Lisäksi ei ehkäpä niinkään uutena tietona, mutta korostettuna huomiona tutkimuksesta nousi toistuvasti esiin yksilöllisyys ja perehtyjälähtöisyys perehdyttämisen jokaisella osa-alueella. Voidaan ajatella, että niin kuin asiakkaatkin nykyisin haluavat yksilöllisyyttä palvelussa, niin sitä halutaan myös perehdytykseltä. Yksilöllisen perehdytyksen myötä toimeksiantajayrityksessä otetaan huomioon jokaisen perehtyjän omat vahvuudet ja osaaminen. Näin saavutetaan kaikkia parhaiten palveleva lopputulos. Yksilöllisyys perehdytyksessä voidaan pitkällä tähtäimellä nähdä yksilöllisen työuran edistäjänä sekä persoonallisen toimintatavan löytämisenä. Oma persoona saa näkyä työssä Solo Sokos Hotel Paviljongissa ja sitä arvostetaan.

Jatkotutkimus aiheet

Jatkotutkimuksia aiheesta, joita tämän tutkimuksen myötä on noussut, voidaan toteuttaa niin toimeksiantajayrityksessä kuin muuallakin. Perehdytystä voidaan tutkia monesta erilaisesta näkökulmasta. Samankaltainen tutkimus voidaan toteuttaa hotellin eri osastojen henkilökunnalle, kun kaivataan tietoa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta tai perehdytysprosessia halutaan uudistaa. Toimeksiantajayrityksessä voisi tutkia rekrytointia, mikä vaikuttaa uuden työntekijän valintaan, miten valinta toteutetaan ja miten se otetaan osaksi perehdytystä.

Uusia aiheita jatkotutkimukselle voivat olla esimerkiksi *teknisen osaamisen vaikutus työssä toimimiseen, erilaisten perehdytystapojen ja niiden erojen tutkiminen ja perehdytyksen vaikutus työntekijän työuran muodostumiseen*. Lisäksi olisi mielenkiintoista toteuttaa jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin *Perehdytyksen ABC*-oppaan hyödyllisyyttä perehdytysprosessin suunnittelussa.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Kenelle tulee antaa perehdytystä. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu perehdyttämisestä sekä työhön opastuksesta. Viitattu 31.3.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Break By Sokos Hotel. N.d. Break-hotellikonseptin esittely Sokos hotellien nettisivuilla. Viitattu 3.2.2020. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/break>
- Cable, D., Gino F. & Staats B. 2012. Breaking Them in or Revealing Their Best? Reframing Socialization around Newcomer Self-Expression. Artikkelitöyöhön perehdyttämisen vaikuttamisesta työntekijään Harvard Business School-sivulla. Viitattu 9.1.2020. <https://hbswk.hbs.edu/item/breaking-them-in-or-revealing-their-best-reframing-socialization-around-newcomer-self-expression>
- Dimock, M. 2019. Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. 2 p. Artikkelit Pew Research centerin sivuilta. Viitattu 28.3.2020. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Frances, K. 2006. New kid on the block: 10 Steps to help you survive and thrive in the first 100 days of your new job. 85.p. Marshall Cavendish International (Asia) Private Limited. Viitattu 7.3.2020. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3017162>
- Hajidah, A. & Badaruddin, I. 2015. Leadership and the Characteristic of Different generational Cohort towards Job Satisfaction. Procedia Social and behavioral sciences 204. 17.p. Elsevier Ltd. Viitattu 27.3.2020. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815047527?to-ken=783FBADC33BAD67386BA077A3ADE03D60F00CFFC8C06DE7C0DE1DC6D0B82A63FD6AC995C17A8AFFEC18C7FFB16748749>
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uud.p. Helsingin seudun Kauppa-kamari. 28.p Helsinki: Kauppa-kamari.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän Yliopisto. PP-esitys. Viitattu 11.4.2020. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 47-48, 173, 184, 188-189 p. Gaudeamus. Yliopistokustannus, HYY yhtymä. E-kirja. Viitattu 1.4.2020.

Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. 2018. Artikkelit Työhönperhdytys.fi nettisivuilta, jossa käsiteltiin perehdyttämistä työhön. Viitattu 27.11.2019. <https://www.tyohonperhdytys.fi/>

Hyvä perehdytysopas. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä- OR BITS. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 6, 17.p Lahti.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu Tuotantotalouden osasto. Power Point esitys laadullisesta tutkimuksesta SoberIT jatko-opintoseminaarissa. Viitattu 3.4.2020. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3.uud.p. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. 3.-8, 10,13 -15,18.p. Työturvallisuuskeskus: Palveluryhmä.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä-Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. 17p. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 178. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvonen, K. 2018. Hotellin identiteetti työntekijän näkökulmasta Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 21.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158842/Karvonen_Kristiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kupias,P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttäminen pelikentällä.59,62, 82-84,88,97, 103-107, 127-128, 131.p. Helsinki:Palmenia.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2017. Aineistohallinnan käsikirja. Tietoarkiston verkkosivujen julkaisu. Viitattu 31.3.2020.<https://www.fsd.tuni.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Mansikkamäki, E. 2016. Organisaatioiden arvot eivät tavoita työntekijöitä. Kauppa-lehden verkkosivuilla julkaistu artikkeli. Viitattu 27.11.2019. <https://www.kauppa-lehti.fi/uutiset/organisaatioiden-arvot-eivat-tavoita-tyontekijoita/cde2a51a-1281-33b1-bde2-37f4742b1bcb>

Matkailu lukuina. N.d. Artikkelit Työ- ja elinkeino Ministeriön verkkosivuilta. Viitattu 7.3.2020. https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/matkailu-lukuina

Morh, K.& Morh, E. 2017. Understanding Generation Z students to promote a contemporary learning environment. Akateeminen artikkeli. Journal on empowering teaching excellence, 1, 9, 86.p. Viitattu 28.3.2020. <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jete>

Nobel, G. 2013. First Minutes are Critical in New-Employee Orientation. Englanninkielinen artikkeli Harvard Business School-sivulta perehdyttämisen aloittamisesta. Viitattu 9.1.2020. <https://hbswk.hbs.edu/item/first-minutes-are-critical-in-new-employee-orientation>

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.4.2020. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Original By Sokos Hotels. N.d. Original-hotellikonseptin esittely Sokos-hotellien nettisivuilla. Viitattu 3.2.2020. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/original>

Ozkan, M. & Solmaz, B. 2015. The changing face of the employees- Generation Z and their perceptions of work. Akateeminen artikkeli Z-sukupolvesta työelämässä, osana laajempaa artikkelien kokoelmaa 4th World Conference on Business, Economics and Management (WCBEM-2015). Elsevier Ltd.Procidia Economics and finance 26. Viitattu 28.3.2020.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500876X>

Partanen, P. 2019. Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede. 25p. Viitattu 28.3.2020. https://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190717/urn_nbn_fi_uef-20190717.pdf

Perehdytys. 2019. Artikkelit työhön perehdyttämisestä Palvelualojen ammattiliiton verkkosivuilta. Viitattu 9.1.2020. <https://www.pam.fi/wiki/perehdytys.html>

Rastela, L. 2020. Kommentit opinnäytetyöhön. Workplace-viesti. 19.4.2020. Vastaanottoja T. Liesoja. Perehdytys ja perehdytyksen seuranta vastaanoton toimipisteessä Solo Sokos Hotel Paviljongissa.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkiston ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu 15.11.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovarannon verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu 31.3.2020.<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovarannon verkkojulkaisu. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu 31.3.2020.<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovarannon verkkojulkaisu. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo, ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu 20.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Seemiller, C. & Grace, M. 2018. Generation Z: A Century in the Making. Pages: E-book. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 30, 32, 51-64, 190 215-216, p. Viitattu 27.3.2020 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=5583031>

Singh, A. 2014. Challenges and issues of generation Z. Akateeminen artikkeli käsittelee Z-sukupolven mukanaan tuomia haasteita ja kysymyksiä työelämässä. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). 2, 16, 59, 62. p. Viitattu 28.3.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/b109/73a5c6d11f37542adc34455bb0c7fbcbbb9d.pdf>

Solo-Maailma. N.d. Solo-konseptin esittely Sokos Hotelsin verkkosivuilla. Viitattu 15.11.2019. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/solo/solo-maailma>

Solo Sokos Hotel Paviljonki. N.d. Solo Sokos Hotel Paviljongin esittely Sokos Hotelsin verkkosivuilla. Viitattu 15.11.2019. <https://www.sokoshotels.fi/fi/jyvaskyla/solo-sokos-hotel-paviljonki>

Solo-Hotellin käsikirja. N.d. Solo By Sokos Hotels. Materiaali Solo-hotellien omaan käyttöön perehdyttämisen tueksi. Liite sähköpostiviestissä 3.8.2018. Viitattu 15.11.2019.

Teemoittelu. N.d. Laadullinen analyysi ja tulkinta. Tukimateriaalit. Opinnäytetyöpakki. Julkaisu aineiston teemoittelusta Kajaanin ammattikorkeakoulun sivuilta. Viitattu 3.4.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>

Timonen, M. 2017. Ylivertaisen asiakaskokemuksen kirkastaminen: Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu, ravitsemis- ja talousala, matkailun koulutusohjelma. Viitattu 21.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126288/Timonen_Mirella_theseus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. 2020. Aineiston hallinnan käsikirja. Julkaisu Tietoarquivon verkkosivuilta. Viitattu 1.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi.html>

Tutkimusetiikka. 2020. Helsingin Yliopiston verkkosivujen julkaisu käsittelee hyvää tutkimuskäytäntöä, sekä tutkimusetiikkaa. Viitattu 1.4.2020. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkijan-palvelut/tutkimusetiikka#section-125>

Tutkittavien informointi. 2020. Aineiston hallinnan käsikirja. Julkaisu Tietoarkiston verkkosivuilta. Viitattu 1.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/tutkittavien-informointi.html>

Työllisyys maailmanlaajuisesti ikäpolvittain vuonna 2020. (Employment worldwide by 2020, by generation.) Tilasto maailman työllisyystilanteesta vuonna 2020 sukupolvittain Statista:n verkkosivuilta. Viitattu 28.3.2020. <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus. Annettu 23.8.2002. Viitattu 7.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>

Uusitalo, P. 2015. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien liitto. 54,55.p. Viitattu 15.11.2019.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. 87.p. Helsingin seudun kappakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Viiden askeleen menetelmä. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus- Ennakoivaa työsuojelua. Digitaalinen opastusmateriaali TTL:n verkkosivuilta. Viitattu 8.3.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Wallace, K. 2007. Creating an effective new employee orientation program. Artikkelin uuden työntekijän perehdyttämisestä työhön. Viitattu 9.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/228196502_Creating_an_Effective_New_Employee_Orientation_Program

Liitteet

Liite 1. (salattu)

Liite 2. Tutkimushaastattelun kysymykset vastaanoton esimiehille

Perehdytyksen suunnittelu & toteutus vastaanoton toimipisteessä

1. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka pitää ottaa huomioon perehdytysmateriaalin suunnittelussa?
2. Mitä asioita näet tärkeimpänä sisällyttää lyhyeen perehdytysjaksoon?
3. Miksi olet valinnut nämä asiat sisällytettäväksi perehdytysjaksoon?
4. Mitkä asiat kuuluvat mielestäsi työntekijän itsenäisen omaksumisen piiriin, verrattuna perehdytysjakson sisältöön?
5. Kuinka haluat kehittää perehdyttämisen prosessia?

Perehdytyksen seuranta vastaanoton toimipisteessä

1. Miten mielestäsi perehdyttämisen jälkeinen oppimisen seurannan tulee tapahtua? Kerro yksi tai useampi esimerkki.
2. Kuinka perehdytyksen *sisällön* seuranta tulee mielestäsi järjestää, jotta siitä saadaan mahdollisimman kattava työntekijän oppimisen kannalta?
3. Mitkä opitut asiat näet tärkeimpänä kartoittaa perehdytyksen seurannassa?
4. Kuinka kehittäisit tämänhetkistä osaamisen kartoittamista?

Sukupolvi Z:n huomioiminen perehdytystä suunniteltaessa

**Z-sukupolvi käsittää vuoden 1998 jälkeen syntyneet ihmiset, jotka ovat oppineet elämään internetin maailmassa, älypuhelin kädessä. Tämä sukupolvi eroaa edeltäjistään esimerkiksi arvojen, vuorovaikutustaitojen ja johtajuuteen suhtautumisen kannalta.*

1. Millaisia muutoksia näet seuraavan viiden vuoden aikana perehdyttämisen kannalta?
2. Miten tulevat perehdytettävät eroavat aiemmista perehdytetyistä henkilöistä?
3. Mitä olennaisia seikkoja tulee huomioida heidän perehdytyksessään?

Liite 3. Tutkimushaastattelun kysymykset vastaanoton työntekijöille

Työhön perehdyttäminen

**Perehdytysjaksolla tarkoitetaan työympäristöön, työpaikan toimintatapoihin, työtehtäviin sekä työpaikkaan perehdyttämistä. Perehdytysjakso kestää yleensä tietyn ajan, jonka jälkeen työntekijä pääsee itsenäisesti oppimaan työn ohessa.*

1. Mitä sinun työhön perehdytysjaksosi sisälsi?
2. Mitä asioita sinun perehdyttämisessäsi korostettiin?
3. Kuinka haluaisit perehdyttämisjaksoa kehitettävän?
4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita sisällyttää perehdytysjaksoon?
5. Kuinka kauan perehdytysjakson tulisi kestää?

Perehdytyksen jälkiseuranta

1. Kuinka kohdallasi toteutettiin perehdyttämisen jälkiseurantaa?
2. Miten haluaisit perehdyttämisen jälkeistä seurantaa kehitettävän?
3. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä kartoittaa perehdytyksen jälkiseurannassa?
4. Kuinka usein jälkiseurantaa tulisi olla perehdytysjakson jälkeen?

Uuden sukupolvi Z-huomiointi perehdytystä suunniteltaessa

**Z-sukupolvi käsittää vuoden 1998 jälkeen syntyneet ihmiset, jotka ovat oppineet elämään internetin maailmassa, älypuhelin kädessä. Tämä sukupolvi eroaa edeltäjistään esimerkiksi arvojen, vuorovaikutustaitojen ja johtajuuteen suhtautumisen kannalta.*

1. Miten mielestäsi työhön perehdytystä suunniteltaessa tulisi huomioida sukupolvi Z?
2. Kuinka näet uuden sukupolven vaikuttavan perehdytysprosessiin?

Tuleeko mieleesi vielä muuta perehdytykseen liittyvää, mistä emme ole vielä keskustelleet ja joka on mielestäsi tärkeää?

