



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytysohjelmien kehittäminen Yritys X:n toimipisteissä

Haapala, Tiia

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdytysohjelmien kehittäminen Yritys X:n toimipisteissä

Haapala, Tiia
Palvelujen tuottaminen
ja johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2012

Haapala, Tiia

Perehdytysohjelmien kehittäminen Yritys x:n toimipisteissä

Vuosi 2012

Sivumäärä 32

Opinnäytetyön aiheena oli hotelli- ja ravintola-alalla toimivan yrityksen perehdytysohjelmien kehittäminen. Kyseinen yritys oli opinnäytetyön toimeksiantajana. Tarkoituksena oli selvittää perehdytysohjelmien sisältö ja mitä työkaluja perehdytykseen käytetään. Tutkimuksesta saaduista tuloksista toivottiin löytävän uutta ja käytännönläheistä tietoa, josta toimeksiantaja voisi hyötyä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja se toteutettiin Yritys X:n toimipisteissä. Tutkimuksessa oli mukana viisi esimiestä ja neljän toimipisteen työntekijöitä. Toimeksiantaja valitsi haastateltavat esimiehet ja he taas auttoivat ryhmähaastattelujen sopimisessa työntekijöiden kanssa.

Haastattelujen tuloksista selkeimpänä tuli esiin se, että tulevaisuudessa perehdytysohjelmien toivotaan olevan ainakin osittain sähköisessä muodossa. Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, että perehdytykseen ei varata tarpeeksi aikaa. Perehdytyksen työkaluja käytetään toimipisteissä eri tavoin tai ei lainkaan. Perehdytyksen kesto riippuu muun muassa siitä, onko uusi työntekijä työskennellyt aiemmin alalla ja onko hänen kanssaan käyty läpi onnistumiset ja kehittämistarpeet. Suurin osa perehdytysmateriaalista on suomenkielistä, mutta joissain toimipisteissä perehdytysohjelmia on myös englanniksi. Suurin osa haastateltavista koki tarvetta myös viron- ja venäjänkieliselle perehdytysmateriaalille.

Perehdytysohjelmien kehitysehdotuksia saatiin paljon. Tutkimuksesta nousi haastatteluiden avulla esiin monia mielenkiintoisia näkökulmia ja kehitysideoita. Jokainen haastateltava sai tuoda esille omia kokemuksiaan perehdytyksestä. Osa teemahaastattelun kysymyksistä jakoi mielipiteitä; jotkut halusivat, että perehdytysohjelma siirretään suurilta osin sähköiseen muotoon, jotkut taas, että se säilytettäisiin paperiversiona.

Haapala, Tiia

Developing the Induction Programs in Organization X

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2012 | Pages | 32 |
|------|------|-------|----|

The purpose of the thesis was to investigate how the induction programs in use in the hotel- and restaurant industry could be improved. The objective was to find out what tools and processes were in place for training new employees. The thesis aimed to find solutions for the commissioner to develop their tools further.

The research was conducted as a focused interview in a company. Five managers and employees from four hotels and restaurants were interviewed. The commissioner selected the managers to be interviewed, and the managers set up the group interviews with the employees.

The interviews revealed that the induction material should be digitalized. Other findings were that not enough time was used for the induction, proper tools were seldom used and the length of the introduction varied. The length should be based on the previous experience of the employee and on whether the employee has had their strengths and weaknesses analyzed beforehand. Most of the introduction material was in Finnish, but some business locations had the material in English as well. Most of the interviewed personnel thought it would be good to have the material in Estonian and Russian too.

From the research arose interesting perspectives and development ideas. Every interviewed employee was able to bring up their own, first hand experiences from their induction. The answers to some of the focused interview questions contained mixed opinions; some wanted the induction programs to be transferred to a larger extent, in electronic form, while others thought that it should be maintained in paper form.

Keywords Induction, recruitment, Human Resource Management

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Tarkoitus ja tavoitteet..... | 6 |
| 3 | Kohdeorganisaation esittely..... | 6 |
| 4 | Henkilöstöhallinto, rekrytointi ja perehdytys..... | 7 |
| 4.1 | Henkilöstöhallinto..... | 7 |
| 4.2 | Rekrytointi | 8 |
| 4.3 | Rekrytointi Yritys x:ssä..... | 9 |
| 4.4 | Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt | 10 |
| 4.5 | Perehdyttäminen..... | 11 |
| 4.6 | Perehdytyksen avainhenkilöt..... | 12 |
| 4.7 | Perehdyttäminen Yritys X:ssä..... | 13 |
| 5 | Tutkimusmenetelmät..... | 14 |
| 5.1 | Teemahaastattelu..... | 14 |
| 5.2 | Ryhmähaastattelu..... | 15 |
| 6 | Haastattelujen tulokset ja tulosten tarkastelua | 16 |
| 6.1 | Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 1:ssä | 16 |
| 6.2 | Esimiehen haastattelu Toimipiste 2 :ssa..... | 19 |
| 6.3 | Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 3:ssa | 20 |
| 6.4 | Esimiehen ja työntekijöiden haastattelu Toimipiste 4:ssa | 22 |
| 6.5 | Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 5:ssä | 25 |
| 6.6 | Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset | 29 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset..... | 31 |
| | Taulukot | 34 |
| | Liitteet..... | 34 |

1 Johdanto

Perehdyttäminen on jokaiselle yritykselle tärkeää, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii uudet työtehtävät ja tutustuu työympäristöön. Mitä paremmin perehdytys onnistuu, sitä nopeammin uusi työntekijä on yritykselle tuottava. Opinnäytetyön aiheena oli tutkia perehdytysohjelmia ja perehdytyksen työkalujen käyttöä toimeksiantajan toimipisteissä. Aihe rajattiin vakituisen henkilöstön perehdyttämiseen. Mielenkiinto rekrytointia ja perehdyttämistä kohtaan johti tämän aiheen valintaan. Toimeksiantajayritys oli mukana opinnäytetyöprosessissa erityisesti sen alkuvaiheessa ja tutkimustyön valmistumisvaiheessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää olemassa olevien perehdytysohjelmien sisältö ja minkälaisia perehdytyksen työkaluja toimipisteissä käytetään. Tutkimuksessa selvitettiin myös perehdytyksen onnistuminen. Opinnäytetyön tarkoitusta ja tuotosta pohdittaessa toimeksiantajan kanssa, häneltä saatiin tietoa rekrytointitavoista, perehdytysohjelmista ja perehdytyksen työkaluista toimeksiantajan toimipisteissä. Tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia olemassa oleviin perehdytysohjelmiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Haastattelu pohjautui teemoihin, joista haastattelun aikana keskustellaan. Teemahaastattelun ominaispiirteenä on, että tutkija olettaa haastateltavien läpikäyneen tietyt tilanteet. Opinnäytetyötä varten haastateltiin viiden toimipisteen esimiestä ja työntekijöiden ryhmähaastattelu toteutui neljässä toimipisteessä yhteensä kolmelletoista työntekijälle.

Opinnäytetyön seuraavassa luvussa esitellään työn tarkoitus ja tavoite. Kolmannessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys. Luvussa kolme käsitellään henkilöstöhallintoa, rekrytointia ja perehdyttämistä. Luvussa viisi käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmänä käytettyä teemahaastattelua ja sen toteutusta. Sitä seuraavat haastattelujen tulokset ja tulosten avulla saatu taulukko, jossa esitetään perehdytyksen vaiheet, perehdyttäjät ja perehdytyksessä käytettävät työkalut. Opinnäytetyön viimeiseen kappaleeseen on koottu johtopäätökset.

2 Tarkoitus ja tavoitteet

Yritys x:llä on tällä hetkellä käytössä sekä hotellien että ravintoloiden työntekijöille lukuisia erilaisia perehdytysohjelmia. Myös Toimipiste 5:ssä, joka eroaa hieman muista toimipisteistä, on käytössä oma perehdytysohjelma. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa olemassa oleviin perehdytysohjelmiin kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö rajattiin vakituisen henkilöstön perehdytysohjelmiin. Työssä olivat mukana hotellit, ravintolat ja myyntipalvelu. Perehdytysohjelmien sisältö ja perehdytykseen käytettävät työkalut selvitettiin haastattelujen avulla.

Opinnäytetyössä tutkittiin mitä kehitettävää perehdyttämishjelmassa on esimiehen ja työntekijän näkökulmasta katsottuna, miten hyvin perehdyttäminen on onnistunut ja minkälaisia ideoita henkilöstöllä ja esimiehillä on sen kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että perehdytysohjelmiin saataisiin kehitysehdotuksia. Perehdytysohjelmia voitaisiin tulevaisuudessa päivittää ja muokata kehitysehdotusten perusteella.

3 Kohdeorganisaation esittely

Yritys X on perustettu vuonna 1904. Yritys X ja sen tytäryhtiöt muodostavat Yritys X-yhtymän. Tytäryhtiöitä ovat Yritys Y:n lisäksi esimerkiksi Yritys A, Yritys B ja Yritys C. Z-ryhmän taas muodostavat D-kaupat ja Yritys X yhdessä. Z-ryhmässä on 21 itsenäistä D-kauppaa sekä kahdeksan E-kauppaa. Yritys X on D-kauppojen omistuksessa ja E-kauppojen taloudellinen tulos palautetaan asiakasomistajille ja käytetään palvelujen kehittämiseen. (Toimeksiantajan luentomateriaali 2011.)

Yritys X on D-kauppojen keskusliike ja sen tehtävä on tuottaa osuuskaupoille tuki-, hankinta- ja asiantuntijapalveluita. Sen tehtävä on kehittää ketjuja ja vastata strategisesta ohjauksesta. Yritys X:llä on yhtiöt myös Baltian maissa ja Pietarissa ja ne toimivat marketkaupan ja matkailu- ja ravitsemiskaupan osa-alueilla. Z-ryhmän henkilöstömäärä oli vuoden 2010 lopulla lähes 40 000 henkilöä. Z-ryhmän vähittäismyynti oli vuonna 2010 10,5 miljardia euroa. Marketkauppa on liiketoiminta-alueista suurin ja liikevaihto oli viime vuonna 6,4 miljardia euroa. Z-ryhmän strategian ydin on asiakasomistajuus. D-kauppojen asiakkaat ovat yhtä aikaa omistajia ja tämä erottaa Z-ryhmän muista kaupparyhmistä. Z-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. (Toimeksiantajan luentomateriaali 2011.)

Yritys Y on Yritys X:n tytäryhtiö ja sen 100 prosenttisessa omistuksessa. Yritys Y harjoittaa hotellitoimintaa kahdella brändillä. Yritys Y harjoittaa toista hotelliliiketoimintaa Suomessa

franchise-periaatteella. Yritys Y:n tarkoitus on tuottaa matkailu- ja ravintola-alan palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille kannattavasti. Heidän visionsa on olla asiakkaan ykkösvalinta. Yritys Y:n arvot ovat olla asiakasta varten, kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistaa toimintaansa ja toimia tuloksellisesti. Yritys Y työllistää 1522 henkilöä. Näistä kokoaikaisia on 39 prosenttia ja osa-aikaisia 61 prosenttia. Työntekijöiden keski-ikä on 35 vuotta. (Toimeksiantajan luentomateriaali 2011.)

4 Henkilöstöhallinto, rekrytointi ja perehdytys

Teoriapohjaan koottiin perusasiat liittyen henkilöstöhallintoon, perehdyttämiseen ja rekrytointiin. Henkilöstöhallinnon merkitys yrityksessä on tärkeä, sillä henkilöstöasioita hoitavat työntekijät ovat yleensä yhteydessä yrityksen kaikkiin yksiköihin. Henkilöstöasioita hoitavat henkilöt kartoittavat yleensä rekrytoinnin tarpeen ja saattavat olla mukana perehdytyksessä ainakin alkuvaiheessa.

Työntekijät ovat jokaisen yrityksen tukipilari ja tästä syystä henkilöstön ylläpito ja työntekijöiden kouluttaminen ovat tärkeä osa kasvavaa ja tavoiteorientoitunutta organisaatiota. Luku 4.2 kertoo rekrytoinnista ja rekrytointivaihtoehdoista, sillä rekrytointitapa vaihtelee muun muassa yrityksen koon ja avoimena olevan työpaikan mukaan. Perehdytykset ovat tärkeimpiä työnantajien järjestämiä koulutuksia, sillä perehdyttäminen ja työhönopastus ovat uudelle työntekijälle väylä sopeutua uuteen työpaikkaan ja omiin tehtäviin. Teoriakappaleiden jälkeen kerrotaan, miten rekrytointi ja perehdytys toteutuvat Yritys x:ssä.

4.1 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto on käänös englanninkielisestä sanasta Human Resource Management. Henkilöstöasioiden hoitaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, sillä henkilöstö on yrityksen voimavara. Henkilöstöasioiden hoitamisella tarkoitetaan henkilöstön muodostamista, sen ylläpitoa ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstön muodostamisella tarkoitetaan rekrytointia ja perehdyttämiseen liittyviä toimenpiteitä. (Helsilä 2002, 14 - 16.)

Henkilöstön ylläpitoon liittyviä asioita ovat palkkaus, palkkahallinto ja työtyytyväisyys. Kompetenssien eli ammattiosaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut taas ovat osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Oman haasteensa henkilöstöasioille tuo yrityksen visioiden, arvojen ja strategian toteuttaminen, esimiehen ja alaisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja tavoitteet sekä lait ja työehtosopimukset. (Helsilä 2002, 14 - 16.)

Se, että yritys kouluttaa työntekijöitä ja kehittää heidän taitojaan, on yrityksen tukipilari pitää itsensä kilpailukykyisenä. Henkilöstön kehittäminen on osa henkilöstöhallintoa ja tämä

on käännös englanninkielisestä sanasta Human Resource Development (HRD). Pitkällä tähtäimellä tulevaisuuteen kannattaa sijoittaa kouluttamalla omaa henkilöstöä. Uuden oppiminen ja uusien teknologioiden tunteminen on ehdoton kilpailuetu yritykselle. (Stålhammar 2009.)

Henkilöstötoimintoja ei voida erottaa erilliseksi kokonaisuudeksi sillä ne ovat mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. Henkilöstöjohtaminen organisoidaan yleensä yrityksen koon ja henkilöstömäärän mukaan. Aiemmin henkilöstöasioiden hoito oli yrityksissä keskitetty. Nykypäivänä henkilöstöasioita hoidetaan siellä missä henkilöstö on ja missä heitä ohjataan. Näin ollen vastuu henkilöstöasioiden hoitamisesta siirtyy yhä useammin esimiehelle. (Viitala 2004, 10, 16 - 19.)

Henkilöstöjohtamisen teoriaan liittyy usean eri tieteenalan teorioita ja malleja. Esimerkiksi käyttäytymistieteet, psykologiset motivaatioteoriat, työ- ja organisaatiopsykologia ovat väliheitä ymmärtää henkilöstöjohtamista ja tuovat erilaisen näkökulman tähän osa-alueeseen. Henkilöstön ja esimiesten on eri tieteenaloihin liittyvien mallien ja teorioiden avulla helpompi ymmärtää ja tarkastella kollegoiden käyttäytymistä, ja löytää mahdollisesti tietynlaiselle käyttäytymiselle selitys. (Viitala 2004, 20 - 21.)

4.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankkimista. Henkilöstöä rekrytoidaan silloin, kun yritys katsoo tarvitsevänsä uuden työntekijän johonkin toimintaansa. Rekrytointipäätös on yleensä yritykselle strateginen päätös ja nykypäivänä yritys etsii usein henkilöä, joka tekee yritykselle tulosta. Ennen rekrytointia yrityksen henkilökunta pohtii voisiko työt jakaa, kannattaisiko nykyistä henkilökuntaa kouluttaa, haluaako joku vaihtaa työtehtäviä tai oppia uutta. Tätä kutsutaan sisäiseksi hankinnaksi ja mikäli sopivaa henkilöä ei löydetä yrityksen sisäl-
tä, on uuden työntekijän rekrytointi ajankohtainen. (Helsilä 2002, 20 - 21.)

Ennen varsinaista rekrytointia tehdään alkukartoitus. Kartoituksen avulla määritellään työtehtävien sisältö ja työn vaatimukset. Samalla täsmennetään millaista osaamista tarvitaan ja millainen on sopiva persoona tehtävään. Yleisimmin henkilöstöä rekrytoidaan tarveperusteisesti. (Stålhammar 2011.)

Yrityksellä on vaihtoehtona rekrytoida uusi työntekijä itse tai henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Rekrytointipalveluja tarjoavat sekä työ- ja elinkeinohallinto että yksityiset henkilöstöpalveluyritykset. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton internetsivuilta löytyy lista yksityisistä henkilöstöpalveluyrityksistä ja heidän palveluistaan. Osa yrityksistä on erikoistunut tietyn toimialan rekrytointi- ja suora hakupalveluihin. (Stålhammar 2011.)

Nopeasti kasvavat yritykset rekrytoivat uusia ja sopivia henkilöitä koko ajan. Rekryointitarve on ajankohtainen, kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa, lähtee eläkkeelle tai työmäärä kasvaa niin paljon, että uusia työntekijöitä todella tarvitaan. Tarveperusteisen rekryointiprosessin läpiviemiseen kuluu yleensä yhdestä kahteen kuukauteen. Henkilöstövuokrausfirmat saavat yleensä rekrytoitua uuden työntekijän nopeastikin, joten heihin kannattaa olla yhteydessä, mikäli uusi työntekijä tarvitaan lyhyellä varoitusajalla. Mikäli yritys rekrytoi uuden työntekijän itse, kannattaa ottaa huomioon tulokkaan irtisanomisaika edellisessä työpaikassa. Tämä vaikuttaa siihen, minkälaisella aikataululla hän voi aloittaa uusissa tehtävissä. (Stålhammar 2011.)

Yrityksen tulee valita sopiva rekryointikanava siinä tapauksessa, kun yritys päättää palkata uuden työntekijän itse. Yritys päättää missä ja miten uudesta, avoimesta työpaikasta ilmoitetaan. Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on, että se tavoittaa parhaat mahdolliset työnhakijat. Yrityksen koko, sijainti, toimiala, työtehtävän luonne sekä käytettävissä oleva raha ja aika vaikuttavat rekryointikanavan valintaan. (Stålhammar 2011.)

Sisäisellä haulla voidaan hakea työntekijää uuteen tehtävään oman yrityksen sisältä. Avoimesta työpaikasta voidaan tällöin ilmoittaa yrityksen intranetissä tai henkilöstölehdessä. Sisäisen rekrytoinnin hyvänä puolena on, että työntekijän vahvuudet ja motivaatio tunnetaan jo etukäteen. Toisaalta ulkoisen rekrytoinnin avulla yritykseen on mahdollista saada uutta osaamista ja uusia näkökulmia. (Stålhammar 2011.)

Sosiaalista mediaa hyödynnetään koko ajan enemmän rekrytoinnissa. Uusi työntekijä saattaa löytyä vaikkapa keskustelupalstan tai omien henkilökohtaisten kontaktien kautta. Rekrytoinnin riski pienenee, mikäli uudella henkilöllä on suosittelija. Sosiaalinen media on hyvä väylä tavoittaa myös sellaiset tehtävään sopivat hakijat, jotka eivät ole käyttäneet perinteisiä kanavia työnhaussa. Rekryointikanavan valintaan vaikuttaa myös se, millaista osaajaa yritys hakee. (Stålhammar 2011.)

4.3 Rekryointi Yritys x:ssä

Yritys X:n kotisivuilla on näkyvissä avoinna olevat työpaikat. Internet-sivulta löytyy kaikki avoinna olevat työpaikat ympäri Suomea ja haut eritasoisiiin työtehtäviin. Yritys X hakee uusia työntekijöitä esimerkiksi m-trainee-koulutukseen ja esimieskoulutuksiin vaikkapa kaupan alalle. Internet- sivuilla on mahdollista jättää myös avoin hakemus tai hakea työharjoittelupaikkaa. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Yritys X:ssä on käytössä hajautettu rekryointi. Ravintoloiden ja hotellien esimiehet hoitavat oman tiimensä rekrytoinnin esimiehensä kanssa. Hotellinjohtaja tai asiantuntijatehtäviin rekrytoitavat koordinoidaan HR-toimintojen kautta. Hotelleissa ja ravintoloissa esimiehet kutsu-

vat uudet työntekijät haastatteluun ja haastattelevat heidät. HR-asiantuntijat haastattelevat esimiestason tehtäviin hakevat henkilöt. Johtoryhmän alaisten rekrytoinneissa avustaa assistentti. Rekrytointi on ajankohtainen jos edellinen työntekijä on lähtenyt tehtävistä, tarvitaan työntekijä sijaisuuden ajaksi tai organisaatio kasvaa. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Yksi - yli - yhden -periaate rekrytoinnissa tarkoittaa sitä, että ennen avoimen tehtävän julkaisemista rekrytoija käy rekrytointitarpeesta keskustelun lähimmän esimiehensä kanssa. Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee työntekijän päällikön päällikkö. Samalla määritellään missä rajoissa rekrytoija voi neuvotella työsuhteen ehdoista. Avoimet työpaikat ilmoitetaan aina ensin toimipisteissä sisäisesti haettaviksi. Tarvittaessa voidaan käyttää myös ulkoisia haku-kanavia. Avoimista työpaikoista tulee aina ilmoittaa myös työvoimaviranomaisille. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Asiakaspalveluhenkilöstön osalta selvitetään aina ensin mahdollisuus tarjota avointa tehtävää osa-aikaisille työntekijöille. Varsinkin organisaation kasvusta johtuvissa rekrytoinneissa tulee muistaa huomioida koko yrityksen osa-aikaiset työntekijät. Mahdollisen rekrytoinnin jälkeistä henkilöstötilannetta on myös syytä pohtia, sillä töihin saattaa olla palaamassa pitkällä vapaalla, esimerkiksi perhe-, opinto- tai vuorotteluvapaalla, ollut työntekijä. Rekrytoijan tehtävä on tarkistaa, että kaikille hakemuksen lähettäneille vastataan kohtuullisessa ajassa. Mallin vastauspohjiin saa tarvittaessa johdon assistenteilta. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Mahdollisuuksien mukaan tulee huolehtia omassa organisaatiossa tulevien vuoroiesimiesten ja osastopäälliköitten "kasvattamisesta" uralla eteenpäin. Merkittävä kanava asiakaspalvelutehtäviin on työssäoppijoiden hyödyntäminen potentiaalisena resurssina. Yksittäisten hotelliyksiköiden työpaikkaohjaajien koulutus on tässä keskeisessä asemassa. Tuleekin muistaa, että työpaikkaohjaajia on jokaisella osastolla riittävästi. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

4.4 Pehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Pehdyttämisen tavoitteena on saada työntekijälle laaja sisäinen malli työstä. Sisäinen malli on ihmisen rakentama vastine ulkoisesta ympäristöstä ja ohjaa yksilön kaikkea toimintaa. Ihmisen havainnot ja niiden tulkinta muodostavat sisäisen mallin. Tieto ja oppiminen vaikuttavat sisäiseen malliin yhtä lailla kuin yksilön omat arvot ja tunteet. Työtyytyväisyys ja positiiviset kokemukset saavat aikaan erilaisen sisäisen mallin kuin vastaavasti pettymykset ja negatiiviset kokemukset työelämässä. Esimerkkinä sisäisestä mallista on jo tutuksi tullut reitti työpaikalle ja työssä toistuvat päivittäiset rutiinit. Työhön liittyvään sisäiseen malliin kuuluu näkemys omasta työstä, tavoitteista, materiaaleista, työmenetelmistä ja -välineistä sekä omaan asemaan ja yhteistyösuhteisiin liittyvät tiedot. (Lepistö 2004, 57 -58.)

Esimies ottaa aina uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen on tärkeää tutustua uuteen työntekijään ja käydä hänen kanssaan pääpiirteittäin läpi myös perehdytysohjelman. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vie aikaa mutta mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän on valmis toimimaan itsenäisesti. Henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät mikäli perehdytys on hoidettu hyvin ja uusi työntekijä on saanut positiivisen ensivaikutelman ja hän on kokenut itsensä tarpeelliseksi. Esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä mutta perehdyttäjän ei välttämättä tarvitse olla esimerkiksi ravintolassa ravintolapäällikkö. (Kangas 2003, 9-10.)

Perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle selkeä kokonaiskuva yrityksestä ja siitä, miten hänen omat työtehtävät ovat sidoksissa muuhun toimintaan. Jos perehdytettävä on työskennellyt yrityksessä jo aiemmin ja vaihtaa työtehtävää, tulee hänelle vahvistaa positiivista yrityskuvaa. On tärkeää, että perehdytys edistäisi esimiesten ja työtovereiden välistä vuorovaikutusta. (Heinonen 1997, 142.)

Hyvin toteutetulla perehdyttämisellä ja työnopastuksella sitoutetaan uusi työntekijä työyhteisöön heti työsuhteen alussa. Hyvin perehdytetty työntekijä myös oppii alusta alkaen oikeat työskentelytavat ja näin vältetään virheet ja niiden korjaamiseen kuuluva aika. Uusille työntekijöille sattuu tilastojen mukaan eniten työtaturmia. Myös nämä voidaan välttää, kun perehdytys on toteutettu riittävän hyvin. Ensivaikutelma on uuden työntekijän kannalta tärkeä, sillä hyvän yrityskuvan saanut työntekijä sitoutuu mielellään yritykseen ja motivoituu omiin työtehtäviinsä. (Stålhammar 2009.)

4.5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä koulutuksia, joita työpaikoilla järjestetään. Monet henkilöt työpaikalla osallistuvat perehdyttämiseen ja työnopastukseen ja perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa. Työhönottovaiheessa työhönottaja tai esimies kertoo hakijalle työtehtävistä ja työympäristöstä ja antaa mahdollisesti yritysesittelyn kirjallisesti. Perehdyttämistä jatketaan niin kauan, kunnes yritys ja työtehtävät ovat tuttuja uudelle työntekijälle. Työhön perehdyttämisen arvioinnin avulla voidaan selvittää mitä hyötyä perehdyttämisestä on tai millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan. (Lepistö 2004, 56, 60.)

Uuden henkilön valinnasta kannattaa aina ilmoittaa henkilöstölle ennen uuden työntekijän saapumista. Tapa, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan uudessa työyhteisössä, vaikuttaa olennaisesti tulevaan työsuhteeseen. Uusi työntekijä kannattaa tutustuttaa uusiin työkavereihin tutustumiskierroksen tai yhteisen kahvitilaisuuden merkeissä. (Stålhammar 2009.)

Perehdyttämisen avulla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan työpaikkaan ja itse työhön. Työtehtävästä riippuen perehdyttämisen laajuus ja kesto vaihtelee. Perehdytyksessä työntekijälle tulisi esitellä ainakin lähimmät työkaverit ja asiakkaat sekä käydä läpi työpaikan pelisäännöt. Työntekijälle tulee kertoa työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. Näitä toimenpiteitä kutsutaan työyhteisöön perehdyttämiseksi ja työhön perehdyttämiseksi eli työnopastukseksi. Yritysperehdyttämisellä tarkoitetaan yritykseen liittyviä tietoja, jotka uudelle työntekijälle kerrotaan. Näitä ovat yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea ja strategiat. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttäminen ei koske pelkästään yrityksen uusia työntekijöitä. Jos työntekijä on ollut hoitovapaalla, ulkomailla työskentelemässä tai opiskelemassa, saattaa perehdyttäminen olla tarpeen. Yrityksessä voi muuttua moni asia parin vuoden aikana ja siksi perehdyttäminen onkin syytä käydä läpi uudestaan. Jos työtehtävät tai -menetelmät, laitteet tai välineet muuttuvat yrityksessä, on tärkeää perehdyttää myös pitkään yrityksessä työskennelleet henkilöt. (Kangas 2003, 4-5.)

Uuden yrityksen työntekijät perehdytetään mahdollisuuksien mukaan ennen kuin toimipiste avataan. Kaikille kerrotaan yhteiset pelisäännöt ja yritykseen liittyvät asiat. Mikäli yritys fuusioituu tai vaihtaa omistajaa, on koko henkilökunnan perehdytys tarpeen. Tällaiset toimet tarkoittavat yleensä muutoksia yrityksen toimintaan ja yrityskulttuuriin liittyen. Tulevista muutoksista kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa mahdollisimman paljon. Keskustelu ja tiedottaminen vähentävät pelkoja ja muutosvastarintaa ja on samalla muutoksiin perehdyttämistä. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämisen suunnittelu on tavoitteellista ja suunnittelun tuloksena on perehdytysuunnitelma. Perehdyttämisen tavoitteet määritellään huolellisesti mutta esimerkiksi osa- ja koko-aikaisten työntekijöiden tavoitteet saattavat olla joiltain osin erilaiset. Perehdyttämisohjelmasta voidaan tehdä sovellettava versio yleisesti koko henkilöstölle tai tiettyä tilannetta, vaikkapa kesätyöntekijöiden perehdyttämistä, varten. Perehdytysohjelma sisältää aina yrityksessä käsiteltävät asiat, vastuuhenkilöt ja aikataulun. Hyvin tehtyä perehdytysohjelmaa pystyy käyttämään eri tilanteissa ja sen käyttö sujuu mutkattomasti. (Kangas 2003, 14.)

4.6 Perehdytyksen avainhenkilöt

Perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Esimiehen vastuulla on perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Esimies myös tiedottaa henkilökuntaa uudesta tulokkaasta. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu yrityksen, tilojen, ruokalan, taukotilan, työterveyshuollon ja palkkahallinnon esittely. Työnopastaja taas näyttää ja opastaa itse työhön ja terveellisiin sekä turvallisiin työtapoihin. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttäjän ei tarvitse välttämättä olla esimies, mutta perusedellytys opastamiselle on perehdyttäjän oma ammattitaito ja asiantuntemus. Perehdyttäjällä täytyy olla hyvä motivaatio ja positiivinen asenne opastamiseen. Perehdyttäjän täytyy osata katsoa asioita opetettavan näkökulmasta. Kaikilla ammattitaitoisilla työntekijöillä ei ole edes kiinnostusta opastamiseen. (Kangas 2003, 14.)

Suuremmissa organisaatioissa on koulutetut työnopastajat. Pienissä yrityksissä usein kaikki opastavat uusia tulokkaita ja joskus yrityksestä on nimetty uudelle työntekijälle kummi, joka toimii tukihenkilönä. Eri ihmiset opastavat uutta työntekijää eri tavalla ja näissä tapauksissa kummi ratkaisee parhaimman työskentelytavan. Varsinkin nuorille harjoittelijoille työpaikan kummi on ollut tärkeä henkinen tukihenkilö. (Kangas 2003, 14.)

4.7 Perehdyttäminen Yritys X:ssä

Tällä hetkellä Yritys X:llä on käytössään lukuisia erilaisia perehdytysohjelmia hotellien ja ravintoloiden työntekijöille. Toimeksiantaja toivoi haastattelussa, että perehdytysohjelmat selkeytettäisiin, niiden rakennetta muutettaisiin ja ohjelmista karsittaisiin niin sanotut turhat asiat pois. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Yritys X:llä on tällä hetkellä Y-hotelliketjuun Tervetuloa Taloon -perehdytysohjelma ja Y-hotelliketjuun Employee Handbook -perehdytysohjelma. Toimeksiantajan mukaan hotelliketjujen perehdytysohjelmat olisi hyvä pitää erillään, sillä liiketoiminta ja konseptit ovat erilaiset. Molemmissa perehdytysohjelmissa on tiettyjä kohtia, jotka eri hotellien työntekijät täydentävät itse. Näitä ovat esimerkiksi puhelinnumero taksipalveluihin, kartat ja nähtävyydet siinä kaupungissa missä hotelli on, jotta uusi työntekijä osaa opastaa asiakkaita. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Employee Handbook ja Tervetuloa taloon-opas ovat toimeksiantajan toimipisteissä käytössä olevia perehdytysohjelmia. Molemmat perehdytysohjelmat ovat uusien työntekijöiden luettavissa paperiversioina. Employee Handbook on englanninkielinen ja Tervetuloa taloon-opas on suomenkielinen. Toimipisteiden on mahdollista käyttää perehdytykseen erilaisia työkaluja. E-jollas on yksi perehdytyksen työkaluista. E-jollas on sähköisessä muodossa oleva järjestelmä ja työntekijät pystyvät suorittamaan järjestelmän avulla moduuleja. Moduulit sisältävät tietoa ja organisaatiosta ja niiden lukemisen jälkeen työntekijä vastaa kysymyksiin. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Toimipisteiden osastot voivat käyttää perehdytyksessä myös tehtäväkortteja. Tehtäväkortteihin listataan osastoittain työvuoron aikana tehtävät asiat. Check-listaa voi käyttää sekä pe-

rehdyttämisen alkuvaiheessa että perehdyttämisen onnistumisen tarkistuksessa. Esimies käy check-listan työntekijän kanssa yhdessä läpi ja selvittää mitkä asiat ovat tuttuja ja missä on kehitettävää. S-mittaria ei varsinaisesti käytetä perehdytyksessä, mutta sen avulla mitataan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

Yritys X:n omistamiin ravintoloihin sekä myyntipalveluun ovat myös omat perehdytysohjelmat eri tyyppisissä tehtävissä työskenteleville. Ravintoloiden perehdytysohjelmissa on paljon samoja asioita ja niitä olisi mahdollisuus yhdistää. Vaikka ravintolat ovat erilaisia, esimerkiksi tarjoilijan työtehtävät ovat yleensä samanlaisia ja perehdytysohjelma näihin voisi olla sama. (Toimeksiantajan edustaja 2011.)

5 Tutkimusmenetelmät

Seuraava luku käsittelee teemahaastattelua ja sen toteutusta. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Luvun lopussa kerrotaan ketä haastateltiin ja missä.

5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun ominaispiirteenä on, että haastatteliija tietää haastateltavien läpikäyneen tietyt tilanteet. Haastatteliija on etukäteen selvittänyt tutkimuskohteensa osia, prosessia ja kokonaisuutta. Tämän avulla tutkija on tehnyt analyysin tilanteesta ja pystynyt tekemään siitä tiettyjä oletuksia. Analyysin jälkeen tehdään haastattelurunko. Viimeisessä vaiheessa tehdään haastattelu ja se kohdistetaan haastateltavien kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Haastattelu tehdään tietyistä teemoista, joista haastattelun aikana keskustellaan. Teemahaastattelu ei edellytä haastateltavilta yhteistä, kokeellisesti aikaansaattua kokemusta. Se pohjautuu oletukseen, että haastateltavan ajatuksia, tunteita ja kokemuksia voidaan tutkia tämän menetelmän avulla. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien kokemukset ja määritelmät tilanteista. Teemahaastattelu-menetelmässä on se positiivinen puoli, että se ei sido haastattelua tiettyyn kategoriaan, muun muassa kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen. Myöskään haastattelukertojen määrään tai haastattelujen syvyyteen ei ole otettu kantaa. Oleellisinta on se, että haastattelu etenee teemojen pohjalta. Haastattelun aihe, sen teemat ja kysymykset ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Haastattelutilanteessa tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelulle on luotava avoin ilmapiiri, jotta hän pystyy tuomaan näkökulmansa ja mielipiteensä tarpeeksi hyvin esille. Haastattelu mahdollistaa selventävät ja syventävät jatkokysy-

mykset. (Hirsjärvi 2008, 194-196, 198-199.) Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että tutkijalla oli mahdollisuus esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä. Haastattelussa selvitettiin haastateltavien mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita perehdytysohjelmiin liittyen. Haastattelut toteutettiin keskustelun omaisesti, mistä syystä teemahaastattelu sopi hyvin menetelmäksi.

Teemoiksi valittiin perehdytysprosessi, siinä käytettävät työkalut ja perehdytyksen onnistuminen sekä kehityskohteet. Teoriataustana käytettiin Kankaan (2003) ja Stålhammarin (2011) teoksia perehdytysprosessista. Haastatteluteemat on esitetty liitteessä 1 ja 2. Teemahaastattelua ja kysymysten toimivuutta testattiin oppinäytetyöntekijän omalla työpaikalla ennen sen varsinaista toteutusta.

Sekä yksilö- että ryhmähaastattelut tehtiin toimipisteiden tiloissa. Toimipiste 5:ssä esimiehen haastattelu toteutettiin toimipisteen alakerrassa olevassa kahvilassa ja työntekijöiden ryhmähaastattelu neuvotteluhuoneessa. Muissa toimipisteissä haastattelut tehtiin ravintolassa tai sen osassa, jossa ei sillä hetkellä ollut asiakkaita. Ryhmähaastatteluihin koottiin 2-5 hengen ryhmiä. Suurempia ryhmiä haastateltaessa äänite olisi ollut vaikeasti tulkittavissa.

Esimiehille tehtiin yksilöhaastattelut ja työntekijöille ryhmähaastattelut. Teemahaastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kun kaikki haastattelut oli tehty, ne litteroitiin ja esimiesten sekä työntekijöiden haastatteluista saatu aineisto tiivistettiin haastatteluteemoittain ja toimipisteittäin. Tiivistetty haastatteluaineisto analysoitiin ja siitä tehtiin taulukko, missä esitettiin perehdytysprosessi, perehdyttäjät ja perehdytyksessä käytetyt työkalut.

5.2 Ryhmähaastattelu

Työntekijöiden ryhmähaastattelussa menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, kuten esimiestenkin haastatteluissa. Haastateltavat rentoutuvat ja ovat haastattelutilanteessa luontevampia, kun paikalla on enemmän ihmisiä. Ryhmähaastattelu on menetelmänä tehokas, sillä sen avulla sai kerättyä tietoa usealta henkilöltä samanaikaisesti. Ryhmän vaikutus voi tosin olla sekä positiivinen että negatiivinen. Ryhmässä saattaa olla sosiaalisesti vahvoja henkilöitä, jotka yrittävät ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan. Ryhmän läsnäolo saattaa myös estää kielteisten asioiden esilletulon. (Hirsjärvi 2008, 199-200.)

Haastattelua ei voida pitää aina luotettavana, sillä joskus haastateltavat saattavat antaa haastattelun vain siitä syystä, että se on heidän moraalinen ja sosiaalinen velvollisuutensa. Haastattelutilanteessa haastateltava yleensä vaikenee esimerkiksi alkoholin kulutukseen,

talouteen tai seksuaalisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Myös kulttuurierot vaikuttavat käyttäytymiseen haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi 2008, 195-199.)

Etukäteen tutustuttiin olemassa oleviin perehdytysohjelmiin ja kartoitettiin nykytilannetta. Toimeksiantaja auttoi haastatteluajkojen sopimisessa ja lähetti sähköpostia toimipisteiden esimiehille. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse jokaisen esimiehen kanssa. Tämä oli järkevin vaihtoehto, sillä toimeksiantaja tiesi parhaiten ketkä esimiehet käyttivät perehdytysohjelmia ja olivat olleet mukana perehdytysprosessissa. Esimiehet vastaavasti auttoivat työntekijöiden ryhmähaastattelujen sopimisessa ja pysyivät haastatteluun sellaisia työntekijöitä, jotka olivat hiljattain olleet perehdytettävänä.

Teemahaastattelut tehtiin viidelle esimiehelle yksilöhaastatteluna ja työntekijöille ryhmähaastatteluna. Esimiehistä haastateltaviksi valittiin kaksi palvelupäällikköä, yksi ravintolapäällikkö, myyntipalvelun johtaja sekä yksi hotellin huonepalvelusta vastaava esimies. Ryhmähaastattelu toteutui edellä mainittujen esimiesten alaisille neljässä toimipisteessä.

6 Haastattelujen tulokset ja tulosten tarkastelua

Tässä luvussa esitellään teemahaastatteluista saadut tulokset. Esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen tulokset käsitellään alaluvuissa toimipisteittäin. Luvun lopussa esitellään perehdytysprosessi, perehdytyksen työkalut ja kehitysehdotukset taulukon avulla.

6.1 Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 1:ssä

Toimipiste 1:ssä toimii sekä a´la carte- ravintola että baari. Esimies kertoi, että uudet työntekijät haastattelee ravintolapäällikkö ja hänen esimiehensä yhdessä. Haastatteluvaiheessa hakijalle kerrotaan emoyhtiöstä, hotelliketjusta x ja työtehtävistä jonkin verran, riippuen haussa olevasta paikasta. Haastatteluvaiheessa hakijalle pyritään antamaan käsitys miten yritys toimii ja mitä häneltä odotetaan.

Ravintolassa työskentelee tällä hetkellä kaksi vuoropäällikköä, jotka ovat saaneet työpaikkaohjaajakoulutuksen. He tekevät tarvittavat sopimukset ja perehdyttävät, kun uusi työntekijä tai harjoittelija aloittaa. Esimiehen mukaan myös hän itse tai jokin vanhempi työntekijä voi perehdyttää. Aina ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, sovitaan, kuka on virallinen kummi tai ohjaaja. Harjoittelijan kohdalla virallinen ohjaaja tekee myös harjoittelijan kouluun tarvittavat arvioinnit. Jokainen uusi työntekijä saa myös kirjallista materiaalia yrityksestä työsopimusta tehtäessä. Jokaiselle uudelle työntekijälle järjestetään talon kierros ja turvakierros sekä ravintolan että hotellin puolella.

Toimipiste 1:n haastattelussa oli mukana kaksi työntekijää, jotka olivat aloittaneet työssään viimeisen vuoden aikana. Heidän mukaansa palvelupäällikkö ja ravintolapäällikkö perehdyttivät pääsääntöisesti uudet työntekijät, mutta myös muut työntekijät auttavat uusia työntekijöitä. Kaikille uusille työntekijöille järjestetään Yes I Can-koulutus, jossa he saavat tietoa yrityksestä ja sen arvoista. Toinen haastateltavista toivoi parannuksia kyseiseen koulutukseen, sillä siinä kerrotaan tarkkaan esimerkiksi yrityksen arvot. Koulutus voisi hänen mielestään olla käytännönläheisempi.

Esimies kertoi, että nykyinen perehdytysohjelma on laadittu syksyllä 2010 ja tehtäväkortit on päivitetty lokakuussa 2011. Tehtäväkorteissa on listattu työvuoron aikana tehtävät asiat ja tällä hetkellä tehtäväkortit ovat käytössä huonepalvelun ja aamiaisvuoron työntekijöillä. Esimiehen mukaan nykyinen perehdytysohjelma on kattava ja perehdyttämiseen täytyy varata ja antaa aikaa. Hänen mukaansa jotain materiaalista kuitenkin voisi tiivistää, sillä ohjelma on laaja. Perehdyttäminen on kuitenkin selkeästi organisoitu; perehdytyskansio on ajan tasalla ja kaksi henkilöä päävastuussa perehdyttämisestä. Esimies on ehdottomasti sitä mieltä, että perehdytysohjelma voisi olla sähköisessä muodossa ja sen voisi lähettää sähköisesti uusille työntekijöille. Hänen mielestään myös perehdyttämisen kehittäminen on tärkeää, sillä kun perehdyttämisen hoitaa kerralla kunnolla, se helpottaa työskentelyä tulevaisuudessa.

Perehdyttämisen kesto riippuu uuden työntekijän taustoista. Esimiehen mukaan rekrytoitaessa pyritään aina hakemaan ammattilaista. Ammatillaisen perehdyttäminen vie pari päivää. Toimipisteessä on käytössä e-jollas ja esimiehen mukaan moduulien suorittaminen x ajan jälkeen aloittamisesta olisi nykypäivää. Uuden työntekijän kanssa käydään pari viikkoa töiden aloittamisen jälkeen lyhyt keskustelu, jossa käydään läpi miten työt sujuvat ja onko työtehtävistä jotain kysyttävää. Harjoittelijoiden kanssa ei välttämättä käydä niin laajasti perehdyttämistä läpi. Esimiehen mukaan perehdyttäjät saavat kuitenkin palautetta perehdyttämisestä harjoittelijoilta ja oppilaitosten opettajilta. Hyvät harjoittelijat saattavat saada töitä myös harjoittelujakson jälkeen ja esimiehen mukaan harjoittelijat myös viihtyvät heidän toimipisteessä hyvin.

Toinen työntekijöistä sanoi, että harjoittelijat lasketaan liian nopeasti mukaan vahvuudeksi eikä näin saisi olla. Toinen taas sanoo, että harjoittelujakson aikana on helppo blokata joukosta helmet. Harjoittelijat ovat kuukausia ilmaiseksi töissä, oppivat talon tavoille ja saavat ehkäpä mahdollisuuden jäädä töihin.

Työntekijät sanoivat, että toimipisteessä on välillä ollut käytössä moduulien suorittaminen. Niitä on kuitenkin haasteellista toteuttaa käytännössä, sillä kuulostaa kaukaiselta ajatukselta suorittaa moduuleja kiireen keskellä ravintolassa. Sähköinen perehdyttäminen toisi työntekijöiden mukaan haasteita. He kertoivat, että ravintola-alan tausta ja kokemus helpottavat

perehdyttämistä. Työntekijöiden mielestä olisi tärkeää, että uusi työntekijä tutustuisi ensin omiin työtehtäviin ja kehittäisi sen jälkeen omaa tietotaitoaan. Hotelliin, turvallisuuteen, organisaatioon ja sen omistussuhteisiin liittyvät asia voisivat kuulua perehdyttämiseen myöhemmässä vaiheessa. Moduuleja voisi alkaa suorittaa vasta sitten, kun uusi työntekijä on ollut jo jonkin aikaa talossa.

Työntekijöiden haastattelussa selvisi, että heillä on käytössään tehtäväkortit, mutta ei check listaa. Ravintolan puolella perehdytyskansio on juuri päivitetty. Työsuojelu- ja työergonomiaohjeet ovat perehdytyskansiossa uutena.

Esimies kertoi, henkilöstö saa koko organisaatiota koskevan informaation ylemmältä taholta. Jos esimerkiksi ruokalistoihin on tulossa muutoksia tai uusi kampanja on alkamassa, saa henkilöstö tästä tiedon sähköpostitse. Jos a la carte -lista ovat uudistumassa, henkilökunnalle järjestetään koulutuksia ja maistatuksia uusista ruokalajeista. Kaikki vakituiset työntekijät käyvät myös Yes I Can -koulutuksen ja se järjestetään tarpeen mukaan, noin kolme tai neljä kertaa vuodessa. Responsible business-koulutuksia järjestetään myös vakituiselle henkilöstölle ja tähän on jokaisella hotellilla oma kouluttaja. Leading responsible-koulutus on tarkoitettu esimiehille, jotka sitten kertovat ko. koulutuksesta eteenpäin myös henkilöstölle. Koulutuksessa käydään läpi miten vastuullisuus toteutuu ja miten sitä ylläpidetään.

Tieto kulkee työntekijöiden mukaan toimipisteessä intran, lehtien ja ilmoitustaulun välityksellä. Tietoa saa halutessaan helpostikin, mutta asioita saattaa jäädä noteeraamatta, jos itse ei ole aktiivinen. Henkilöstöllä on kuukausittain palaveri ja kaksi kertaa vuodessa henkilölle tarkoitettu infotilaisuus, jossa käydään läpi Yritys X:n ja organisaation asiat.

Parannusehdotuksena työntekijät sanoivat, että perehdytys pitäisi pystyä suunnittelemaan paremmin ja sille tulisi varata enemmän aikaa. Esimerkiksi ensimmäisen viikon aikana uutta työntekijää voisi perehdyttää jossain ihan muualla, kuin fyysisesti ravintolassa. Toinen haastateltavista sanoo, että olisi hyvä jos sama ihminen olisi uuden työntekijän kanssa työvuoroissa ensimmäisen viikon. Näin työtehtävät pystyisi käymään läpi ajan kanssa.

Molempien työntekijöiden kehitysidea perehdytykseen oli sen parempi suunnittelu ja tiedotus aikataulujen suhteen. Perehdyttäminen vaatii aikaa ja se on kaikkien yhteinen haaste. Perehdytyksen onnistuminen tarkistetaan vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun avulla. Työntekijöiden mukaan uusien työntekijöiden kanssa käydään vahvuuksia ja heikkouksia läpi työn lomassa. Toimipiste 1:ssä on jonkin verran ulkomaalaisia työntekijöitä ja työntekijät ovat sitä mieltä, että tarvetta englanninkieliselle perehdytysmateriaalille olisi.

6.2 Esimiehen haastattelu Toimipiste 2 :ssa

Toimipiste 2:ssa esimies eli palvelupäällikkö perehdyttää uuden työntekijän. Rekrytoinnissa edetään haastatteluvaiheeseen ja työntekijälle kerrotaan Yes I can-koulutuksesta, asiakaspalvelusta, yrityksestä jonkin verran, linkistä x-hotelleihin sekä palvelufilosofiasta. Toimipisteessä otettiin käyttöön Employee Handbook syyskuussa 2010 ja se on päivitetty keväällä 2011. Tuolloin Employee Handbookista päivitettiin muun muassa yhteystietoja. Yhtiötason muutokset tulevat suoraan yritys x:ltä ja tuolloin Employee Handbookia muokataan. Haastateltavan mielestä Employee Handbookista tulee selville tärkeimmät asiat ja kappaleet ovat ytimekkäitä.

Esimiehen mukaan uuden työntekijän kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen menee vuosi. Aamiaistarjoilun ja kerrossiivouksen oppimiseen kahdesta seitsemään päivään. Toimipisteessä kaikki työntekijät tekevät kaikkea, sillä talo on kompakti. Uusien työntekijöiden polku menee niin, että he aloittavat kerrossiivouksesta ja etenevät siitä aamiais- ja lounastarjoiluun, a ´la carte-tarjoiluun ja sieltä hotellin vastaanottoon. Haastateltavan mukaan uusi työntekijä ei voi olla hotellin vastaanotossa töissä ennen kuin tietää miten kaikki muu hotellissa toimii, etenkin kerroshuolto.

Perehdytys on esimiehen mukaan toimivaa, jos jo haastatteluvaiheessa uusi työntekijä motivoitetaan tekemään kaikkea. Hänen mukaan positiivista on se, että uusi työntekijä pääsee tutustumaan kokonaisuuteen perehdytyksen aikana. Negatiivista taas on se, että perehdytys vaatii aikaa ja harjoittelijoiden kohdalla harjoitteluajan lyhyys on välillä haaste. Haastateltavan mukaan vähintään kahdeksan viikon harjoittelu-aika on sopiva. Harjoittelijoilla on myös aina mahdollisuus saada töitä, jos osoittautuu hyväksi työntekijäksi.

Haastateltavan mielestä perehdytyksen onnistuminen riippuu työntekijän taustoista ja myös perehdyttämisen tasaisuus vaihtelee. Aikataulutus on välillä haaste ja perehdytys tulisikin järjestää aikataulullisesti niin, että kaikki osastot tulisi näytettyä uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä saa kirjallisena Employee Handbookin, kassaohjeet ja turvallisuusohjeet. Uusille työntekijöille järjestetään myös turvakierros hotellissa.

Haastateltavan mukaan perehdyttämisen kehittäminen on tärkeää ja ajankohtaista, sillä tiedot asiat muuttuvat koko ajan. Toimipisteessä tarkistetaan perehdytyksen onnistuminen check-listan avulla, joka on yksinkertaisesti A4:lla paperilla. Toimipisteessä on käytetty e-jollasta vähiten perehdytyksen työkaluna. Haastateltavalla ei ole tietoa perehdytyksen palautteesta, sillä palautteet saavat perehdyttävät palvelupäälliköt. Joissain toimipisteissä tuli esille kieliongelmia perehdyttämisen aikana. Tämä ei kuitenkaan haastateltavan mukaan ole ongelma

heidän toimipisteessä, sillä englannilla pärjää ja myös perehdytysohjelma on englanninkielinen.

Nykyisen perehdytysohjelman rakenteesta haastateltava päivittäisi sanakirjan hotellin sisäisestä kielestä, sillä siellä on puutteita. Hänen mukaan perehdytysohjelma voisi olla tulevaisuudessa sähköisessä muodossa. Se olisi visuaalinen tapa oppia ja etenkin nuoret työntekijät pitivät tästä mallista. Esimiesten koulutuksesta haastateltava mainitsi turvapassi-koulutuksen, jonka avulla esimiesten tietotaitoa pyritään lisäämään turvallisuusasioissa. Työntekijöiden ryhmähaastattelua ei valitettavasti onnistuttu sopimaan Toimipiste 2:ssa. Tähän oli syynä aikataululliset haasteet ja se, että hiljattain perehdytetyjä ei ollut samassa työvuorossa ryhmähaastattelua varten.

6.3 Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 3:ssa

Toimipiste 3:ssa vakituinen työntekijä perehdyttää uudet työntekijät. Palvelupäällikkö perehdyttää esimiehet. Rekrytointivaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan toimipisteestä, toimenkuva, työvuoroasiat sekä asema hotellimaailmassa käydään läpi. Toimipisteessä on käytössä vuonna 2008 laadittu Tervetuloa taloon-opas. Vastaanoton uusilla työntekijöillä on kummit. He muokkaavat ja soveltavat perehdytysohjelmaa. Esimies käy noin kerran vuodessa perehdytysohjelman läpi. Hänen mukaansa nykyisessä perehdytysohjelmassa yksikköä koskevat asiat tulevat selkeästi esille, mutta esimerkiksi s-cardista ja s-eduista kerrotaan suppeasti.

Työntekijät kertoivat, että palvelupäällikkö perehdytti heitä alussa ja sen jälkeen myös muut työntekijät olivat mukana perehdyttämässä. Heidän mukaansa jokaisella osastolla on oma perehdytyksestä vastaava. Toinen haastateltavista oli siirtynyt toimipiste 3:n palvelukseen Toimipisteestä 2, joten hänet oli perehdytetty kerrossiivouksen osalta jo siellä.

Perehdyttäminen vie esimiehen mukaan useita kuukausia. Palvelupäälliköiden kohdalla perehdyttäminen kestää puolesta vuodesta vuoteen. Uusien työntekijöiden kanssa käydään läpi pelastussuunnitelma, turva-asiat ja evakuointi. Turvapassi-koulutus järjestetään esimiehille ja niille vastaanottovirkailijoille, jotka ovat yövuorossa yksin. Perehdytyksen työkaluina toimipiste 3:ssa on käytössä e-jollas sekä s-mittari, jolla mitataan työntekijöiden työviihtyvyyttä. Uusi työntekijä saa tunnukset e-jollakseen ja suorittaa siellä tietyn määrän moduuleja per viikko. Eri työtehtävissä oleville työntekijöille on e-jollaksessa eri mallit. Uusi työntekijä saa myös Tervetuloa taloon-oppaan.

Toinen työntekijä kertoi saaneensa kirjallista materiaalia sähköpostitse ketjusta, hotellista ja sen toimintasäännöistä. Toinen oli saanut nipun paperia, jossa oli tietoa ketjusta. Tämän

jälkeen esimies oli keskustellut hänen kanssaan mikä on tuttua ja mikä ei. Tervetuloa taloon-opas oli molemmille haastateltaville tuttu. Työntekijöiden mukaan perehdytykseen varattiin tarpeeksi aikaa eikä heillä ei ole negatiivista sanottavaa siitä. Kun jonkin työtehtävän oli opinut kunnolla, pääsi toiselle osastolle uusiin tehtäviin. Polku kulki kerrossiivouksesta aamiaistarjoiluun ja siitä vastaanottoon. Toinen työntekijöistä kuitenkin totesi, että perehdyttämiseen pitäisi käyttää enemmän aikaa. Hänen mielestään kolme päivää on sopiva, sillä yhdessä päivässä tulee liikaa tietoa.

Haastateltavat ovat olleet myös itse perehdyttämässä heidän jälkeensä taloon tulleita harjoittelijoita. Ensimmäisinä päivinä vanha työntekijä on harjoittelijan tai uuden työntekijän mukana. Ensimmäisen päivän jälkeen uudelle työntekijälle annetaan helpompi tehtävälista tai vähemmän siivoustehtäviä ja hän työskentelee jo melko itsenäisesti. Toimipiste 2:ssa työskennellyt haastateltava kertoi, että siellä uusi työntekijä oli ollut viikon vanhemman työntekijän mukana kerrossiivouksessa. Tämä oli hänen mukaan tuntunut sopivalta ajalta.

Kumpikaan työntekijä ei ole suorittanut moduuleja e-jollaksessa. Toinen on käynyt vain katsomassa mitä siellä on. Uudempi työntekijä ei ollut edes kuullut e-jollaksesta. Heillä ei ole käytössä myöskään tehtäväkortteja, mutta kerroshoidossa on käytössä siivouslista. Työntekijöiden mielestä he saivat hyvällä hetkellä tietoa organisaatiosta ja aina voi tarvittaessa kerrata. Sähköinen versio perehdytysohjelmasta olisi heidän mielestään nuorille mutkaton, mutta atk-taidottomille paperiversiona parempi.

Esimies kertoi, että työntekijät saavat informaatiota talon sisäisistä asioista viikkotiedotteessa ja palavereissa. Näin tarkistetaan esimerkiksi miten eri hotellit ovat pärjänneet myynneissä verrattuna omaan toimipisteeseen. Talon sisäistä tietoa tulee myös henkilökunnan tilassa olevien tiedotteiden välityksellä. Koko henkilökuntaa koskeva palaveri on noin neljä kertaa vuodessa. Noissa palavereissa työntekijät saavat ohjeistuksen sisäisistä ja osastokohtaisista tavoitteista.

Perehdytys on esimiehen mukaan toimivaa. Harjoittelijoilta tulee eniten palautetta perehdytyksestä, sillä he ovat uusia ja näkevät perehdytyksen eri näkökulmasta. Esimiehen mukaan perehdytysohjelma voisi olla sähköisessä muodossa ja sen kehittäminen on tärkeää, koska Tervetuloa taloon -opas on vain osa sitä. Hän muuttaisi perehdytysohjelman rakennetta siten, että alussa kerrottaisiin yleistä ja konkreettista tietoa töiden aloittamisesta. Myös asiakaspalvelu voisi olla yksi iso kokonaisuus ja vaikkapa ensimmäisenä perehdytysohjelmassa. Myöhemmin voisi tulla sitten tietoa organisaatiosta. Esimiehen mielestä esimerkiksi Yritys X:n tiedot voisivat olla e-jollaksessa. Myös nykyisen perehdytysohjelman alaotsikoita voisi tiivistää. Tervetuloa taloon-oppaan kappaleet 4 ja 5 haastateltava siirtäisi alkuun.

Esimies kehittäisi nykyistä perehdytysohjelmaa niin, että uusi työntekijä saisi sähköpostitse linkkejä moduulien suorittamiseen x määrän per viikko. Hän toivoo myös tiivistelmää perehdytysohjelmasta englannin-, viron- ja venäjänkielisenä. Kielet ovat välillä toimipiste 3:ssa haasteena, sillä etenkin kerrossiivouksessa on viron- ja venäjänkielistä työvoimaa.

Työntekijöiden mukaan ulkomaalaisten kanssa ei ole muita, kuin kielellisiä haasteita. Kaikki perehdytysmateriaali pitäisi olla työntekijöiden mielestä myös englanniksi. He toivoivat materiaalia myös viron- ja venäjänkielisinä. Englanninkielinen versio voisi olla vaikkapa suppeampi versio Tervetuloa taloon-oppaasta.

Vastaanoton henkilökunnalla on käytössä vuorokortit ja niistä voi tarkistaa mitä missäkin vuorossa tehdään. Toimenkuvakortit on laadittu niin, että jokaiselle on omat tehtävät positiosta riippuen. Check-listan avulla työntekijän kanssa käydään läpi mitä on opittu ja onko omissa työnkuvassa vielä jotain epäselvää. Esimies tarkistaa myös perehdytyksen onnistumisen nimenomaan e-jollaksen ja check-listan avulla.

Toinen haastateltavista oli harjoittelijana Toimipiste 3:ssa ja hänen kohdallaan oli tulossa pian kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluun oli tulossa mukaan harjoittelijan opettaja ja palvelupäällikkö. Pidempiaikaisella työntekijällä oli ollut ensimmäinen kehityskeskustelu, kun hän oli ollut töissä vajaan vuoden. Molempien mielestä kerta vuodessa kehityskeskustelua riittää. Molemmat kaipaavat enemmän positiivista palautetta jokapäiväiseen työhön, sillä se usein esimiehiltä unohtuu.

6.4 Esimiehen ja työntekijöiden haastattelu Toimipiste 4:ssä

Toimipiste 4:ssä uusi työntekijä tutustuu jo rekrytointivaiheessa työtiloihin ja muihin työpaikan puitteisiin. Uusi työntekijä saa kysyä työvuorolistoihin ja jaksotukseen liittyviä asioita ja hänelle avataan alan työehtosopimuksesta tärkeimmät asiat. Toimipiste 4:ssä on käytössä kummijärjestelmä ja sekä kerroshoidossa että aamiaisella on yksi nimetty kummiperehdyttäjä. Pääsääntöisesti perehdyttäjä on esimies, riippuen uuden työntekijän ensimmäisistä työvuoroista, mutta joukossa on myös muutama vahva kerroshoitaja, jotka osaavat perehdyttää. Ensimmäisenä työpäivänä puhutaan aina paljon työturvallisuudesta.

Työntekijöiden haastattelussa ilmeni, että lähes kaikki haastateltavat on perehdyttänyt toimipisteen vanhempi työntekijä. Yksi haastateltavista ei muistanut kuka hänet on perehdyttänyt. Kaksi haastateltavista koki, että perehdytys oli vähäistä ja riittämätöntä. Kaksi muuta haastateltavaa taas sanoi, että perehdytys onnistui kohtalaisen hyvin. Yhden työntekijän mukaan tilanne oli parempi kerroshoidossa, mutta aamiaistarjoilussa perehdytys ei onnistunut niin hyvin ja nimettyä perehdyttäjää ei myöskään ollut. Toinen sanoi, että perehdytys kesti

viisi päivää ja hän sai aina apua, kun tarvitsi. Hänen ei tarvinnut kokea stressiä, että kaikki pitäisi osata heti ja nopeasti.

Perehdytysohjelma on ohjeistuksen osalta päivitetty vuonna 2010. Esimies kertoi käyttävänsä Tervetuloa taloon-opasta pohjana ja muokkaa ja soveltaa sitä tilanteen ja työntekijän mukaan. Hän punnitsee muun muassa sitä, paljonko kullekin uudelle työntekijälle pystyy antamaan uutta tietoa. Perehdytysohjelmaan on lisätty esimerkiksi kuvamateriaalia. Ulkomaalaisille työntekijöille on helpompi näyttää kuvamateriaalia ja opastaa sitä kautta.

Toimipisteessä tehdään s-mittauksia ja heillä onkin s-mittaus-vastaava joka kuukaudelle. Uusi työntekijä pyritään ottamaan mittaukseen mukaan. Tehtäväkortit ovat olleet haastateltavan mukaan välillä käytössä. Tällä hetkellä ne eivät ole, koska työn ohella on helpompi näyttää ja tehdä. Tosin osa työntekijöistä haluaa kirjoittaa itse tehtävälistaa.

Esimiehen mukaan nykyinen perehdytysohjelma on pitkä, ja uusi työntekijä ei jaksakaan lukea sitä läpi. Ongelmana on se, etteivät tärkeimmät asiat tule tarpeeksi selvästi esille. Uusi työntekijä saa Tervetuloa taloon-opaan kotiin ja lyhyempi kuvamateriaali katsotaan ensimmäisenä työpäivänä. Haastateltava on itse tehnyt perehdytysohjelmasta lyhyemmän version. Hän on havainnut, että mitä vähemmän tekstiä ja mitä ytimekkäämmät ohjeet ovat, sitä paremmin ohjeistus menee perille. Työntekijät jaksavat keskittyä näin paremmin.

Kolme työntekijöistä sanoi, että sähköisessä muodossa oleva perehdytysohjelma ei olisi hyvä vaihtoehto. Työntekijöiden mielestä käytäntö on paras tapa oppia ja sähköisessä muodossa olevasta perehdytysohjelmasta ei sen osalta olisi paljon apua. Yksi taas on sitä mieltä, että se olisi nykypäivänä toimivampi. Yhden mielestä tehtäväkortit voisivat olla sähköisessä muodossa. Organisaatiosta löytyy paljon tietoa sähköisessä muodossa, mutta työntekijä toivoisi, että perehdyttäjä selvittäisi tietoa organisaatiosta myös suullisesti. Osa työntekijöistä sanoi, että sähköisessä muodossa oleva perehdytysohjelma voisi olla haaste vanhemmille työntekijöille ja ulkomaalaisille työntekijöille kielen vuoksi.

Esimies kertoi, että perehdyttäminen kestää noin viikon. Uutta työntekijää ei laiteta koskaan ensimmäisinä neljänä päivänä yksin työtehtäviin. Esimies sanoi kysyvänsä uusilta työntekijöiltä päivittäin, miten on mennyt ja onko jotain epäselvää. Kahden viikon jälkeen töiden aloittamisesta hän pitää uuden työntekijän kanssa lyhyen keskustelun ja käy hänen kanssaan läpi palkkalaskelman. Samalla mietitään mikä on mennyt hyvin ja mitä voisi tehdä toisin. Myös uusien työtehtävien check-list käydään samalla läpi. Hän on huomannut, että uusi työntekijä saattaa päästä nopeastikin tehoihin omalla reippaudellaan. Näin esimies saa myös tietää mitä asioita uusi työntekijä haluaa vielä oppia ja tietää. Osa työntekijöistä ei halua tietää esimer-

kiksi työehtosopimuksesta mitään. Osa se taas kiinnostaa paljon ja he haluavat etsiä siitä myös itse tietoa.

Yksi työntekijöistä kertoi, että hänen kanssaan käytiin lyhyt keskustelu perehdytyksen jälkeen. Yksi työntekijä kertoi, että hänen kanssaan ei käyty tällaista keskustelua lainkaan. Kaikki kuitenkin sanoivat, että vaikei kaikilla ollut varsinaista keskustelua perehdytyksestä, oli työn lomassa kysytty miten on mennyt tai sanottu mitä kehitettävää olisi. Osa haastateltavista ei ole ollut vielä vuotta töissä Toimipiste 4:ssä, mutta ne jotka ovat, heidän kanssaan on käyty kehityskeskustelu noin vuosi töiden aloittamisen jälkeen.

Työntekijät kertoivat, että kerroshoidossa omat työtehtävät oppii noin viikossa. Yhdellä työntekijällä oli ollut kerroshoidossa kuudentena päivänä oma lista työtehtävistä. Omasta mielestään työntekijä oli tuolloin valmis, vaikkakin vähän hidas. Toinen taas sanoi, että meni noin kuukausi, ennen kuin kaikki rutiinit olivat tuttuja. Yksi työntekijä sanoi, että aamiaistarjoilun perehdytys on hitaampaa kuin kerrossiivouksen, sillä kesti useita kuukausia ennen kuin kaikki tehtävät oli hänelle selkeitä. Työntekijöiden mielestä on tärkeää tutustua ensin työympäristöön ja omiin työtehtäviin ja saada vasta se jälkeen lisää tietoa organisaatiosta.

Esimiehen mielestä nykyinen perehdytysohjelma ei ole toimiva. Hänen mukaan kuitenkin paperiversio on sekä aamiaistarjoilijoille että kerrossiivoojille toimivin vaihtoehto. Tervetuloa taloon-oppaassa on paljon yleisohjeistusta, joten haastateltava karsii sieltä jotain pois. Hän sanoo myös, että Tervetuloa taloon-opasta ei anneta kaikille uusille työntekijöille. Vaikka uusille työntekijöille jättäisi oppaan kirjekuoreen nimellä varustettuna, he eivät halua ottaa sitä mukaan. Haastateltavan mielestä nykyisen perehdytysohjelman huonoja puolia on sen pituus ja tekstin paljous. Perehdytysohjelma on pyritty tekemään yhteiseksi koko talolle ja sitä voisi hänen mielestä spesifioida siten, että se vastaisi ravintolan, vastaanoton ja siivouksen perehdytyksen tarpeita.

Työntekijät kertoivat, että osa heidän jälkeen tulleista työntekijöistä on perehdytetty paremmin, osa huonommin. Myös työntekijät ovat havainneet, että joskus on kiireen takia vaikea opastaa perusteellisesti. Extra-työntekijät ovat välillä vähän hukassa. Yksi taas sanoi, että perehdytys on ollut epäonnistunut, vaikka esimerkiksi hän itse antoi palautetta perehdytyksen puutteista. Kaksi työntekijöistä sanoi, että heillä on käytössään tehtäväkortit ja kahdelle muulle ne eivät olleet tuttuja.

Esimiehen mielestä työntekijät haluaisivat oppia mieluummin virtuaalimaailman kautta. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päästä myös kotikoneelta järjestelmään ja täyttämään moduulit. Haastateltava koki tämän myös itse haasteena aikoinaan, kun teki moduuleita työvuoron aikana; moduulit jäivät kesken, kun puhelin soi tai tuli työtehtävä kesken kaiken. Hänen

mielestä olisi tärkeää, että esimies valvoisi suorittamista. Hän pitää myös tärkeänä perehdyttämisen kehittämistä, koska sillä luodaan pohja ja mielenkiinto jatkamaan työssä. Kun on kerran perehdytetty hyvin, on työntekijän helpompi jatkaa toiseen yksikköön. Se luo myös työntekijälle turvallisuudentunnetta ja oloa, että välitetään.

Esimies piti nettipohjaista ratkaisua todella hyvänä ja suosisi moduulisysteemiä. Hän muuttaa nykyistä perehdytysohjelmaa siten, että kertoo Yritys x:stä jo työhaastattelussa eikä enää palaa asiaan töiden alkaessa. Hänen mielestään on tärkeää käydä uuden työntekijän kanssa ensin läpi käytännön työt ja sen jälkeen antaa lisätietoa organisaatiosta. Esimiehen mukaan riippuu myös vuodenajasta, paljonko on aikaa käsitellä asioita uuden työntekijän kanssa. Jos uusi työntekijä aloittaisi vaikkapa jouluna, olisi aikaa opetella työtehtäviä ja organisaatioon liittyviä asioita.

Esimies sanoi, että perehdyttäminen ei ole aina onnistunut. Se korostuu hänen mukaan kerroshoidossa, sillä aina uuden työntekijän tarvetta ei ennakoita tarpeeksi ajoissa. Esimerkiksi kesätyöntekijät tulevat töihin liian myöhään ja haastateltava toivoisikin lisää aikaa perehdyttämiseen. Kesä on vuodenaikana aina haasteellinen, koska on kiirettä. Viime kesänä perehdytys onnistui kuitenkin hyvin, sillä uusille työntekijöille järjestettiin yhteinen perehdytystilaisuus, jossa käytiin läpi palkkalaskelma ja työehtosopimus. Myös uudet työntekijät kokivat esimiehen mielestä perehdytystilaisuuden hyvänä asiana. Kerrossiivouksessa on paljon ulkomaalaisia työntekijöitä, joten esimies näkee tarpeellisena myös englannin - ja venäjänkieliset tiivistetyt perehdytyspaketit. Hän on huomannut myös sen, että kerrossiivouksessa työskentelevät venäläiset naiset auttavat paljon venäläisiä asiakkaita.

Työntekijöiden mukaan yrityksen sisäinen info tulee esille yhteisissä palavereissa ja toimiston ilmoitustaululta. Yksi haastateltavista sanoi, että tieto kulkee myös suusta suuhun. Ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa on välillä ongelmia yhteisymmärryksen kanssa. Yksi työntekijä sanoi, että etenkin extra-työntekijöiden kanssa on välillä haasteita, sillä yhteistä kieltä ei välttämättä löydy tai englannin aksentti on erikoinen ja heidän kysymyksiään ei välttämättä ymmärrä.

6.5 Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut Toimipiste 5:ssä

Toimipiste 5 esimiehen mukaan perehdyttäminen on tällä hetkellä muutosvaiheessa, sillä aiemmin perehdyttäminen oli enemmän esimiesten vastuulla. Tässä toimipisteessä on vain vähän esimiehiä ja perehdyttäminen on näin sitonut heitä, sillä perehdyttäjä on alussa symbioosissa uuden työntekijän kanssa. Tällä hetkellä myyntineuvottelijat perehdyttävät uudet myyntineuvottelijat. Perehdytys kestää haastateltavan mukaan noin neljä viikkoa.

Toimipiste 5:n ryhmähaastattelussa oli mukana neljä työntekijää. Kaikki neljä työntekijää olivat aloittaneet uudessa työpaikassaan korkeintaan vuosi ennen haastattelun ajankohtaa. Haastatellut työntekijät oli perehdyttänyt järjestelmien käyttöön esimies. He kuitenkin kertoivat, että tammikuussa 2012 aloittaneet työntekijät on perehdyttänyt talossa pitempään ollut työntekijä. Järjestelmäperehdytykseen varattiin aikaa noin kuukausi ja tämän jälkeen uudet työntekijät aloittivat myyntipalvelun puhelimesta. Toinen esimies perehdytti tuolloin niitä työntekijöitä, jotka aloittivat myyntipalvelun puhelimeen vastaamisen. Alussa tuli paljon tietoa, sillä käytössä on useita järjestelmiä. Työntekijät kokivat järjestelmäperehdytyksen onnistuneena, vaikka myöhemmässä vaiheessa joutuikin kysymään neuvoa muilta. Heidän mielestään perehdytys on pohjana uudelle oppimiselle ja parhaiten oppii tekemällä ja käyttämällä järjestelmiä.

Esimies kertoi, rekrytointivaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan työsuhteasioita, kuten palkanmaksuun ja verokorttiin liittyviä asioita. Tämä on ikään kuin valmistautumista työsuhteeseen. Uutta työntekijää informoidaan myös henkilöstöeduista. Ehtona henkilöstöeduille on, että työntekijä on asiakasomistaja. Uudelle työntekijälle kerrotaan myös tulevasta työhöntulotarkastuksesta.

Toimipiste 5:ssä perehdytys on pitkälti järjestelmäperehdytystä ja uuden työntekijän kanssa käydään yksiköitä läpi. Myynnissä on 166 yksikköä, johon kuuluu sekä ravintola- että kokousosastot. Tuotteet muuttuvat jatkuvasti, joten niistä ei ole järkevää tuottaa kirjallista materiaalia. Esimiehen mukaan opeteltavat asiat tulevat tutuiksi kovalevyasemien ja tietokoneen avulla. Myös järjestelmien käyttöön liittyvää kirjallista materiaalia on vähän, sillä järjestelmien käyttöä opettaa usein toinen työntekijä vieressä.

Työntekijät kertoivat, että perehdytys alkoi koko organisaation läpikäymisellä ja e-Jollaksessa suoritettiin tarvittavat moduulit ensimmäisten viikkojen aikana. Yksiköt eivät kuitenkaan olleet tuttuja vielä perehdytyksen jälkeen ja näin ollen he eivät tieneet mitä myyvät. Toimipisteellä on 55 alayksikköä, joita myydään. Perehdytysjakson eli noin kuukauden jälkeen työntekijät työskentelivät hetken yksin ja tämän jälkeen tutustuttiin yksiköihin. Yksikkötutustuminen kesti noin tunnin per toimipiste. Työntekijät kertoivat, että sen jälkeen osattiin vastata kunnolla asiakkaiden kysymyksiin ja katsoa paikkaa asiakkaan näkökulmasta.

Esimies kertoi, että perehdytysohjelma on enemmän esimiehen tukimateriaalina. Perehdytysohjelmaan on kuvattu 21 päivän osalta, mitä uusi työntekijä tekee perehdytyspäivänä 1,2,3 jne. Perehdytysohjelma toimii tukena perehdyttämiseen, ettei mitään unohdu. Työntekijälle kerrotaan aina etukäteen mitä uutta on tulossa. Uusi työntekijä päästetään melko nopeasti toimimaan itsenäisesti ja tämän jälkeen tarkistetaan työn jälki ja onko jotain epäselvää. Voi olla, että työntekijä tekee puoli päivää itsenäisesti ja puoli päivää perehdyttäjän kanssa Jär-

jestelmien kanssa edetään päivä kerrallaan. Haastateltavan mukaan ei ole muita vaihtoehtoja, kun käydä varausjärjestelmä uuden työntekijän kanssa läpi ja perehdyttää hänet.

Toimipiste 5 toimii taustatoiminnoissa ja toiminta on keskitettyä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät tekevät asiat samalla tavalla. Sen takia myös samanlainen perehdyttäminen on tärkeää. Vierihoido ei ole kustannustehokkain ratkaisu, mutta tällä tavoin päästään parhaimpaan lopputulokseen. Vakituisen työntekijän perehdyttämiseen menee noin kuukausi. Silloin uusi työntekijä on jo linjoissa eli puhelimessa. Puhelimesta toimipisteen 5 työntekijä myy ryhmävarauksia, saunavarauksia, ravintoloita ja kokoustiloja, mutta ei tee yksittäisiä huonevarauksia.

Haastateltavan mukaan nykyinen perehdytysohjelma on muokkauksen jälkeen toimiva; kesällä 2011 muokattu versio on aikataulutettu tarkemmin ja se on tavoitteellisempi. Edellinen versio perehdytysohjelmasta eli koko ajan. Uuden työntekijän ajateltiin olevan miehityksessä neljän viikon kuluttua aloituksesta ja sitä siirrettiin koko ajan ennen selkeää aikataulutusta. Hänen mukaan aikataulusta tulisi pitää orjallisesti kiinni. Tällä hetkellä ei ole haparointia aikataulun kanssa, vaan uusi työntekijä on puhelimesta sovittuna päivänä ja myös työntekijälle kerrotaan tavoitteet, koska puhelimeen vastaaminen alkaa. Muissa toimipisteissä käytössä oleva Terve-tuloa taloon-opas ei liity mitenkään myyntipalvelun toimintaan.

Esimiehen mielestä perehdyttämisen kanssa on menty parempaan suuntaan. Perehdytysohjelmaa muokattiin kesällä 2011 esimiehistä koostuvan ryhmän kesken. Perehdytysohjelmasta poimittiin tärkeimmät asiat, laitettiin ne loogiseen järjestykseen, määritettiin vastualueet ja osuudet perehdyttämisessä. Haastateltava oli itse toivonut, että perehdytysprosessi olisi tiiviimpi. Jokainen toimipiste on käytävä ainakin ajatuksen tasolla läpi, jotta tietää mitä myy. Uusien työntekijöiden kanssa myös pyritään vierailemaan toimipisteissä.

Esimiehen mukaan perehdytysohjelmaa tullaan kehittämään edelleen. Esimiehen osuus on saatava pienemmäksi, koska esimiehen ollessa perehdyttämässä, on hän poissa miehityksestä eikä pysty ohjaamaan muita työntekijöitä tarpeen vaatiessa. Perehdyttäminen siis kuormittaa tällä hetkellä esimiestä ja hänen omat työnsä jäävät tekemättä. Toimipisteeseen on tullut edellisellä viikolla kolme uutta työntekijää ja esimies hoitaa perehdyttämisen heidän kanssaan. Tammikuussa aloittaa seuraava uusi työntekijä ja hänen perehdyttää myyntineuvottelija. Esimiehellä on kuitenkin vastuu perehdyttämisestä ja hän valvoo sitä jossain määrin.

Perehdyttäminen on esimiehen mukaan tärkeää ja ajankohtaista, koska perehdyttäminen vie paljon resursseja. Muissa yksiköissä uusi työntekijä saattaa jäädä esimerkiksi sairauslomatapuksen yhteydessä työtehtävien kanssa yksin. Tässä toimipisteessä niin ei voi käydä, sillä uutta työntekijää ei voi laittaa vastaamaan puhelimeen liian aikaisin ja resurssit on järjestettävä

toisella tavalla. Toimipisteessä on ollut lähiaikoina suuri vaihtuvuus, sillä kahdeksan työntekijää on jäänyt äitiyslomalle. Uusien työntekijöiden perehdytys on kallista, kun kymmenen uutta työntekijää tulee tilalle ja esimies perehdyttää heitä viikkojen ajan. Haastateltava kertoo, että perehdytyksen on pakko olla tarkkaa ja hallittua, koska se on niin kallista. Haastateltava sanoo puuttuvansa tilanteisiin, joissa esimies on perehdyttämässä ja hänet keskeytetään. Näin ei saa käydä.

Työntekijöiden yhteinen mielipide on, että työntekijä perehdyttää eri tavalla kuin esimies. He toivoivat perehdytyksen avuksi check listaa, esimerkiksi A4:sta, jossa olisi ylhäällä perehdyttämiseen liittyvät asiat. Näin kaikki asiat tulisi ainakin varmasti käytyä läpi. Osa ryhmästä taas toivoisi, että joku olisi enemmän läsnä ensimmäisinä päivinä, kun uusi työntekijä alkaa vastaamaan puhelimeen. Yksi taas ei kaipaa ketään viereensä käyttämään ja valvomaan, vaan kysyy apua tarvittaessa.

Toimipiste 5:ssä on käytössä e-Jollas ja uudet työntekijät käyvät 10 moduulia Yritys x:stä. Yritys x opitaan moduulien kautta ja tämä käydään läpi toisena tai kolmantena päivänä perehdytyksen alussa. Hän ehdottaa, että esimerkiksi toimipiste 5 -moduuli e-Jollakseen voisi olla hyvä juttu. Toimipiste 5:ssä on käytössä myös s-mittaristo. Perehdytyksen onnistumista seurataan e-Jollaksen moduulien kautta ensimmäisen viikon aikana. Järjestelmäominaisuudet tarkistetaan pala palalta. Uusi työntekijä tarkistaa yhdessä esimiehen kanssa tehdyt työt, esimerkiksi ryhmävaraukset. Sen jälkeen käydään läpi onnistumiset ja epäselvyydet.

Toimipiste 5:n uusilla työntekijöillä on neljän kuukauden koeaika. 3-4 kuukauden jälkeen aloituksesta työntekijän kanssa käydään parin tunnin mittainen keskustelu. Työntekijä saa kertoa mielipiteet ja jos on aukko osaamisessa tai tarvitaan vielä perehdyttämistä. Esimies oli saanut aiemmin palautetta talokierroista eli yksiköissä vierailuista. Perehdytysohjelman kuuluu kaikkien 14 yksikön esittelyt. Esittelyt ovat aiemmin tulleet nopeasti perehdytyksen alkamisen jälkeen. Palautteen mukaan yksiköiden esittely voisi tulla myöhemminkin, sillä kaikki oli vielä melko uutta siinä vaiheessa. Kesällä 2011 uudistetussa perehdytysuunnitelmassa yksiköiden esittely on vasta noin kolmen kuukauden jälkeen. Tässä vaiheessa on jo päästy kärryille työnkuvasta ja osataan katsoa yksikköä myyntineuvottelijan näkökulmasta. Joskus joku on ollut sitä mieltä, että ei ole saanut tarpeeksi järjestelmäperehdytystä. Silloin nämä asiat on käyty uudestaan läpi.

Kaikkien haastattelussa olleiden työntekijöiden kanssa on käyty kehityskeskustelu noin kahden kuukauden jälkeen aloituksesta. Kehityskeskustelussa kysyttiin fiiliksiä ja miten on mennyt. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelu voisi olla myöhemmin. Kahden kuukauden jälkeen ei osaa tarkkaan sanoa omia vahvuuksia ja mihin tarvitsee vielä tukea. Heidän mukaan työtehtävien oppimisessa on yksilöllisiä eroja. Työntekijät kertoivat, että heidän puheluitaan on

kuunneltu ja tämän jälkeen on käyty esimiehen kanssa läpi miten olisi voinut parantaa myyntiä. Työntekijöiden yhteinen mielipide on, että töissä ei saa tarpeeksi palautetta ja välillä tulee epävarma olo, että tekeekö kaikki työtehtävät oikein. Työkaverit kuitenkin auttavat paljon ja mielellään, vaikka kaikilla on kiire.

6.6 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Kaikkien toimipisteiden teemahaastattelussa tuli esiin rekrytointivaiheen perehdyttäminen, perehdytys töiden alettua, perehdytyksessä käytetyt työkalut ja kehitysehdotukset. Tiivistetty haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan toimipisteittäin. Aineistosta poimittiin eri asiakokonaisuuksiin liittyvät osat ja niistä muodostettiin taulukko. Taulukkoon kerättiin toimipisteittäin ja vaiheittain perehdytysprosessi, käytetyt työkalut ja kehitysehdotukset.

Rekrytointivaiheessa aloitettu perehdytys vaihteli toimipisteittäin. Toimipiste 1:ssä, 2:ssa ja 3:ssa uudelle työntekijälle kerrottiin työtehtävistä ja työympäristöstä. Toimipiste 2:ssa uutta työntekijää informoitiin tulevasta Yes I Can -koulutuksesta ja häntä motivoitiin siihen, että hän tulee tekemään töitä toimipisteen kaikilla osastoilla. Toimipiste 4:ssä uudelle työntekijälle esiteltiin työtilat ja Toimipiste 5:ssä uutta työntekijää informoitiin muun muassa henkilöstöeduista ja työhöntulotarkastuksesta.

Esimies oli jokaisessa toimipisteessä vastuussa perehdyttämisestä. Varsinainen perehdyttäjä oli yleensä jo pitempään toimipisteessä työskennellyt työntekijä. Turva-asiat ovat hotelli- ja ravintola-alalla tärkeitä ja ne käytiin heti töiden alkaessa läpi jokaisessa toimipisteessä. Toimipiste 4:ssä ja 3:ssa käytettiin Tervetuloa taloon-opasta ja s-mittaria. Toimipiste 2:ssa perehdytykseen oli käytetty Employee Handbookia ja check-listaa. Toimipiste 2:ssa e-jollasta käytetään perehdytyksen työkaluna vähiten, kun taas Toimipiste 5:ssä uudet työntekijät suorittivat e-jollaksessa kymmenen moduulia perehdytysjakson aikana.

Perehdytyksen onnistuminen tarkistettiin useimmiten lyhyellä keskustelulla esimiehen ja uuden työntekijän välillä. Keskustelu käytiin yleensä noin kaksi viikkoa töiden aloittamisen jälkeen. Toimipiste 3 käytti perehdyttämisen onnistumisen tarkistamiseen check-listaa. Jokaisessa toimipisteessä järjestettiin pidempi kehityskeskustelu kerran vuodessa. Ensimmäinen pidempi kehityskeskustelu käytiin, kun työntekijä oli ollut noin vuoden toimipisteessä töissä.

| | Rekrytointivaiheen perehdyttäminen | Töiden aloittaminen | Perehdytyksen työkalut | Perehdytyksen onnistumisen tarkistaminen | Kehitysehdotukset |
|---------------------|--|---|---|--|--|
| Toimipiste 1 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ei kirjallista materiaalia ◦ Uudelle työntekijälle kerrotaan työtehtävistä, mitä häneltä odotetaan | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimies tai vanhempi työntekijä perehdyttää ◦ Talon kierros ja turvakierros | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>Yes I can</u> ◦ Tehtävä-kortit ◦ Perehdytys-kansio juuri päivitetty ◦ Moduuleja haastava suorittaa ravintolassa | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Lyhyt keskustelu noin 2 vkoa aloituksen jälkeen ◦ Kehityskeskustelu väh. kerran vuodessa | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Sähköinen muoto ◦ Parempi suunnittelu ja toteutus ◦ Tarve engl. kieliselle materiaalille |
| Toimipiste 2 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tietoa <u>Yes I Can</u> – koulutuksesta ja jonkin verran yrityksestä ◦ Uusi työntekijä motivoidaan tekemään kaikkea | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimies perehdyttää ◦ Kassa – ja turvallisuus-ohjeet ◦ Turvakierros | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>Employee Handbook</u> ◦ <u>Check-list</u> käytössä ◦ E-jollasta käytetään vähiten | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimiehellä ei tietoa perehdytyksen palautteesta | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Sähköinen muoto ◦ Perehdytys-ohjelman rakenteeseen päivityksiä |
| Toimipiste 3 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Infoa toimenkuvasta ja toimipisteestä | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vastaanoton työntekijöillä kummit ◦ Vakituinen työntekijä perehdyttää ◦ Turva-asiat | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tervetuloa Taloon -opas ◦ E-jollas käytössä ◦ Turvapassi – koulutus ◦ S-mittari | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>Check-listan</u> avulla ◦ Kehityskeskustelu noin vuosi töiden aloittamisen jälkeen | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Yritys X:n tiedot e-jollakseen ◦ tiivistelmät engl. -viron – ja venäjänkielisiinä |
| Toimipiste 4 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Työtilat ja puitteet | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimies ai vanhempi työntekijä perehdyttää ◦ <u>Työturvallisuusasiat</u> | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tervetuloa taloon –opas ◦ S - mittari ◦ Tehtäväkortit välillä käytössä | <ul style="list-style-type: none"> ◦ 2 viikon jälkeen lyhyt keskustelu ◦ <u>Check list</u> ◦ Kehityskeskustelu vuosi aloittamisen jälkeen | <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>Pereh-</u>ohjelman spesifiointi ◦ Sähköinen muoto ◦ Engl. – ja venäjänkielien tiivistetty perehdytys-opas |
| Toimipiste 5 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Työsuhdeasiat ◦ Henkilöstöedut ◦ Työhöntulo-tarkastus | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimies perehdyttää ◦ Järjestelmä-perehdytys ◦ Yksiköiden esittely | <ul style="list-style-type: none"> ◦ E-jollas → 10 moduulia Yritys X:stä ◦ <u>Pereh.ohjelmaa</u> muokattu kesällä 2011 | <ul style="list-style-type: none"> ◦ E-jollaksen moduulit ◦ Tehtyjen varausten tarkistus ◦ 3-4 kk:n jälkeen keskustelu | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Esimiehen osuus saatava pienemmäksi ◦ Työntekijät toivoivat <u>check</u> listaa |

Taulukko 1: Perehdytysprosessi ja kehitysehdotukset

Jokaisesta haastattelusta nousi esille, että sekä esimiehet että työntekijät toivoivat perehdytysohjelman olevan tulevaisuudessa sähköisessä muodossa ainakin osittain. Perehdyttäminen vie tällä hetkellä paljon aikaa ja resursseja ja haastatteluista selvisi, että perehdytys pitäisi suunnitella ja toteuttaa paremmin. Toimipiste 5:ssä esimiehen osuutta tulisi saada pienem-

mäksi perehdytysvaiheessa ja vastaisuudessa uudet työntekijät tulee perehdyttämään vanhempi työntekijä. Toimipisteissä 1, 3 ja 4 huomattiin tarve venäjän- ja englanninkieliselle perehdytysmateriaalille, sillä toimipisteissä työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä.

Toimipiste 4:ssä esimies toivoi spesifioitua perehdytysohjelmaa. Spesifioinnilla tarkoitetaan hotellin eri osastoille kohdennettua perehdytysohjelmaa. Toimipiste 3:n esimies siirtäisi Yritys X:n tiedot e-jollakseen luettavaksi. Toimipiste 5:ssä työntekijät ehdottivat, että perehdytys tarkistettaisiin tulevaisuudessa check-listan avulla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdytysohjelmien sisältö, ja minkälaisia perehdytyksen työkaluja toimipisteissä käytetään. Tutkimuksessa selvitettiin myös perehdytyksen onnistuminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa olemassa oleviin perehdytysohjelmiin kehittämisehdotuksia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua esimiesten yksilöhaastatteluissa ja työntekijöiden ryhmähaastatteluissa. Käytetty menetelmä osoittautui tämäläiseen tutkimukseen sopivaksi ja menetelmän avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun avulla selvitettiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmat perehdyttämiseen.

Teemahaastattelun aikana esimiehille kerrottiin myös tutkijan omia kokemuksia perehdyttämisestä ja usein haastattelu muuttuikin enemmän keskustelunomaiseksi. Tämä muutti haastattelutilannetta rennommaksi ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimemmin. Ryhmähaastattelut tehtiin harjoittelussa oleville opiskelijoille ja työntekijöille, jotka olivat aloittaneet uusissa työtehtävissä viimeisen vuoden aikana. Haastatellut työntekijät työskentelevät eri työtehtävissä ja toimipisteissä.

Osa työntekijöistä sai kirjallista perehdytysmateriaalia jo rekrytointivaiheessa. Useimmissa toimipisteissä uudelle työntekijälle kerrottiin työhaastattelussa tulevista työtehtävistä ja esiteltiin työympäristöä. Toimipiste 5 erosi muista toimipisteistä siinä, että siellä uutta työntekijää motivoitiin työhaastattelussa muun muassa henkilöstöeduista kertomalla. Toimipiste 5:ssä uutta työntekijää informoitiin myös tulevasta työhöntulotarkastuksesta.

Esimies oli jokaisessa toimipisteessä vastuussa perehdyttämisestä, mutta vanhempi työntekijä oli usein varsinainen perehdyttäjä, kun uusi työntekijä aloitti. Etenkin esimiehet korostivat haastatteluissa turvakierroksen ja turva-asioiden tärkeyttä perehdytyksen alkuvaiheessa. Kaikkien hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevien on osattava sen yksikön turva-asiat, jossa työskentelee.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttämiseen ei varattu tarpeeksi aikaa. Uusi työntekijä laskettiin usein liian aikaisin vahvuudeksi ja perehdytys oli jäänyt kesken. Tämä on tosin luonnollinen asia, sillä hotelli- ja ravintola-alalla hektinen työtahti on arkipäivää ja perehdytysprosessi ei kokonaisuudessaan toteudu.

Tutkimuksessa tuli esille, että jokaisessa toimipisteessä käydään perehdytyksen onnistuminen läpi lyhyellä keskustelulla, yleensä noin kahden viikon jälkeen töiden aloittamisesta. Ensimmäinen tunnista kahteen tuntiin kestävä kehityskeskustelu pidettiin noin vuoden kuluttua töiden aloittamisesta. Toimipiste 4:ssä käytettiin perehdytyksen onnistumisen tarkistukseen check-listaa. Tutkimus osoitti, että työntekijät pitivät kehityskeskusteluiden ajankohtia sopivina, mutta toivoivat saavansa enemmän palautetta jokapäiväisessä työssä.

Tällä hetkellä Employee Handbook ja Tervetuloa taloon-opas ovat vielä paperiversioina. Näiden rinnalla tulee vastaisuudessa olemaan sähköisessä muodossa oleva perehdytysohjelma. Paperiversioita tullaan todennäköisesti tiivistämään ja kattavampi perehdytysohjelma olisi sähköisessä muodossa. Tuloksista käy ilmi, että sekä työntekijät että esimiehet toivoivat sähköisessä muodossa olevaa perehdytysohjelmaa.

Lopuksi voidaan todeta, että teemahaastattelujen kysymykset jakoivat mielipiteitä, mutta jokainen niistä oli opinnäytetyön tutkimuksen kannalta tärkeä. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset erosivat hieman toisistaan, mutta jokaiselle näkökulmalle löytyi perustelu. Teemahaastatteluista saatujen vastausten perusteella pystyttiin kuitenkin tarkastelemaan perehdytyksen eteneminen ja kehitysehdotukset toimipisteittäin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

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

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

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox.

Toimeksiantajan edustaja. 20.11.2011.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. 2004. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Stålhammar. 2011. Yritystoiminnan laajentaminen; Henkilöstön hankinta. Viitattu 20.10.2011.
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Kehittyminen&ppa=palp_Yritystoiminnan_laajentaminen&aihe=1000041

Toimeksiantajan luentomateriaali. 2011. Julkaisematon lähde.

Taulukot

Taulukko 1: Perehdytysprosessi ja kehitysehdotukset30

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset esimiehille35

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset työntekijöilleVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset esimiehille

1. Perehdyttäminen rekryointivaiheessa

Alkaako perehdytys jo rekryointivaiheessa?

Mitä asioita kerrotte uudelle työntekijälle jo rekryointivaiheessa?

2. Töiden aloittaminen

Onko perehdyttäjä teidän toimipisteessä esimies vai joku muu perehdyttäjäksi tai kummiksi nimetty työntekijä?

Milloin nykyinen perehdytysohjelma on laadittu?

Kuinka usein perehdytysohjelmaa muokataan tai otetaan käyttöön kokonaan uusi?

Ilmeneekö perehdytysohjelmasta tarpeeksi selvästi tärkeimmät asiat uutta työntekijää ajatellen? Näitä ovat esimerkiksi työtehtävät, lähin esimies, tietoa työympäristöstä..

Annetaanko uudelle työntekijälle kirjallista materiaalia esimerkiksi organisaatioon liittyen?

Kuinka kauan menee keskimäärin vakituisen työntekijän perehdyttämiseen hotellissa tai ravintolassa?

Onko nykyinen perehdytysohjelma mielestäsi toimiva?

3. Perehdytyksen työkalut ja perehdytyksen onnistumisen tarkistaminen

Mitä hyvää ja mitä huonoa nykyisessä perehdytysohjelmassa on?

Onko perehdyttäminen mielestäsi onnistunutta teidän toimipisteessä?

Miten tarkistat perehdytyksen onnistumisen?

Oletko saanut palautetta perehdyttämisen toteutuksesta? Jos olet, niin millaista.

Onko teillä ollut haasteita ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa?

4. Kehitysehdotukset perehdytysohjelmiin

Miten perehdytysohjelman rakenne voisi olla erilainen?

Muuttaisitko nykyisessä perehdytysohjelmassa joitain kohtia?

Voisiko perehdytysuunnitelma olla mielestäsi osin sähköisessä ja osin kirjallisessa muodossa?

Onko perehdytysohjelmien kehittäminen ajankohtaista ja tärkeää? Miten?

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset työntekijöille

1. Perehdyttäminen rekrytointivaiheessa

Kuka teidän toimipisteessänne oli perehdyttäjänä, kun aloititte työsuhteessa?

Perehdytettiinkö sinua jo rekrytointivaiheessa?

Perehdytettiinkö sinut mielestäsi hyvin, kun aloitit uudessa työssä/vaihdoit työtehtäviä/palasit äitiyslomalta tai vuorotteluvapaalta?

2. Töiden aloittaminen

Mitä hyvää tai mahdollisesti huonoa jäi mieleen perehdyttämisestä kun tulit tänne töihin?

Kuinka kauan omasta mielestänne kesti ennen kuin olitte valmiita hoitamaan omia työtehtäviänsä itsenäisesti?

Onko kohdallanne ollut haasteita ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa?

3. Perehdytyksen työkalut ja perehdytyksen onnistumisen tarkistaminen

Käytättekö check-listaa, tehtävät-korttia tms.?

Saatteko mielestänne tarpeeksi tietoa yrityksen sisäisistä asioista ja miten tieto välitetään?

Onko mielestänne tärkeää tutustua ensin työympäristöön, omiin työtehtäviin ja työkavereihin ja vasta sen jälkeen saada lisätietoa yrityksestä kokonaisuudessaan?

Kävittekö esimiehenne kanssa läpi perehdyttämisprosessin jälkeen miten työ on sujunut, mitä kehitettävää on ja missä on onnistuttu?

4. Kehitysideat perehdyttämiseen

Olisiko mielestänne parempi, jos perehdytysohjelma olisi osaksi tai jopa kokonaan sähköisessä muodossa?

Mikäli teidän jälkeen taloon on tullut uusia työntekijöitä, onko heidän ja extra-työntekijöiden perehdytys mielestänne onnistunut hyvin tai onko joissain asioissa epäonnistuttu?

Millaiset asiat voisivat olla sähköisessä muodossa?

Tuoko sähköisessä muodossa oleva perehdyttäminen jotain haasteita?

Onko teillä ideoita uusien työntekijöiden perehdytyksen parantamiseen?