

Marja Heiskanen

PEREHDYTYSOPAS
VASTAANOTON TYÖNTEKIJÖILLE
BEST WESTERN SPAHOTEL
CASINOLLE

Opinnäytetyö
Matkailun koulutusohjelma


Marraskuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

| | | |
|---|---|---|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Opinnäytetyön päivämäärä 21.11.2013 |
| Tekijä Marja Heiskanen | Koulutusohjelma ja suuntautuminen Matkailun koulutusohjelma | |
| Nimeke Perehdytysopas vastaanoton työntekijöille Best Western Spahotel Casinolle | | |
| Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysopas Best Western Spahotel Casinon vastaanottoon. Perehdytysoppaan tehtävänä on toimia tukena uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Oppaan tarkoitus on myös auttaa uutta työntekijää tutustumaan yritykseen ja sen toimintamalleihin paremmin, jotta siirtymä itsenäiseen työskentelyyn voisi tapahtua nopeammin. Tavoitteena oli tehdä perehdytysoppaasta mahdollisimman kattava mutta samalla myös helppokäyttöinen ja selkeä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Best Western Spahotel Casinolle ja luonteeltaan se on toiminnallinen. Työ koostuu opinnäytetyöraportista sekä perehdytysoppaasta. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehdyttämiseen liittyvistä aihepiireistä. Teoriassa lähdetään liikkeelle rekrytoinnista ja edetään perehdyttämisen kautta työnopastukseen. Perehdyttäminen on pääosassa teorian suhteen ja siinä tarkastellaan perehdytystä ja perehdyttäjiä käsitteestä toteuttamiseen.</p> <p>Työn tutkimusosuus toteutettiin kirjallisina kyselyinä sekä teemahaastatteluina. Työtä varten haastattelin kolmea vastaanoton työntekijää sekä toteutin kirjallisen kyselyn seitsemälle kesätyöntekijälle. Tutkimusten avulla pyrin muodostamaan kuvan rekrytoinnin, perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilasta sekä niiden kehittämistarpeista. Tuloksia käytettiin hyödyksi myös opasta luodessa. Opas sisältää yrityksen esittelyn, yrityksen toimintatavat ja odotukset, työvuorojen tehtävät sekä tiivistetyn version perehdyttämisen tarkastuslistasta.</p> <p>Työn tuotoksena tehty perehdytysopas Casinon vastaanottoon on tarpeellinen, sillä siellä ei ennestään ole vastaavaa opasta. Perehdytysoppaan merkittävin tavoite on kehittää Casinolla tapahtuvaa perehdyttämistä ja sen laatua. Tarkoituksena on, että opasta tullaan pitämään ajan tasalla ja, että se tulee jatkossa olemaan osa kaikkien vastaanoton työntekijöiden perehdyttämistä.</p> | | |
| Asiasanat (avainsanat) Rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas, Best Western Spahotel Casino | | |
| Sivumäärä 46 s. + liit. 5 s. | Kieli Suomi | URN |
| Huomautus (huomautukset liitteistä) | | |
| Ohjaavan opettajan nimi Olli Suhonen | Opinnäytetyön toimeksiantaja Best Western Spahotel Casino | |

DESCRIPTION

| | | |
|---|---|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Date of the bachelor's thesis 21.11.2013 |
| Author Marja Heiskanen | Degree programme and option Degree Programme in Tourism | |
| Name of the bachelor's thesis Work orientation guidebook for new employees in Best Western Spahotel Casino | | |
| Abstract <p>The purpose of this thesis was to create an orientation guidebook for Best Western Spahotel Casino's reception. The purpose of the orientation guidebook is to support new employees when job orientating them. The guidebook aims to help new employees to get to know the company and its business models better and help them transition to work independently more quickly. The goal was to make the guidebook as comprehensive as possible but at the same time it's supposed to be simple and easy to use.</p> <p>The thesis was commissioned by the Best Western Spahotel Casino and it is a functional thesis. The work consists of the report and orientation guide. The theoretical part consists of induction -related themes. The theoretical part starts from recruitment and proceeds through orientation to work of guidance. The main focus of theory is on orientation and it examines orientation and work instructors from concepts to implementation.</p> <p>The research part was done with surveys and interviews. For the thesis I interviewed three employees at the reception and carried out a survey for the seven summer employees. Researches made were to help me form a picture of the current state of recruitment, training and work guidance, as well as the needs for development. Results of the research were used also when making the actual product, orientation guidebook. The guidebook includes a presentation of the company, the company's policies and expectations, chores of each shift, as well as the compacted version of the orientation checklist.</p> <p>The actual product of the thesis for the reception of Casino is necessary, because they didn't have anything close to an orientation guidebook. The most important goal of the guidebook is to improve Casino's orientation and its quality. It is intended to keep the guide up to date and it's supposed to be used continuously as a part of every new employee in the reception.</p> | | |
| Subject headings, (keywords) Recruitment, orientation, work guidance, Best Western Spahotel Casino | | |
| Pages 46 s. + app. 5 p. | Language Finnish | URN |
| Remarks, notes on appendices | | |
| Tutor Olli Suhonen | Bachelor's thesis assigned by Best Western Spahotel Casino | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | YRITYSESITTELY | 2 |
| 2.1 | Best Western | 2 |
| 2.2 | Best Western organisaationa..... | 2 |
| 2.3 | Best Western Spahotel Casino..... | 4 |
| 3 | OPINNÄYTETYÖN RAKENNE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 5 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TAUSTA, TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT.... | 7 |
| 4.1 | Toiminnallinen opinnäytetyö | 7 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus..... | 8 |
| 4.3 | Kysely | 9 |
| 4.4 | Haastattelu | 10 |
| 4.5 | Tutkimukseni toteuttaminen | 10 |
| 4.6 | Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin..... | 11 |
| 5 | REKRYTOINTI..... | 12 |
| 5.1 | Suunnitteluvaihe | 12 |
| 5.2 | Toteutusvaihe..... | 14 |
| 5.3 | Päätöksentekovaihe..... | 14 |
| 5.4 | Seuranta | 15 |
| 6 | PEREHDYTTÄMINEN | 15 |
| 6.1 | Perehdyttämisen hyödyt..... | 19 |
| 6.2 | Hyvä perehdyttäminen ja hyvä perehdyttäjä | 21 |
| 6.3 | Perehdyttämisen suunnittelu | 22 |
| 6.4 | Työntekijän perehdyttämisen vaiheet | 25 |
| 6.5 | Perehdyttämisen yleisimmät ongelmat | 27 |
| 7 | TYÖNOPASTUS | 29 |
| 7.1 | Työnopastuksen viisi askelta | 30 |
| 8 | SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET..... | 32 |
| 8.1 | Perehdytysoppaan sisältö..... | 33 |
| 8.2 | Kyselyn ja haastattelun toteuttaminen | 34 |
| 8.3 | Kyselystä saadut tulokset – perehdyttäminen..... | 35 |
| 8.4 | Kyselystä saadut tulokset – hyvä perehdyttäminen, hyvä perehdyttäjä..... | 36 |

| | | |
|------|---|----|
| 8.5 | Kyselystä saadut tulokset – mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittamisestä..... | 36 |
| 8.6 | Kyselystä saadut tulokset – työnopastus..... | 37 |
| 8.7 | Haastatteluista saadut tulokset - rekrytointi..... | 38 |
| 8.8 | Haastatteluista saadut tulokset - Perehdyttäminen..... | 39 |
| 8.9 | Haastatteluista saadut tulokset – Hyvä perehdyttäminen, hyvä perehdyttäjä..... | 40 |
| 8.10 | Haastatteluista saadut tulokset – Perehdyttämisen toteutus ja arviointi | 40 |
| 8.11 | Haastatteluista saadut tulokset - Mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittamisestä..... | 41 |
| 8.12 | Haastatteluista saadut tulokset – Perehdyttämisen ongelmat | 42 |
| 8.13 | Johtopäätökset..... | 42 |
| 8.14 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 43 |
| 9 | POHDINTA | 45 |
| | LÄHTEET..... | 47 |

LIITE/LIITTEET

Liite 1. Kysely kesätyöntekijöille

Liite 2. Teemahaastattelun runko perehdyttäjille

Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kattava ja helposti käytettävissä ja päivitettävissä oleva perehdytysopas Best Western Spahotel Casinon vastaanoton uusille työntekijöille. Pääsääntöisesti opas tulee sesonkityöntekijöiden sekä harjoittelijoiden käyttöön, mutta on myös vakituisten työntekijöiden hyödynnettävissä. Perehdytysoppaan on tarkoitus toimia perehdytyksen tukimateriaalina ja helpottaa uusien työntekijöiden sekä harjoittelijoiden töiden alkamista, talon tapojen sisäistämistä sekä nopeuttaa itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä. Samalla oppaan on tarkoitus keventää perehdyttäjinä toimivien osuutta perehdytyksessä.

Aiheen opinnäytetyötä varten sain keväällä 2013 suorittaessani opintoihin liittyvää syventävää harjoittelua Casinolla. Heti harjoittelun alkuvaiheilla sain tietää, että yrityksellä ei ole lainkaan perehdytysopasta. Perehdytystä tukevaa kirjallista materiaalia löytyi jonkin verran yrityksen yhteisestä tietokannasta, mutta sekin on hyvin hajanaisista ja uudelle työntekijälle vaikeasti löydettävissä. Perehdytyksestä teki myös haasteellista se, että vastaanoton vakituiset työntekijät sekä myyntisihteeri osallistuvat kaikki yhdessä perehdyttämiseen. Ehdotin perehdytysoppaan luomista, opinnäytetyöni aiheena, hotellinjohtajalle, jonka mielestä aihe oli työstämisen arvoinen. Hänen mielestään opas olisi suureksi avuksi uusia työntekijöitä perehdyttäessä, sillä hotellilla on vuoden aikana useita harjoittelijoita ja aina aika ei riitä ”kädestä pitäen” perehdyttämiseen. Tällöin opas toimii ponnahduslautana uuden työntekijän itsenäiseen työskentelyyn. Casinolla on myös viimeisen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia, kun varausjärjestelmän osalta siirryttiin Hotellinx:istä Operaan. Tämän lisäksi iso osa hotellin huoneista oli remontissa kevään aikana. Muutoksia on vielä tulossa paljon, mutta nyt oli hyvä aika alkaa koota ajan tasalla olevaa opasta, jota olisi helppo päivittää muutosten tahdissa. Tärkeintä oppaassa on se, että sen avulla uusi työntekijä selviää ongelmitta tavanomaisimmista asioista, jolloin työntekeä on mielekkäämpää ja motivaatio hyvään työskentelytapaan säilyy.

Perehdytysoppaasta tulee luottamuksellinen, joten opinnäytetyön liitteenä löytyy vain runko oppaan sisällöstä. Opas tulee sisällöltään kattamaan perustiedot hotellista, vastaanoton toiminnoista ja työtehtävistä. Tämän lisäksi oppaasta tulee löytymään tietoa hotellin yhteydessä toimivista yrityksistä sekä Casinon omasta ravintolasta, mutta niiden toimintoihin ei keskitytä liiaksi, jottei oppaasta tulisi liian laajaa. Oppaan tarkoi-

tuksena on saattaa kaikille vastaanoton työntekijöille samat ohjeet ja tiedot sekä yrityksestä että eri työvuorojen ohjeista, jotta työn laatu sekä kaikkien tehtävien oikein suorittaminen on taattu.

2 YRITYSESITTELY

2.1 Best Western

Best Western –ketjun perusti kalifornialainen, pitkän historian hotellialan yrittäjänä omaava, Merile Key Guertin vuonna 1946. Ensimmäinen Best Western oli Guertinin omistama The Beach and Oceanaire Motel, joka sijaitsi Kalifornian Long Beachillä. Ketjun perustamisen taustalla oli Guertinin unelma luoda organisaatio, joka ei pelkää edistäisi yksityisten hotellien myyntiä ja markkinointia, vaan lisäksi sallisivat hotellin omat toimenpiteet markkina-alueellaan. Ollessaan 55-vuotias Guertinin omistuksessa oli useita hotelleja Etelä-Kaliforniassa, joiden markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi hän etsi uusia mahdollisuuksia. Matkustaessaan Yhdysvaltojen länsirannikolla Guertin kävi tutustumassa paikallisiin motelleihin sekä niiden omistajiin. Samalla hän selvitti, mitä niistä hotelleista hän voisi suositella omille asiakkailleen ja samalla toki odotti, että tapaamiensa hotellien omistajat suositelisivat hänen hotelleita asiakkaalleen. Best Western sai alkunsa tästä suosittelijoiden verkosta. Ensimmäisinä toimintavuosinaan Best Western ketju tarjosi yhteismainontaa, hotellien toisilleen ohjaamaa kauppaa sekä tietysti vaihtoehdon motellimarkkinoilla toimijoille. (Best Western International Inc. 2013, a, b.)

2.2 Best Western organisaationa

Best Western ketjusta ja sen toimintamallista on tullut kansainvälinen menestystarina. Vuoteen 1963 mennessä Best Westernistä oli tullut maailman laajin ketjuyritys hotellialalla. Ketjuun kuului jo tuolloin 699 hotellia, ja kanadalaisten hotellien liittyessä ketjuun vuonna 1964, Best Western otti ensimmäisen askeleensa kohti maailmanlaajuista leviämistä. Nykyään Best Western ketjuun kuuluvia hotelleja on yli sadassa maassa käsittäen yli 4000 jäsenhotellia. Pääkonttori sijaitsee Phoenixissa, Arizonassa ja ketju työllistää maailmanlaajuisesti reilusti yli tuhat henkeä. (Best Western International Inc. 2013, c.)

Best Westernin visiona on johtaa hotellialaa ensiluokkaisessa asiakaspalvelussa. Ketjun missiona on kasvattaa brändipääomaa sekä lisätä jäsenyyden arvoa. Best Westernin toimintatapaa kuvaa parhaiten heidän periaatteensa: ajattele globaalisti, toimi paikallisesti. Konseptin omistaa Best Western International, mutta muut Best Western Internationalin valtuuttamat maatoimistot vastaavat piiriinsä kuuluvien maiden osalta Best Westernin brändistä, myynnistä ja markkinoinnista sekä hotellien jäsenpalveluista. Esimerkiksi Suomessa toimivien hotellien toimintaa ohjaa BW Hotels Osuuskunta Best Western Hotels Finland, Baltic States and Poland. (Best Western International Inc. 2013, d.)

Best Western -ketju toimii lähinnä markkinointiapuna, muuten itsenäisille, jäsenhotelleilleen. Hotellien liittyessä Best Western -ketjuun se saa hyödynnettäväkseen organisaation myynti-, markkinointi- ja laatuohjelmat, jotka takaavat kaikille asiakkaille hyvän palvelun, arvon ja puhtauden, mutta tarjoaa persoonallisuutta ja vaihtoehtoja tilojen ja tyylin suhteen. Ketjuun kuulumisen säilyttää kuitenkin hotellin itsenäisyyden sekä taloudellisesti että hallinnollisesti. (Best Western International Inc. 2013, e.)

Jatkuvasti laajentuessaan Best Western päätti vuonna 2011 laajentaa hotellivalikoimaansa Best Western Plus® ja Best Western Premier® -kategorioilla helpottaakseen asiakkaitaan ketjun laajan ja vaihtelevan valikoiman parissa. Nykyään Best Westernillä on yhteensä kolme eri hotellikategoriaa, jotka vastaavat eri asiakasryhmien toiveisiin ja tarpeisiin. Kategorioita ovat Best Western®, Best Western Plus® sekä Best Western Premier®. Best Western® -hotellit muodostavat niin sanotun kivijalan ketjulle, sillä ne tarjoavat hintalaatusuhteeltaan kilpailukykyistä hotellimajoitusta sekä hyvät peruspalvelut asiakkailleen. Best Western Plus® -hotellit osaltaan tarjoavat kokonaisvaltaista palveluelämystä kiinnittäen huomiota pieniin yksityiskohtiin. Kyseisen luokan hotelleissa on kiinnitetty esimerkiksi enemmän huomiota sekä huoneiden että hotellin yleisiin tiloihin. Best Western Premier® -hotellit ovat ketjun lippulaiva hotelleja, jotka takaavat toiminnan tyylikkyyden sekä korkealuokkaiset palvelut. (Best Western International Inc. 2013, e.)

2.3 Best Western Spahotel Casino

Best Western Spahotel Casino on kylpylähotelli keskellä kaupunkia Onnellisten saarilla. Hotellilla ja sen kylpyläelämällä on pitkät toimintaperinteet Savonlinnan Kasinosaaressa. Casino on yksi Suomen vanhimmista kylpylöistä ja se on kerinnyt yli 100-vuotisen historiansa aikana kokea isoja muutoksia aina kukoistuskausista konkursseihin. (Mutka & Valkonen 1996.)

Olavin Kylpylaitos Oy aloitti toimintansa Kasinosaaressa jo kesällä 1896, jolloin suurin osa asiakkaista oli ”eliittia” Pietarista ja Viipurista. Kylpylaitoksen palveluita oli mahdollista saada vain kesäisin ja tuolloinkin majoitus tapahtui lähinnä saarilla sijaitsevilla huviloissa sekä kaupunkilaisten kodeissa, mutta hoidoissa käytiin itse kylpylässä. Tämä alkuperäinen kylpylärakennus kuitenkin tuhoutui tulipalossa vuonna 1964. Kylpylätoiminta katkesi muutamaksi vuodeksi tulipalon jälkeen, kunnes taas vuonna 1969 toimintaa voitiin jatkaa – tällä kertaa ympärivuotisesti. Toiminnasta vastasi nykyinen Kylpylä Hotelli Casino. Tuolloin talossa toimi kaksi eri yhtiötä: Terveyskylpyläsäätiö, joka omisti kiinteistöt ja harjoitti kylpylätoimintaa. Toisena yhtiönä toimi Savonlinnan Kylpylaitos Oy, joka harjoitti majoitus- ja ravitsemistoimintaa Terveyskylpyläsäätiöltä vuokraamistaan tiloissa. Kylpylaitos Oy:n osake-enemmistö siirtyi jo vuonna 1975 Lomaliitto ry:lle, josta tuli varsinainen operaattori ja kylpylähotellin hallitsija (Mutka & Valkonen 1996). Lomaliitto jatkoi hotellitoimintaa aina konkurssiinsa saakka eli vuoteen 2009. Lomaliiton jälkeen 1.6.2010 Casinolla alkoi uusi aikakausi, kun Primehotel Savonlinna Oy otti toiminnan haltuunsa ja Casino liittyi osaksi kansainvälistä Best Western –hotellimarkkinointiketjua. (Casinon kiinteistö Primehotel Savonlinna Oy:lle 2012). Vuonna 2012 Primehotel Savonlinna Oy osti Spahotel Casinon kiinteistön Savonlinnan Kansanterveysäätiöltä (ent.Terveyskylpyläsäätiö), joka on mahdollistanut sekä hotelli- että Kasinosaaressa matkailutoiminnan kehittämistä. (Rautio-Teijonmaa 2012.)

Kylpylätoiminta Casinolla ei ole koskaan omistajan vaihdoksista ja konkurseista huolimatta katkennut kovin pitkäksi aikaa, sen sijaan toiminnan painopiste on muuttunut ajan myötä. Alun alkaen painopiste oli monipuolisissa kylpylähoidoissa aina 20-luvulle saakka. Sotien jälkeen keskityttiin kuntoutustoimintaan (Mutka & Valkonen 1996) ja nykyisin pinnalla on ennaltaehkäisevä, työkykyä ylläpitävä kuntoutus sekä hyvinvointi- ja kokouspalvelut.

Nykyään Best Western Spahotel Casino on virkeä kylpylä-, kokous- ja lomahotelli. Hotellitoiminnan lisäksi Casino tarjoaa myös terveystalveluita, joista vastaavat pääasiassa Kyyhkylän kuntoutuskeskus. Muita toimijoita ovat BeWell Casino sekä ihonhoitoklinikka Alesia Kaasalainen. Näiden palveluiden lisäksi Casinon tiloissa harjoittaa toimintaansa hyvinvointipalveluja tarjoava Flow Point, ryhmäliikuntaa järjestävä KaksÄmmää sekä vaatekaapin modernisointi- sekä stailauspalveluita tarjoava yritys Simple. Kesäisin Casinolla on myös käytössään SAO:lta vuokrattuja kesähotelleja, jotka tuovat päähotellin 81 huoneen lisäksi reilut parisataa huonetta majoituskäyttöön. Kesähotelleina toimivat hotellin pihapiiristä löytyvät Vuorilinnan rakennukset sekä keskustan ulkopuolelta Hernemäessä sijaitsevat Malakiakset.

3 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tehdä konkreettinen tuote, eli perehdytysopas, toimeksiantajalle, Best Western Spahotel Casinolle. Johdannossa esittelin hieman työni lähtökohtia ja taustaa sekä varsinaisen tuotoksen tavoitteita. Toisessa luvussa esittelin Best Western markkinointiketjun sekä opinnäytetyön toimeksiantajan Best Western Spahotel Casinon. Tässä luvussa esittelen tarkemmin opinnäytetyöni rakennetta sekä kirjallisen tuotoksen teoreettista viitekehystä.

Luvussa neljä käsittelen tutkimuksen tarkoitusta ja työssä käytettävää tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusta sekä esittelen tarkemmin niitä menetelmiä, joilla varsinaiset tutkimukset toteutettiin. Neljännessä luvussa tutustutaan tarkemmin myös toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Luvut viisi, kuusi ja seitsemän pitävät sisällään työn teoreettisen viitekehysten. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee uuden työntekijän saapumiseen liittyviä vaiheita aina rekrytoinnista perehdyttämiseen, työnohjaukseen ja työntekijän itsenäiseen työskentelyyn saakka. Teoriassa olen ottanut hyvin käytännönläheisen tavan esitellä aiheita. Kyseiset aiheet on valittu teoriapohjaksi, sillä mielestäni ne tuovat loogisuutta työhön ja niiden avulla on helppo muodostaa kokonaiskuva siitä, miten uuden tulokkaan saapuminen yritykseen tulisi käytännössä tapahtua. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa hyvä pohja uusien työntekijöiden hankintaan ja heidän ”sisäänajoon” uuteen työyhteisöön ja työympäristöön.

Luku viisi on omistettu rekrytoinnille. Kyseisessä luvussa keskityn rekrytoinnin eri vaiheisiin aina uuden työntekijän tarpeesta palkkaamiseen saakka. Rekrytointivaiheessa perehdyttäminen ei aina ole päällimmäisenä asiana mielessä, mutta tulevien työntekijöiden perehdyttämistä tulisi miettiä jo tässä vaiheessa.

Luvussa kuusi siirryn käsittelemään itse perehdyttämistä. Aiheena perehdyttäminen on pääosassa työssä. Halusin muodostaa kokonais kuvan perehdytyksestä aina sen suunnittelusta seurantaan saakka. Perehdytysosiossa lähdetään liikkeelle itse perehdyttämisen määritelmästä ja sitä ohjaavista asioista. Tästä siirrytään perehdyttämisen hyötyihin, hyvään perehdyttämiseen, suunnitteluun ja sen eri vaiheisiin sekä lopussa selvitetään perehdyttämisen yleisimpiä ongelmakohtia.

Seitsemännessä luvussa perehdytään työnopastukseen ja siihen kuinka se tulisi toteuttaa ja mitä asioita työnopastuksessa tulisi ottaa huomioon. Työnopastusmenetelmistä esiteltäväksi valitsin yleisimmin käytetyn menetelmän, viiden askeleen menetelmän. Sen avulla seitsemännessä luvussa kerron miten kussakin eri vaiheessa työnopastuksessa tulisi toimia.

Teoriaosuuden jälkeen siirryn esittelemään opinnäytetyön tuotosta eli perehdytysopasta sekä tutkimuksen tuloksia. Kahdeksannessa kappaleessa kerron perehdytysoppaan kokoamisesta ja siihen vaikuttaneista asioista, kuten suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi kahdeksannessa luvussa kerron tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta ja esittelen saatuja tuloksia. Tutkimus toteutettiin sekä kesätyöntekijöille että vakituiselle henkilökunnalle ja tulokset on jaoteltu sen mukaisesti. Perehdytysopasta kootaan kyselyistä saatujen vastauksien ja toiveiden pohjalta. Lisäksi käytän hyödykseni omia havaintojani tuloksien kokoamisessa sekä oppaan sisällön luomisessa. Luvun lopussa mietin myös tutkimuksen luotettavuutta sekä esitän oman mielipiteeni työn luotettavuudesta. Viimeisessä eli yhdeksännessä kappaleessa pohdin opinnäytetyötäni prosessina; sen onnistuneisuutta, tarkastelen työn johtopäätöksiä sekä omaa ammatillista kasvua opinnäytetyö prosessin seurauksena.

4 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Toimeksiantajalla ei ennestään ole perehdytysopasta, joten hotellilla on tarve toimivalle oppaalle. Perehdytysopas on tarpeellinen apuväline perehdytyksessä, sillä usein kiireisessä työympäristössä ei ole aikaa huolelliselle ja perusteelliselle perehdyttämiselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Best Western Spahotel Casinon nykyisen perehdytyksen tilaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaista perehdytystä yritykseen kaivataan, millaisia muutoksia nykyiseen järjestelmään toivotaan sekä miten työhön perehdyttämistä ja työnopastusta voitaisiin parantaa. Selvityksessä koottavissa tuloksissa on otettu huomioon sekä vakituisten työntekijöiden että sesonkityöntekijöiden mielipiteet.

Oppaan tarkoituksena on muodostaa selkeä kuva toimeksiantajayrityksen toiminnoista sekä vastaanoton työtehtävistä. Tavoitteena on selkiyttää ja kehittää uusien työntekijöiden sopeuttamista työhön sekä työyhteisöön ja työympäristöön sekä edistää työturvallisuutta sekä vähentää työssä tapahtuvia virheitä. Tavoitteena on myös nopeuttaa uuden työntekijän siirtymistä kohti itsenäistä työskentelyä.

Oppaasta tehdään kirjallinen lehtiö, mutta se luovutetaan yritykselle myös sähköisessä muodossa, jotta sitä voidaan päivittää aina tarpeen mukaan. Oppaan kokoamisessa käytetään hyväksi sekä kyselyistä että haastatteluista saatuja tuloksia sekä omia havaintoja. Oma osuuteni opinnäytetyössä onkin pohtia ja koota keinoja ja ohjeita työpaikalle perehdyttämisessä onnistumista varten. Tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät on tarkoitus koota ja luoda niiden pohjalta yhtenäinen opas työnantajalle. Työn tuloksilla ja oppaan avulla yritys voi sitten kehittää perehdytystään haluamaan suuntaan ja hyödyntää tuottamaani materiaalia uusien työntekijöitään perehdytettäessä.

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnalliset opinnäytetyöt ovat yleensä työelämän kehittämis- tai -projektitöitä, joilla tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistusta, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjestyttämistä. Alasta riippuen toiminnallisen työn tuloksena voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, tai opas, kuten perehdyttämisopas tai turvallisuusohjeistus. Työn tuloksena voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toi-

minnalisessa opinnäytetyössä on tarkoituksena yhdistää toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus sekä raportointi. (Vilka & Airaksinen 2003.) Omassa työssäni toiminnallinen osuus toteutetaan oppaan laatimisena Spahotel Casinon vastaanoton työntekijöille.

4.2 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyin vähäisen työntekijämäärän vuoksi ja siksi, että laadullinen tutkimus tukee tavoitettani paremmin kuin määrällinen tutkimus. Työni tarkoituksena on ennemminkin ymmärtää tutkittavia asioita kokonaisvaltaisesti ja tehdä konkreettinen tuotos kohderyhmän näkemyksien pohjalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, halu saada kirjoittamatonta faktatietoa ja halu ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset vaikuttavat ihmisten toiminnan taustalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Perimmäisenä pyrkimyksenä on joko löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tiedon kokonaisvaltainen hankinta, ja aineiston koostaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Ominaista on myös ihmisten suosiminen tiedon keruun välineenä, mutta usein apuna käytetään myös lomakkeita ja tekstejä. Tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä aineiston monitahoiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun, eikä teorian ja hypoteesien testaamiseen. (Hirsjärvi, ym. 2007, 157, 160; Vilka & Airaksinen 2003, 63)

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on vastata kysymykseen, miksi jotkin ilmiöt tapahtuvat, tai mitä siitä voidaan päätellä ja miksi, eli rakentaa merkitystä asialle. (Willberg 2009, 1.) Aineistoa hankittaessa on tyypillistä käyttää laadullisia metodeja eli metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi haastattelut, kuten teemahaastattelut tai avoimet haastattelut, kyselylomakkeet, havainnointi sekä erilaiset dokumentit. Tutkimusmenetelmästä huolimatta tutkija ei voi kysyä mitä tahansa, mitä olisi mukava tietää, vaan tarkoituksena on kysyä sellaisia kysymyksiä, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tämän

perusteella jokaiselle kysymykselle pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä tai tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi, ym. 2007, 160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

4.3 Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey-termillä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joilla aineisto kerätään standardoidusti ja kyselyn kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kysely voidaan toteuttaa ainakin kahdella eri päätavalla, joita ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyt toteutetaan niin, että lomakkeet lähetetään aina itse tutkittaville ja he lähettävät sen takaisin tutkijalle. Kyseisen tavan etuina ovat sen nopeus sekä vaivaton aineiston saanti. Kontrolloidut kyselyt voidaan jakaa kahteen erilaiseen tyyppiin: informoituun kyselyyn sekä henkilökohtaisesti tarkistettuun kyselyyn. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti, ja hän odottaa, että lomakkeet palautetaan sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija taas on lähettänyt tutkimukset postissa, mutta noutaa ne itse ilmoitetun ajan kuluttua. Kyselyä tehdessä on tärkeää muotoilla kysymykset sellaisiksi, että vastaajan on helppo kuvailla ja selittää omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Yleensä kysymykset alkavat sanoilla mitä, miten ja miksi. (Hirsjärvi, ym. 2007, 188, 191–192; Vilkka & Airaksinen 2003, 63.)

Kyselyllä tiedonkeruu menetelmänä on siis sekä omat hyötynsä että haittansa. Kyselytutkimuksen etuina pidetään sen tarjoamaa mahdollisuutta laajan tutkimusaineiston keräämiseen. Kyselymenetelmä on myös tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa. Huolellisesti suunniteltuina kyselylomakkeiden tallennettuun muotoon saattaminen ja tulosten analysointi on nopeaa. Kyselyn haittoina pidetään yleisesti sitä, ettei ole mahdollista tietää, kuinka vakavasti kukin vastaaja on suhtautunut tutkimukseen. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös annetut vastausvaihtoehdot, sillä ne saattavat olla epäonnistuneita vastaajan mielestä, ja siten aiheuttaa väärintymmärryksiä. Kyselyä toteuttaessa tekijällä ei myöskään voi aina olla tietoa vastaajien tietämyksestä tutkittavaan aiheeseen. Muita kyselyn haittoja voivat olla sen aikaa vievyys, sillä hyvän kyselyn toteuttaminen vaatii aikaa ja monenlaista tietoa ja taitoa. Lisäksi vastaamattomuus on yleinen ongelma kyselyä toteuttaessa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 190.)

4.4 Haastattelu

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurimpana etuna tässä on se, että aineiston keruu voi olla hyvin joustavaa. Haastattelun toisena etuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajaa myötäillen. Myös aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, ja samalla tarjoutuu mahdollisuus tulkita vastauksia aivan eri tavoin kuin kirjallisessa kyselyssä. Haastattelun edut voivat osoittautua myös haitoiksi. Yleensä haastattelut ovat aikaa vieviä ja edellyttävät huolellista suunnittelua ja perehtymistä haastattelijan rooliin. Virhelähteet ovat myös osa haastatteluja. Yleensä ne aiheutuvat joko haastattelijasta, haastateltavasta tai itse tilanteesta. Esimerkkinä tästä on se, että haastateltava kokee haastattelun uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Haastattelun luotettavuutta heikentää myös monet muutkin seikat, kuten se, että niissä on taipumus antaa sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia, ja ihmisillä on tapana esiintyä sellaisena jota hän ei oikeasti aina ole. (Hirsjärvi, ym. 2007, 199–202.)

Haastattelut voidaan jakaa eri haastattelutyyppeihin. Näitä ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelujen ääripää on strukturoitu haastattelu, jossa ennalta määrätyt kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä käyttäen apuna lomaketta. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä aihepiirien tiedossa olevuus jo etukäteen. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Avoin haastattelu on omalta osaltaan strukturoidun haastattelun vastakohta, koska tällöin haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä sekä tunteita ja käsityksiä sitä mukaa, kun niitä tulee vastaan keskustelun edetessä. (Hirsjärvi, ym. 2007, 202–204.)

4.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöni tutkimusaineiston kerääminen alkoi käytännön tarkkailuna, josta edettiin työntekijöille tehtyihin haastatteluihin ja kyselyihin. Vakituisten työntekijöiden osalta tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja kesätyöntekijöiden osalta informoituna kirjallisena kyselynä. Haastattelun sekä kyselyn teemat muotoilin työni teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemoihin jakamisen tarkoituksena oli

selkiyttää tutkimuksien etenemistä ja niiden sisältöä. Kyseisten menetelmien avulla muodostui käsitys perehdytyksen nykytilasta sekä sen kehittämisen tarpeesta ja uusista ideoista perehdytykseen. Tutkimuksen avulla saatu materiaali on esitetty yhteenvedon tutkimusosan lopussa. Saadut tiedot vaikuttivat itse oppaan luomiseen samoin kuin omat kokemukset ja havainnot perehdyttämisestä työsuhteeni aikana.

Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan kohdejoukko on valittava tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko rajattiin ainoastaan vastaanoton työntekijöihin, koska heiltä saatiin parhaiten tietoa tutkimuksen aiheesta. Valitsin informoidun kyselyn aineiston keräämismenetelmäksi kesäntyöntekijöiltä sen vuoksi, että se oli helppo toteuttaa lyhyen ajan sisällä, ja tällä tavoin sain kaikilta varmemmin vastaukset. Kyselyn valitseminen oli tarkoituksenmukaista myös sen tehokkuuden ja nopean analysoinnin vuoksi. Kysely oli parempi vaihtoehto myös sen vuoksi, että työntekijöiden eri mitausten työsuhteiden ja eri työkohteiden vuoksi yhteistä aikaa olisi ollut hankala löytää keskellä kiireisintä sesonkia. Vakituksia työntekijöitä päätin haastatella käyttäen puoli-strukturoitua teemahaastattelua. Päädyin haastatteluun sen vuoksi, että vakituksia työntekijöitä ei Casinon vastaanotossa ole kuin kolme sekä myöskin sen vuoksi, että heiltä saatava tieto oli oppaan kokoamista ajatellen tärkeämpää. Haastattelun muodossa pystyin saamaan enemmän tarvittavaa tietoa ja pystyin kysymään asioita, joita en ollut suunnitellut kysyttäväksi, haastattelun edetessä ja ne olisivat saattaneet olla tarpeellisia työn toteutuksen kannalta.

4.6 Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin

Haastatteluista sekä kyselyistä saatava aineisto tullaan käsittelemään sisällönanalyysin avulla. Ennen aineiston analyysia haastattelut sekä kyselyt tullaan muuttamaan kirjoitettuun muotoon, eli ne litteroidaan (Hirsjärvi, ym. 2007, 217).

Sarajärven ja Tuomen (2009, 103) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston tarkastelua eritellysti, etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yrittäen luoda kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on aina tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja. Näitä aineistoja voivat olla melkein mitä vain, kuten kirjoja, haastatteluja sekä puheita. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan asiayhteyteen sekä aihetta koskeviin tutkimustuloksiin.

5 REKRYTOINTI

BusinessDictionary (2013) määrittää rekrytoinnin prosessiksi, jossa etsitään ja palkataan pätevin kandidaatti avoinna olevaan työhön. Prosessi on toteutettava oikeaan aikaan ja kustannustehokkaasti. Rekrytointiprosessi pitää sisällään työn vaatimusten analysoinnin siten, että se houkuttelee työntekijöitä kyseiseen työhön. Lisäksi rekrytointi pitää sisällään hakijoiden seulonnan, valinnan, palkkauksen ja uuden työntekijän kotouttamisen yritysorganisaatioon.

Rekrytoinnilla tarkoitetaan eri toimenpiteitä, jotka organisaatio suorittaa löytääkseen henkilön avoinna olevaa työpaikkaa tai tiettyä tehtävää varten. Rekrytointia ovat myös määräaikaisten työsopimusten uusiminen tai tehtävään vakinaistaminen. Henkilöstönhankinnan ei välttämättä tarvitse tapahtua organisaation ulkopuolelta, vaan se voi myös tapahtua yrityksen sisällä. (Vaahtio 2007, 13.) Markkasen (2002, 9) mielestä uuden työntekijän rekrytointi on projekti, joka käynnistyy aina tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Rekrytointiprosessin eri vaiheiksi lukeutuvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe työsuhteen alkuvaiheessa.

Rekrytointi on yrityksen elintärkeä toiminto, jonka vuoksi siihen on panostettava ja sitä on arvostettava. Mitä parempi kuva yrityksellä on siitä, millaista osaamista rekrytoinnilla haetaan, miten osaaminen tunnistetaan ja miten sitä hyödynnetään, sitä varmemmin rekrytointi onnistuu. Uuden työntekijän hankinta tarjoaa ainulaatuisen mahdollisuuden toimenkuvien kehittämiseen, henkilökiertoon ja työyhteisön kehittämiseen. Rekrytointipäätös ei ole merkittävä pelkästään työnantajalle, vaan myös työnhakijalle, sillä työssä viihtyminen ja menestyminen on henkilön henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää ja työtehtäviinsä tyytyväinen työntekijä edesauttaa työnantajansa toiminnan jatkuvuutta. (Markkanen 2002, 115; Kjelin & Kuusisto 2003, 74; Vaahtio 2007, 18.)

5.1 Suunnitteluvaihe

Uuden työntekijän hankinta on tärkeää ennakoida ajoissa. Kuitenkin hyvin harvat yritykset panostavat tärkeimmän voimavaran hankintaan tarpeeksi. Henkilöstötarpeita ei aina ennakoida ajoissa, haastattelut hoidetaan hätäisesti ja ääritapauksissa työ annetaan ensimmäiselle sitä kysyneelle. Varsinkin kiire aiheuttaa paljon ongelmia rekry-

toinnissa. Pienissä yrityksissä koko rekryointiprosessi on usein yhden henkilön vastuulla, jolloin uutta henkilöstöä etsittäessä tulee väistämättä kiire. Isoimmista yrityksistä asiat ovat yleensä paremmin, sillä he ovat varautuneet henkilöstön vaihtuvuuteen. Tällaisista yrityksistä löytyy usein rekryointistrategia, joka pohjautuu sekä nykytilanteeseen että ennakoitaviin muutoksiin työtehtävissä ja työympäristössä. Henkilöstösuunnitelman pitäisikin aina lähteä liikkeelle todellisista tarpeista, jotka ovat ennakoitavissa. Tällöin kiireeltä, kuten muiltakin ongelmilta pitäisi välttyä. (Vaahtio 2007, 15–18.)

Suunnitelmavaiheessa sovitaan mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Lisäksi suunnitellaan rekrytoinnin kustannuksia sekä aikataulua, jossa on tarkoitus edetä. Projektisuunnitelma pitää siis sisällään monia eri osia. Ensinnäkin tulee määrittää uuden työntekijän toimenkuva, jonka jälkeen on päätettävä, millaista henkilöä pestiin lähdetään hakemaan. Kun työtä määritellään rekrytointia varten, on tärkeää tunnistaa työkokonaisuuden sisäinen dynamiikka ja sen yhteydet toimintaympäristöön. Työkokonaisuuden ollessa tasapainoinen ja synerginen on helpompi hahmottaa tehtävän ajankäyttö ja keskeiset tavoitteet. Myös tehtävässä tarvittavan osaamisen tunnistaminen on tällöin helpompaa. Kun toimenkuva ja siihen haettavan henkilön kuvaus on hoidettu, on seuraava vaihe, eli itse työilmoituksen laatiminen, helpompi toteuttaa. Tavoitteena on tehdä ilmoituksesta mahdollisimman myyvä, mutta antaa samalla työstä realistinen kuva. Samalla on päätettävä, missä ilmoitus julkaistaan, kuka antaa lisätietoja, kenelle hakemukset lähetetään, kuka ne käsittelee ja kuka hoitaa valituille informoimisen. Myös haastatteluiden ajankohta on päätettävä ja työsopimuksen kirjoittamisesta pitäisi tehdä suunnitelma, sillä siinä on otettava huomioon henkilöstöpolitiikkaan liittyvät seikat. (Kjelin & Kuusisto 2003; Markkanen 2002, 9–12.)

Lähtökohtana rekrytoinnille on yleisimmin työvoiman tarve. Rekryointiprosessi lähtee yleisimmin liikkeelle korvaavan työvoiman löytämiseksi, kun vanha työntekijä päättää jättää yrityksen. Tällöin toimenkuva on ajoissa tiedossa, tavoitteet määriteltynä ja tiedetään, miten kyseistä vastuualuetta hoidetaan tai halutaan jatkossa hoitaa. Toinen peruste työllistämiseen on rekryointi uuteen tehtävään, esimerkiksi toiminnan laajentuessa. Tällöin rekrytoinnin suunnitteluvaihe on hyvin tärkeässä asemassa, sillä yrityksellä ei ole käytettävissä aiempaa historiatietoa tehtävän vaatimuksesta, vaan nyt on ennustettava toiminnan kehittymistä. (Markkanen 2002, 14–15.)

5.2 Toteutusvaihe

Rekrytoinnin toinen vaihe alkaa, kun hakuaika päättyy. Ilmoitettua hakuaikaa on hyvä kunnioittaa ja odottaa, että kaikki saavat mahdollisuuden hakea tarjottavaa työtä. Kaikkien hakemusten saavuttua, alkaa niiden käsittelijän urakka. Kaikki hakemukset on hyvä lukea läpi, ja samalla listata hakijoista oleelliset tiedot ja valita henkilöt, jotka parhaiten vastaavat yrityksen toiveita tulevasta työntekijästä. Listaaminen helpottaa valintaa niistä, jotka pääsevät jatsoon ja ketkä jäävät niin sanotusti varalle. Hakemusten nopea läpikäyminen on siinä mielessä tärkeää, ettei parhaita ehdokkaita menetettäisi muille yrityksille. (Markkanen 2002, 35-36.)

Toteutusvaiheessa on hyvä pysyä johdonmukaisena ja pysyä suunnitelmassa, sillä ei ole perusteltua valita henkilöitä, jotka eivät täytä määriteltyjä kriteereitä. Kun jatsoon pääsevät on valittu, tulee heitä informoida mahdollisimman nopeasti päätöksestä. Haastattelut olisi saatava aluilleen pikimmiten, ja niiden sisältö tulee olla mietittynä, jotta määritettyjen kriteerien selvittäminen olisi helppoa. Haastattelun tarkoituksena on koota kompakti tietopaketti jokaisesta haastateltavasta ja suorittaa vertailua niiden pohjalta. Haastatteluista saatujen perusteiden pohjalta päästään sitten itse päätöksentekoon. (Markkanen 2002, 44–49, 54.)

5.3 Päätöksentekovaihe

Uuden työntekijän valintaan liittyy aina epävarmuus. Koskaan ei voi etukäteen tietää, kuinka työntekijä tulee sopeutumaan yritykseen, ja kuinka onnistunut hän tulee työssään olemaan. Tämän vuoksi päätöstä on hyvä miettiä tarkkaan ja pidettävä mielessä ne kriteerit, joita oltiin etsimässä. (Vaahtio 2007, 126). Lopullinen valinta onkin lähinnä ehdokkaiden keskinäistä vertailua sekä heidän osaamisen vertailua toimenkuvaan. Suurimmaksi ongelmaksi tässä vaiheessa nousee yleensä informaation suuri määrä sekä painotusten määrittäminen. Kun viimeisten ehdokkaiden joukosta on löydetty se henkilö, joka parhaiten vastaa niitä ominaisuuksia, jotka ovat työn ja siinä onnistumisen kannalta keskeisimpiä, ollaankin jo tilanteessa, missä työsuhde virallistetaan. (Markkanen 2002, 100, 102.)

5.4 Seuranta

Uutta työntekijää on hyvä seurata hänen työsuhteensa alkuvaiheille. Seurannan aikana työnantaja voi vahvistaa valintansa onnistuneisuuden. Joskus kuitenkin valinta ei ole onnistunut, ja tämän vuoksi koeaika mahdollistaa tilanteen korjaamisen, joka johtaa joko työsuhteen purkamiseen tai yritykseen jäämiseen. Rekrytoidun henkilön seuranta toimii ikään kuin vahvistuksena onnistuneelle rekrytoinnille. Seurantaa voidaan suorittaa, joko kirjallisesti tai kahdenkeskisinä keskusteluina. Seurannan aikana käydään läpi konkreettisia työhön liittyviä asioita, kuten: sopimuksesta kiinnipitämisestä, työnkuvan odotuksia ja niiden toteutumista sekä mahdollisia yllätyksiä, joita työ tuo voi tuoda mukanaan. Oleellisinta seurannassa on se, että molemmat osapuolet pääsevät tuomaan omat näkemyksensä esille. Tällöin on vielä mahdollista muuttaa työnkuvaa ja korjata muita tarvittavia yksityiskohtia. Jatkossa seuranta tulee tapahtumaan säännöllisinä kehityskeskusteluina. (Markkanen 2002, 103–104.)

6 PEREHDYTTÄMINEN

Työntekijän perehdyttämistä vaaditaan lainsäädännöllisesti, ja laista löytyy monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Suomen lakien osalta perehdyttämistä käsitellään erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä yrityksessä tapahtuvaa yhteistoimintaa käsittävässä laissa. Esimerkiksi työturvallisuuslain (738/2002, 14§) mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot muun muassa itse työpaikasta, työpaikan työolosuhteista, työmenetelmistä sekä työssä käytettävistä välineistä sekä niiden oikeasta ja turvallisesta käytämisestä. Perehdytyksen on lain mukaan hyvä tapahtua ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai ennen uusien työvälineiden tai menetelmien käyttöön ottamista huomioiden samalla työntekijän ammatillisen osaaminen ja aiemman työkokemuksen. Työlainsäädännön tarkoituksena on ennen kaikkea suojata ja sopeuttaa työntekijöitä. Lainmukaisella toiminnalla on tarkoitus myös vaikuttaa kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20–21, 27.)

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittävät perehdyttämisen seuraavasti:

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse lähinnä työhön opastamisesta, koska työympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia ja työtehtävät olivat laadultaan sellaisia, että laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu. Nykyään organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuesssa laajempi perehdyttäminen on tullut oleellisemmaksi, eikä pelkkä työnopastus ole riittävää. Perehdyttämisestä on tullut monimuotoisempaa ja laajempaa, sillä työntekijän on ymmärrettävä paremmin, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Kupias ja Peltola (2009) ovat kiteyttäneet oman käsityksensä perehdyttämisestä kirjallisuudesta löytämiensä erilaisten määritelmien pohjalta. Usein perehdyttäminen ja työnopastus nähdään erillisinä ja liitetään yleensä työsuhteen alkuun. Kuitenkin perehdyttämistä on alettu näkemään yhä useammin yleisterminä, joka pitää työnopastuksen sisällään. Perehdyttämistä ei myöskään enää liitetä pelkästään työsuhteen alkuvaiheisiin, vaan käytetään hyväksi myös silloin, kun henkilöä perehdytetään uusiin työtehtäviin työpaikassaan. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) pitävät perehdyttämistä keinona saada uusi työntekijä tuottavaksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta hänen hankintaansa käytetty pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin, ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Perehdyttämisen he määrittelevät tapahtumiksi ja toimenpiteiksi, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Perehdyttämisellä luodaan pohja, jonka avulla uusi työntekijä suuntaa yrityksessä, ja antaa hänelle myös tavoitteen ja vision, jota kohden hänen on pyrittävä kulkemaan. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa osaksi työyhteisöä. Perehdyttäminen tähtää siis siihen, että työntekijä omaksuu yrityksen toimintatavat ja kulttuurin. Tämä on tärkeää, sillä organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys takaavat toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun, ja perehdyttämisellä ne pyritään säilyttämään. Toisaalta

tämä saattaa latistaa tulijan uutta osaamista ja työntekijän asiantuntemus saattaa jäädä hyödyntämättä. Vaikka rekrytoinnin tarkoituksena on panostaa tulevaisuuteen ja vahvistaa yrityksen muutos- ja kehittymispyrkimyksiä, ei tämä kuitenkaan toteudu, jos perehdyttämällä on vain tarkoituksena sopeuttaa työntekijä yrityksen toimintatapoihin. Näin perehdyttämisen luoma uudistumismahdollisuus jää hyödyntämättä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–16.)

Carmen Nobel (2013) kertoo työntekijöiden perehdyttämisestä kertovassa artikkelissa Daniel M. Cablen, Francesca Ginon ja Bradley R. Staatsin (2013) tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan perehdyttäminen onnistuu paljon varmemmin silloin, kun siinä keskitytään vähemmän yritykseen ja enemmän työntekijään. Tutkimus osoitti, että keskittymällä perehdyttämisessä enemmän työntekijän identiteettiin, se lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta että asiakastyytyväisyyttä.

Jo aiemmin tutkimukset ovat osoittaneet, että tuotteliaat ja tyytyväiset työntekijät löytyvät yrityksistä, joissa työnantajat kannustavat heitä tuomaan työssään esiin omaa persoonallisuuttaan ja vahvuuksiaan. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan koskaan ollut keskitytty työntekijän perehdytysvaiheeseen. (Nobel 2013.)

Tutkimus, josta artikkelissa kerrotaan, toteutettiin Intiassa sijaitseva Wipro yrityksessä. Yritys tarjoaa puhelin- ja chat-tukea asiakkailleen kansainvälisesti. Tutkimuksessa testattiin erilaisia perehdytysmenetelmiä kolmeen eri ryhmään. Uudet työntekijät jaettiin yksilöllisen identiteetin ryhmään, organisaatio identiteetin ryhmään ja kontrolliryhmään. Kontrolliryhmän perehdytys toteutettiin perinteisin menetelmien, eli siinä keskityttiin yritys tietoon sekä taitojen opettamiseen. Identiteetti ryhmät saivat saman perehdytyksen kuin kontrolliryhmä, mutta he saivat myös ryhmäkohtaisesti suunnitellun, tunnin mittaisen lisä perehdytyksen. Ensimmäiselle ryhmälle esitettiin heidän identiteettiin liittyviä puheita, tehtäviä sekä kysymyksiä. Organisaatio identiteetti ryhmän perehdytyksessä keskityttiin enemmän yrityksen hyviin puoliin ja siihen, miksi Wipro on hyvä työpaikka. (Nobel 2013.)

Seitsemän kuukauden kuluttua tutkijat tarkastivat olivatko perehdytyksessä toteutetut muutokset vaikuttaneet tulokkaiden yrityksessä pysymiseen. Tutkijoiden mukaan tulokset olivat merkittäviä. Vaihtuvuus kontrolliryhmässä oli 47,2 prosenttia suurempi kuin yksilöllisen identiteetin ryhmässä, ja 16,2 prosenttia korkeampi kuin organisaatio

identiteetti ryhmässä. Lisäksi työntekijät yksilöllisen identiteetin ryhmässä oli saanut parempia tuloksia kuin muut ryhmät asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. (Nobel 2013.)

Myöskään Helsilän (2009, 49) mielestä uutta työntekijää ei kannata opettaa pelkästään talon tavoille. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menestymään, eikä opettelemaan perinnäisiä tapoja, jotka kahlitsevat henkilön luovuutta. Uuden työntekijän rekrytointi tapahtuu aina strategisesti, ja hänen osaamistaan on tarkoitus hyödyntää yrityksessä, sillä mikään yritys ei pysty kehittymään tai menestymään toiminnassaan, jos aina toimitaan samoin kuin ennenkin. Jos uusi työntekijä kuitenkin työsuhteen alussa pakotetaan luopumaan omista kehittämisajatuksistaan tai aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä, on koko rekrytoinnin toteuttaminen kyseenalaista. Uuden tulijan motivaation nujertaminen heti alussa on silkkaa energian hukkaamista eikä tällaiselta työntekijältä ole odotettavissa menestyksekkäitä ideoita. Tällainen toiminta saa aikaan vähän motivoituneita työntekijöitä, joiden aika menee yrityksen arvosteluun tai heidät menetetään turhautuneisuuden vuoksi, jolloin rekrytoinnista ei ollut mitään hyötyä. Vaikka työntekijän uran myöhemmissä vaiheissa hänen koulutukseensa panostettaisiin paljon, ei se anna täyttä hyötyä, jos koulutukseen osallistuva on motivoitumaton ja turhautunut henkilö, joka tietää, että uudella vaihtoehdoisella tiedolla on mitätön merkitys yritykselle. Aikaisempia kokemuksia sekä yrityksestä ja sen esimiehestä muodostettuja käsityksiä on vaikea muuttaa, joten perehdyttäminen kannattaa hoitaa hyvin (Helsilä 2009, 49–50.)

Helsilä (2009) kuvaa perehdyttämistä toimenpiteiksi, joilla uusi työntekijä pyritään saaman sopeutumaan mahdollisimman nopeasti ja joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Työtehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvyys kuitenkin vaihtelevat, mutta aina olisi käytävä läpi ainakin seuraavat vaiheet:

1. Yritysperehdyttäminen, eli itse yritys ja sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat sekä kaikki menettelytavat.
2. Työpaikkaan perehdyttäminen, eli työpaikan henkilöt, joista varsinkin tuleva lähipiiri, asiakkaat sekä päivittäiset työpaikan pelisäännöt.
3. Työhön perehdyttäminen, eli tehtäviin liittyvät odotukset, tavoitteet ja velvoitteet.

Perehdyttäminen kannattaa systematisoida ja määrittää perehdyttäjät sekä varmistaa perehdyttämisen onnistuminen. Perehdyttäjien on pidettävä koko prosessin ajan mielessä, että jokainen voi ottaa vastaan vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan ja sen pohjalta suunniteltava perehdytyksen eteneminen huolellisesti. Uusille työntekijöille kannattaa antaa omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyvää kirjallista materiaalia, kuten vuosikertomuksia tai normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistoja. Pelkkä kirjallinen materiaali ei ole kuitenkaan riittävää, sillä suullista vuorovaikutusta ja sen merkitystä ei kirjallisella materiaalilla voi kokonaan korvata. Uuden työntekijän tullessa joltain toiselta paikkakunnalta, voi olla hyvä tutustuttaa hänet myös uuteen paikkakuntaan. Tämä voi osaltaan helpottaa uusien töiden aloittamista. (Helsilä 2009, 48-49.)

Olennaista on muistaa, että opastus suunnitellaan huolellisesti. Opastuksen tulisi tapahtua vaiheittaisesti ja saaduista opeista on voitava keskustella perehdyttäjän kanssa. Uusi työntekijä oppii parhaiten kokeilemalla ja toimimalla saadakseen kokemuksia ja mahdollisuuden oppia kokemuksista. Toimintaa on tarkoitus arvioida sekä yksin että esimiehen kanssa, jotta saataisiin tietoa siitä, missä on pärjätty hyvin ja missä pitäisi kehittyä. Tällöin työntekijä oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset sekä voi soveltaa uutta opittua, jolloin hänen tietonsa ja käsityksensä työtehtävistä laajenevat. Tämän jälkeen hän on taas valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen, joka merkitsee seuraavaa vaihetta perehdyttämisessä. (Helsilä 2009, 49.)

6.1 Perehdyttämisen hyödyt

Henkilöstön ammattitaitoisuudesta ei hyödy pelkästään yritys, vaan myös työntekijät itse sekä asiakkaatkin. Perehdyttämällä työntekijät hyvin, helpotetaan heidän oppimistaan ja sopeutumistaan uuteen työympäristöön ja sen tapoihin. Samalla työn sujavuus ja palvelun laatu kasvavat ja kehittyvät. Hyvällä perehdyttämällä voidaan myös vähentää tapaturmia sekä työn aiheuttamaa kuormitusta, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja. Perehdyttämisen tarkoituksena onkin luoda uudelle työntekijälle perusta sekä työn tekemiselle että työyhteisön kanssa toimimiselle. Hyvin hoidettu perehdyttäminen ei siis tarkoita pelkästään tutustuttamista uuteen työpaikkaan, vaan se pitää sisällään työn taitovaatimukset, tuotteen tai palvelun laatuvaatimukset, työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä kannustamisen omatoimisuuteen. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Perehdyttämisellä edesautetaan ammattitaitoisen ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön luomista. Tällaiset henkilöt työskentelevät tavoitteellisesti, he haluavat kehittää itseään ja näin ottavat vastuun omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Perehdyttäminen voidaan siis nähdä investointina, sillä sen avulla tehostetaan oppimista ja lyhennetään oppimisaikaa. Nopean oppimisen seurauksena mahdollisten virheiden määrä sekä niiden korjaamiseen menevä aika vähenevät. Perehdyttävälle saadaan muodostettua myönteinen yrityskuva, joka lisää sitoutumista työyhteisöön ja lisää työmotivaatiota. Tämän ansiosta henkilöstön poissaolojen sekä vaihtuvuuden määrä vähenevät. Työtehtäviin ja työympäristöön perehdyttämisellä taas saadaan vähennettyä työturvallisuusriskejä, kun työntekijä tunnistaa työn ja työympäristönsä vaarat ja osaa toimia niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Myös monet muut kustannukset vähenevät, kun ei tarvitse selvittää ja korjata sekaannuksia tai tapaturmia ainakaan huonon perehdyttämisen vuoksi. (Kangas & Hämäläinen 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Lepistö (2000, 63–64) painottaa perehdyttämisen hyötyjen tarkastelua eri näkökulmista, vaikka niiden jaottelu onkin osittain keinotekoisia, sillä hyödyt ovat loppujen lopuksi yhteisiä. Enemminkin tarkoituksena on korostaa perehdyttämisestä saatavien hyötyjen moninaisuutta. Lepistö (2000) jakaa perehdyttämisestä hyötyvät osapuolet kolmeen osaan, joita ovat työntekijä, esimies sekä työpaikka. Hänen mielestään työntekijän saamat hyödyt ovat epävarmuuden ja jännityksen väheneminen, helpompi sopeutuminen työyhteisöön sekä työn sujavuus, kun tehtävät opitaan heti tekemään oikein. Perehdyttäminen sallii perehtyjän kykyjen ja osaamisen esiin nousemisen sekä lisää työntekijän mielenkiintoa työtä kohtaan. Tämä johtaa ammattitaidon kehittymiseen, nopeaan laatutavoitteiden saavuttamiseen sekä työssä etenemisen helpottumiseen ja normaalin palkkatason saavuttamiseen. Esimies ja työpaikka hyötyvät perehdyttämisestä, koska sen avulla tulokas opitaan tuntemaan nopeammin sekä onnistutaan luomaan pohja hyvälle yhteistyölle. Samalla saadaan luotua positiivinen asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan, jonka seurauksina työn tulos ja laatu paranevat. Perehdyttämisen avulla säästetään monissa kustannuksissa. Kun työvälineiden ja kaluston käyttö on hallussa vältytään virheiltä ja tapaturmilta, vähennetään hävikin määrää ja opitaan tarvikkeiden järkevään käyttöön. Lisäksi poissaolot sekä vaihtuvuus vähenevät sekä yrityskuvaa saadaan parannettua.

Perehdyttäminen auttaa yritystä ja uutta työntekijää, eikä huolellista perehdyttämistä kannata aliarvioida kummankaan kannalta. Perehdytysprosessia ei toteuteta siis pel-

kästään uuden työntekijän takia, vaan se voi olla eduksi myös yritykselle. Huolella hoidettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumista sekä lisää heidän mainettaan työnantajamarkkinoilla. Prosessi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada ensiarvoista tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. Uusi työntekijä haluaa normaalisti peilata uusia asioita aiempiin kokemuksiinsa. Tällöin yritys hyötyy etenkin uuden henkilön palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi. (Helsilä 2009, 48–49; Kupias & Peltola 2009.)

6.2 Hyvä perehdyttäminen ja hyvä perehdyttäjä

Perehdyttämistä voidaan lähteä toteuttamaan monella eri tavalla mutta hyvän perehdyttämisen tulisi lähteä liikkeelle tulokkaan ammattitasosta ja siitä, mitä osaamista häneltä vielä puuttuu. Samalla on asetettava rinnakkain perehdyttämiseen liittyvät yksilön ja yrityksen tarpeet. Hyvän perehdyttämisen pitäisi käsittää sekä erilaiset käytännön toimet että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen työnopastuksen. Käytännön toimilla helpotetaan työssä aloittamista ja opastuksen on tarkoitus koskea työtehtäviä, työympäristöä sekä koko organisaatiota. Hyvä perehdyttäminen ottaa myös huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon heti perehdytysprosessin alkuvaiheista lähtien. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Hyvä perehdyttäminen arvioidaan viime kädessä yksittäisessä perehdyttämistilanteessa. Perehdytykselle on hyvät edellytykset, jos sillä on ollut tarkoituksenmukaiset puitteet ja rakenteet. Myös yksittäiset perehdyttäjät pystyvät edistämään perehdytyksen onnistumista näiden yksittäisten kohtaamisten aikana. Hyvän perehdytyksen tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa perehdyttämisen laatu, kuten perehdyttäjän ammattitaitoisuus sekä perehdytyksen vuorovaikutteisuus, perehdytyksestä oppiminen, muutoksen aikaansaaminen sekä vaikuttaminen työyhteisöön ja organisaatioon eli työyhteisökohtaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 111–112.)

Vaikka perehdyttämistä voidaan toteuttaa monenlaisin järjestelyin, tulee perehdytyskonseptista riippumatta perehdyttäjällä olla hyvät ohjaajan taidot ja hänen on tuettava toiminnallaan perehdyttäjän oppimista ja osaamisen kehittymistä. Perehdyttäjällä tulee siis olla tietoa ja osaamista oppimisesta sekä omien ohjaajantaitojensa kehittämistä, sillä hän on vastuussa tulokkaan oppimisesta. (Kupias & Peltola 2009.)

Hyvä ammattitaito on aina perusedellytys perehdyttäjälle, mutta se ei riitä yksistään. Hyvän perehdyttäjän on myös oltava motivoitunut ja häneltä on löydyttävä myönteinen asenne sekä perehdytystä että perehdytettäviä kohtaan. Perehdyttäjällä on myös oltava hyvät valmiudet tehtäväänsä. Useimmiten perehdyttäjänä toimii kohtuullisen kokenut työntekijä, joka pystyy vielä muistamaan, miltä tuntuu aloittaa työt uudessa ympäristössä. Vaikka perehdyttämisen hoitaa ammattitaitoinen ihminen, ei se kuitenkaan aina tarkoita sitä, että hän olisi hyvä perehdyttäjä ja opastaja. Sen vuoksi onkin selvítettävä perehdyttäjien kehittämistarpeet ja järjestettävä heille koulutusta ja valmennusta sen mukaan. Tärkeimpiä asioita, joita perehdyttäjän tulee ymmärtää, ovat opettamis- ja oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa ja kannustaa sekä rohkaista ja ohjata perehdytettävää omatoimisuuteen ja vastuuntuntoisuuteen. Lisäksi tarvitaan osaamista opastustarpeen ja töiden arvioimiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kjelin & Kuusisto 2003; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Usein yrityksestä voi löytyä monta hyvää vaihtoehtoa perehdyttäjän rooliin. Tällöin työhön ei välttämättä kannata nimetä pelkästään yhtä henkilöä. Suurempi etu saavutetaan sillä, että organisaation oletuksena on koko työyhteisön osallistuminen perehdyttämiseen vuorollaan. Tällöin työ voidaan jakaa tasaisesti, mutta on otettava tuki huomioon perehdyttäjän oma tehtävä ja suhde tulokkaaseen ja miettiä kunkin kohdalla, ovatko he tarpeellisia jäseniä ”perehdyttäjärenkaassa”. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat muun muassa se, että hän osaa luoda alussa kokonaiskuvan perehdyttämisprosessista, hän osaa jaksottaa perehdyttämisen sopivasti, kertoa asioista sopivasti ja yksinkertaisesti sekä kuuntelee ja huomio tulokasta. Hän osaa myös tarjota perehdyttäjälle mahdollisuuden peilata osaamista omaan toimintaansa ja omiin käsityksiinsä, lisäksi hän tekee perehdytettävän roolista aktiivisen, eli perehdyttävä saa asettaa itselleen tavoitteita ja suunnitella omaa perehdytystään. Hyvä perehdyttäjä tietää myös, milloin on hänen aikansa siirtyä pois perehdyttäjän roolista, mutta hän ei kuitenkaan hylkää tulokasta täysin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

6.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämällä tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä sisäistetään tuleviin työtehtäviin ja työympäristöön sekä organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Hyvin suunniteltu ja hoidettu perehdytys on tärkeää monesta syystä. Ensinnäkin perehdytyksen avulla annetaan työntekijälle myönteinen kuva työ-

paikasta, ja autetaan työntekijää omaksumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työ- ja toimintatavat. Toisekseen hyvin suunniteltu perehdytys viestii siitä, että työntekijä on tervetullut uuteen työpaikkaan. Perehdyttämällä luodaan näin perustaa työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hyvin toteutettu perehdyttäminen erottaa hyvän yrityksen vähemmän hyvistä yrityksistä. Vaikka hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii paljon aikaa, saadaan se kuitenkin monin verroin takaisin, sillä onnistunut perehdytys voi vaikuttaa paljonkin siihen, jääkö tulokas taloon vai ei. Mitä paremmin perehdyttäminen hoidetaan, sitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, ja sitä nopeammin hän myös pystyy työskentelemään itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007; Vartiainen-Ora 2007, 60.)

Perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina pitäisi Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan pitää sekä yksilön sitoutumista että organisaation uudistuskykyä, sillä kyseiset tavoitteet olisivat paljon kauaskantoisempia kuin pelkkä tulokkaan tukeminen työsuhteen alussa. Perehdyttäminen onkin prosessi, joka lähtee aina liikkeelle ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Näin rekrytoinnilla luodaan pohjaa perehdyttämiselle. Yksi hyvän työhön perehdyttämisen pääkohtia onkin työhönotto, johon kannattaa panostaa, sillä yritys voi näin säästää sekä vaihtuvuus- että perehdytyskustannuksissa. Hyvin onnistunut rekrytointi luo pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle. Tutustuminen yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Uudella työntekijällä on työhön tullessaan mielessä työhönottoon liittyvät tapahtumat ja tunteet. Lisäksi hänellä on yrityksestä aiemmin saatuja tietoja ja kertyneitä mielikuvia. Kun työsopimus on solmittuna, on lähtökohta työsuhteelle usein positiivinen ja se antaa hyvän ponnahdusalan tarkemmalle työhön ja yritykseen perehdyttämiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003; Kupias & Peltola 2009.)

Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan aina tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan, sillä perehdytettäviä on monenlaisia ja tilanteet voivat muuttua jatkuvasti. Käytännössä lähin esimies vastaa aina perehdyttämisestä ja opastuksesta sekä niiden suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Näin perehdyttämisen perusrunko voi olla sama, mutta sitä voi soveltaa jokaiseen tilanteeseen erikseen. Esimerkiksi lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on yleensä käytettävissä vain vähän aikaa, jonka vuoksi perehdytyksessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein oleellisimpiin seikkoihin. (Kangas & Hämäläinen 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Suunnitelmallisuus tuo tehokkuutta ja johdonmukaisuutta kaikkeen toimintaan, myös perehdyttämiseen, joten perehdyttämisessä onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta sekä huolellista valmistautumista. Tämän lisäksi myös seuranta ja arviointi kuuluvat perehdyttämisen suunnitelmaan, samoin kuin perehdyttäjien koulutus ja tarvittava aineisto. Suunnitelman apuna voidaan käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa, alan työsuojeluoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää materiaalia. Hyvän suunnitelman laatiminen vaatii myös yhteistyötä eri henkilöstöryhmien välillä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt ovat perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikassa määritellään henkilöstön palkkaamisen vaatimukset sekä keinot ja tavat, miten uusi henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan. Uuden henkilökunnan kokemuksen tason perusteella perehdytyksen taso vaihtelee. Esimerkiksi hyvin koulutettua henkilöstöä perehdyttäessä voi keskittyä yritykseen ja toimintatapoihin, kun taas vähemmän kokenutta henkilöstöä palkatessa on keskityttävä ammattiasioiden perusopastukseen, jolloin perehdytykseen on myös varattava enemmän aikaa ja resursseja. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Perehdyttämisen suunnitelman seuraavassa vaiheessa on määriteltävä perehdyttämisen tavoitteet. Yleensä perehdyttämisessä tavoitteena on oppiminen. Suunnitelmaa varten on määriteltävä kaikki ne asiat, joita uuden työntekijän odotetaan oppivan. Näitä ovat muuan muassa työssä tarvittavat tiedot ja taidot, asenteet ja valmiudet. Tämän jälkeen voidaan siirtyä perehdytysohjelman tekemiseen. Tavoitteet antavat sisällön ohjelmalle, joten tämän vuoksi olisi ensin määriteltävä, mitkä ovat oppimistavoitteet. Perehdytysohjelma voidaan tehdä, joko tiettyä tilannetta varten tai se voi olla yleisluontoinen, eri tilanteisiin sovellettava runko. Ohjelmien laajuus voi siis vaihdella samoin kuin sen sisältö, mutta siihen kuuluvat aina käsiteltävät asiat, aikataulu, apuvälineet sekä vastuhenkilöt. Perehdytysohjelma toimii hyvänä muisti- ja tarkistuslistana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle ja sen avulla voidaan myös seurata perehdytyksen etenemistä. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Perehdytysohjelman lisäksi on suunniteltava perehdytyksen aikataulua ja oheismateriaalia. Ajankäytön suunnittelu lisää tehokkuutta. Hyvin suunniteltu toiminta ei aina vaadin paljon aikaa, sillä merkittävää on se, miten aika käytetään hyväksi. Ajankäytön tarve määräytyy pitkälti sen mukaan, minkä tasoista työntekijää ollaan perehdyttämäs-

sä. Oheismateriaalin valmistaminen voi olla aikaa vievää, mutta toisaalta se säästää aikaa varsinaisessa perehdyttämisessä. Kirjallinen tai sähköinen aineisto mahdollistaa työntekijän tutustumisen aineistoon jo etukäteen. Kirjallista materiaalia käytettäessä on muistettava kuitenkin pitää ne aina ajan tasalla. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa on samalla suunniteltava myös, miten oppimista seurataan, miten oppiminen varmistetaan sekä miten sitä arvioidaan. Saavutettiinko perehdyttämisen avulla halutut tavoitteet, miten perehdyttämisen suunnitelma onnistui, oliko jossain puutteita ja korjaamisen varaa, mitä pitäisi tehdä toisin ja mitä pitäisi muuttaa. Perehdyttämisen seurannalla on siis merkitystä myös yrityksen kannalta. Seurannan avulla saadaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä ja edelleen kehittää johtamista sekä profiilia työnantajana. Mahdollisia seurannan apuvälineitä ovat työskentelyn seurannan lisäksi perehdyttämisen tarkistuslistat sekä seurantakeskustelut. Perehdytettyjen mielipiteitä kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon, kun suunnitelmaa kehitetään edelleen. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kjelin & Kuusisto 2003.)

Vaikka yrityksen henkilöstön vaihtuvuus olisikin pientä, kannattaa perehdytyksen suunnitelmaa ylläpitää, sillä vuokratyön käyttö sekä työpaikoilla tapahtuvien muutosten määrä kasvaa jatkuvasti. Tämä aiheuttaa perehdyttämis- ja opetusjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia ja yrityksen on ymmärrettävä perehdyttämisen ja opastuksen kehittämisen tärkeys onnistuakseen siinä. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

6.4 Työntekijän perehdyttämisen vaiheet

Uuden työntekijän perehdyttäminen lähtee liikkeelle hyvän ensivaikutelman antamisesta. Samoin kuin asiakaspalvelussa myönteinen ensivaikutelma on erityisen tärkeä myös perehdyttämisessä, sillä tällöin työntekijä tuntee itsensä heti alusta lähtien tervetulleeksi ja tarpeelliseksi. Hyvällä ensivaikutelmalla luodaan vankka pohja yhteistyölle, kun taas kielteinen kuva aiheuttaa kitkaa, jonka korjaaminen voi olla hyvin työlästä. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Perehdyttämistä valmistellaan jo ennen rekrytointia. Tällöin yritys miettii tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista, jonka pohjalta päätetään millaista työntekijää tehtävään etsitään. Tässä vaiheessa määräytyy myös perehdyttämisen pai-

noipiste. Itse rekrytointiprosessi on tärkeä vaihe perehdyttämisessä, sillä silloin perehdyttäminen varsinaisesti alkaa. Työhönottohaastattelussa keskustellaan jo yrityksestä sekä työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista sekä talon omista tavoista. Mahdollisesti tässä vaiheessa kierretään jo tuleva työpaikka ja annetaan mukaan kirjallista perehdytysmateriaalia lisäämään mielenkiintoa. Rekrytointivaiheessa myös organisaatiolla on mahdollisuus tutustua hakijaan tarkemmin ja saada näin tietoa tulokkaan näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Työyhteisön on hyvä aloittaa valmistautuminen tulokkaan saapumiseen tässä vaiheessa, sillä valmistautumiseen käytetty aika säästää aikaa itse perehdytysvaiheessa. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle olisi kerrottava tulokkaan saapumisesta ja siitä, minkä tehtävän hän tulee täyttämään. Riippuen siitä, mihin tehtävään tulokas on valittu, on sen mukaisesti suunnattava jatkoperehdytystä. Joka tapauksessa jokainen työntekijä tarvitsee myös perusperehdytystä, joten tässä vaiheessa jo tiedossa olleen perehdyttäjän on koottava valmiiksi kaikki tarvittava uutta työntekijää varten, kuten työohjeet ja perehdyttämis- materiaalin, työasun ja työpaikan avaimet. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kupias & Peltola 2009.)

Viimeisenä vaiheena onkin uuden työntekijän vastaanottaminen, joka tapahtuu yleensä esimiehen toimesta. Hyvän vastaanoton tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa. Siinä uusi työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku vie pitkälle, kun taas huonoa alkua on vaikea korjata. Tärkeintä on saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Ensimmäisen päivän aikana on normaalia käydä läpi perehdyttämisohjelman sisältö, mutta varsinainen toiminta riippuu täysin työpaikasta. Yleensä ensimmäinen päivä menee tutustuessa työpaikkaan ja muiden työntekijöiden työskentelyn seurantaan. Tavoitteena on oppia kulkemaan luontevasti työtiloissa sekä oppia löytämään ja käyttämään tulevia työvälineitä. Lisäksi tarkoituksena on saada kuva työnpaikan muista ihmisistä sekä tulevista työtehtävistä. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kupias & Peltola 2009.)

Perehdytys jatkuu vielä työn alkamisen jälkeenkin. Ensimmäisten viikkojen aikana työntekijän odotetaan pääsevän kiinni työhönsä. Kokonaiskuvan helpottamiseksi auttaa kokonaiskuvan muodostaminen uudesta työstä sekä tarkempi tutustuminen työyhteisöön sekä organisaatioon. Ensimmäisten viikkojen aikana esimiehen tulisi selvittää tulokkaan kokemukset ja osaaminen, jotta sen pohjalta voi laatia hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Kun työntekijä on päässyt kiinni työtehtäviinsä, eli

hän on sopeutunut työhönsä, on nyt mahdollisuus antaa hänen tuoda esille omia näkemyksiään työstä ja perehdyttämisestä, jotka parhaimmillaan johtavat uusiin ideoihin sekä toimintatapojen kehittämiseen. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytystä jatketaan suunnitelman mukaisesti, mutta päävastuu perehdyttämisestä alkaa siirtyä perehtyjälle itselleen. Perehdyttäminen jatkuu vielä koeajan kuluessakin, joka on yleensä neljän kuukauden mittainen. Ennen koeajan loppumista pidetään esimiehen kanssa koeaikakeskustelu, jossa voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista ja jatkotarvetta. Samalla voidaan myös punnita rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Perehdyttäminen voi myös jatkua koeajan jälkeenkin tarpeen vaatiessa. Pääasia on, että tulokas saa mahdollisimman hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009.)

6.5 Perehdyttämisen yleisimmät ongelmat

Daviesin ja Van Der Wagenin (1998, 52–54) mukaan perehdyttäminen on toiminto, joka yleisimmin on huonosti hoidettu etenkin matkailu- ja palvelualoilla. Suurin osa uusista työntekijöistä tulee yritykseen kiireisimpien sesonkien aikana ja heidän oletetaan sopeutuvan työhön nopeasti. Davies ja Van Der Wagen (1998) väittävät myös, että työpaikasta saadut ensivaikutelmat kestävät pitkään ja vaikuttavat vahvasti työntekijän suhtautumiseen työtään kohtaan. Tämän vuoksi perehdytys on erittäin tärkeä suunnitella ja toteuttaa kunnolla, jotta uuden työntekijän siirtyminen yritykseen olisi mahdollisimman helppo ja kokemuksena positiivinen.

Yleisimpiä perehdytyksen kompastuskiviä ovat koulutuksen tarpeen aliarviointi, turvallisuusasioiden laiminlyönti, kiire, liian vähäiset resurssit sekä tekninen epäonnistuminen. Uutta työntekijää palkatessa tai sisäistä siirtoa tehdessä koulutuksen tarvetta aliarvioidaan hyvin usein. Esimies luottaa työntekijän ammattitaitoon ja koulutukseen niin paljon, että unohtaa paikallisen opettamisen merkityksen. Käytäntö on se, että vain yrityksen omassa perehdyttämisessä voidaan opettaa yrityksen omiin ohjeisiin, työympäristöön sekä työssä käytettäviin välineisiin. Perehdytyksessä ja työnopastuksessa keskitytään usein vain työn välttämättömiin edellytyksiin, jolloin muut kokonaisuuden kannalta tärkeät osat jäävät liian vähälle huomiolle. Väärä käsitys tulokkaan osaamisesta johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Sen vuoksi tulijan osaamistaso pitää kartoittaa huolella ja suunnitella perehdyttämisen sen mukaiseksi, jotta perehdyt-

täminen perustuisi oikeille tarpeille. (Anias 2006, 16; Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Kaikkein yleisimmät esteet hyvälle perehdyttämiselle ovat ajan puute tai se, ettei perehdyttämiselle varata tarpeeksi aikaa tai se toteutetaan väärään aikaan. Työntekijä palkataan yleensä akuuttiin tarpeeseen ja hänet halutaan töihin heti. Esimerkiksi kiireinen sesonki tarjoaa erinomaisen tilaisuuden oppia, mutta samalla se on ajanjakso, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämiselle jää aikaa usein vain muutama päivä, joka on ajanjaksona riittämätön hyvälle perehdyttämiselle. Tietotyön parissa työskentelevien aika on hyvin usein kiinni omista tehtävissä, jolloin toisen perehdyttämiselle aikaa ei tunnu löytyvän. Varsinkin asiakastöissä työt ryhmittyvät aikataulujen ja ihmisten odotusten mukaan, jolloin omia tehtäviä priorisoidaan. (Anias 2006, 16; Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdytystä toteuttaessa on mahdollista epäonnistua, vaikka kaikki mahdolliset esteet olisivatkin otettu huomioon. Tällöin syynä on yleensä se, että perehdytyksen käytännön toteutuksen suunnittelu on ollut liian vähäistä. (Anias 2006, 16.) Esimerkiksi vastuunjako perehdyttämisen osalta voi olla epäselvä. Tämä johtaa herkästi tilanteeseen, jossa tulokas saa pirstanoitunutta tietoa, eikä hän kykene muodostamaan kokonaiskuvaa eikä selkeää orientaatioperustaa. Uusi työntekijä voidaan myös nähdä kilpailijana ja usein hänen odotetaan mukautuvan työhön ja auttavan eikä aiheuttavan lisätyötä. Mahdollista on myös se, että perehdyttäjä ei näe kaikkia hyötyjä, joita perehdyttäminen tuo mukanaan. Tällöin työyhteisölle pitää osoittaa ne hyödyt, joita uuden työntekijän perehdyttäminen tuo heille sekä itse perehdyttäjille. Oman osaamisen siirtäminen ja tulokkaan asemaan asettuminen ja eläytyminen voi myös olla hankalaa. Tällöin perehdyttämisen perusvalmiudet ovat hukassa, ja niin perehdyttäjän tulisi saada lisää koulutusta ja tukea. Jos kuitenkin huolellisesta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä huolimatta työnteko ei onnistu, tulisi johdon reagoida tilanteeseen nopeasti ja selvittää mistä asia johtuu. Normaalisti syynä tällaiseen tilanteeseen voi olla eroavat näkemykset siitä, mitä työn sisältö ja tavoitteet ovat. (Anias 2006, 16; Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Onnistuakseen perehdyttäminen vaatii yhtenevän käsityksen tavoiteltavasta roolista, työtehtävistä sekä oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta. Jos yritys löytää puutteita

omasta rekrytointi- tai perehdytystoiminnastaan, tarjoaa se mahdollisuuden organisaation toiminnan kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

7 TYÖNOPASTUS

Työnopastus on itse työhön perehdyttämistä. Perehdyttämismenetelmistä työnopastus on varmasti yleisin keino sen suorittamiseen. Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvää tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastuksen perimmäinen tarkoitus on tukea työntekijän siirtymistä itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Hyvin hoidetun opastuksen avulla työntekijä oppii heti tekemään työtehtävät oikein ja itsenäiseen työskentelyyn siirtyessä hän ei tarvitse apua pienissä pulmatilanteissa, eikä muiden tarvitse korjata hänen virheitään. Tämä helpottaa kaikkien töitä sekä säästää aikaa ja voimia. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Työnopastuksesta tekee haastavaa se, että opastus on aina yksilöllistä, joten se on toteutettava aina tilanteen ja opastettavan mukaan. Lähtökohtana on, että opastettava on heti alusta lähtien mukana aktiivisena osapuolena, sillä hänen aikaisemmat tietonsa ja taitonsa luovat pohjan uuden oppimiselle. Koska jokainen ihminen on erilainen ja kaikki oppivat omalla tavallaan, ei työnopastuksessa voida käyttää vain yhtä tiettyä mallia. Tärkeintä työnopastuksessa on luoda työntekijälle työn sisäinen malli, joka käsittää ainakin tiedot yrityksestä ja sen asiakkaista, tuotteista ja palveluista, työyhteisön ja oman työn tavoitteista sekä tieto omasta osuudesta kokonaisuuden osana. Sisäiseen malliin perustuvat tiedot säilyvät ja palautuvat helposti mieleen, vaikkei niitä aktiivisesti käytettäisikään. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että työelämässä tapahtuu paljon muutoksia ja, kun perusmalli on hyvä, on sen muuttaminen ja vaativampien tehtävien oppiminen helpompaa. (Kangas & Hämäläinen 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

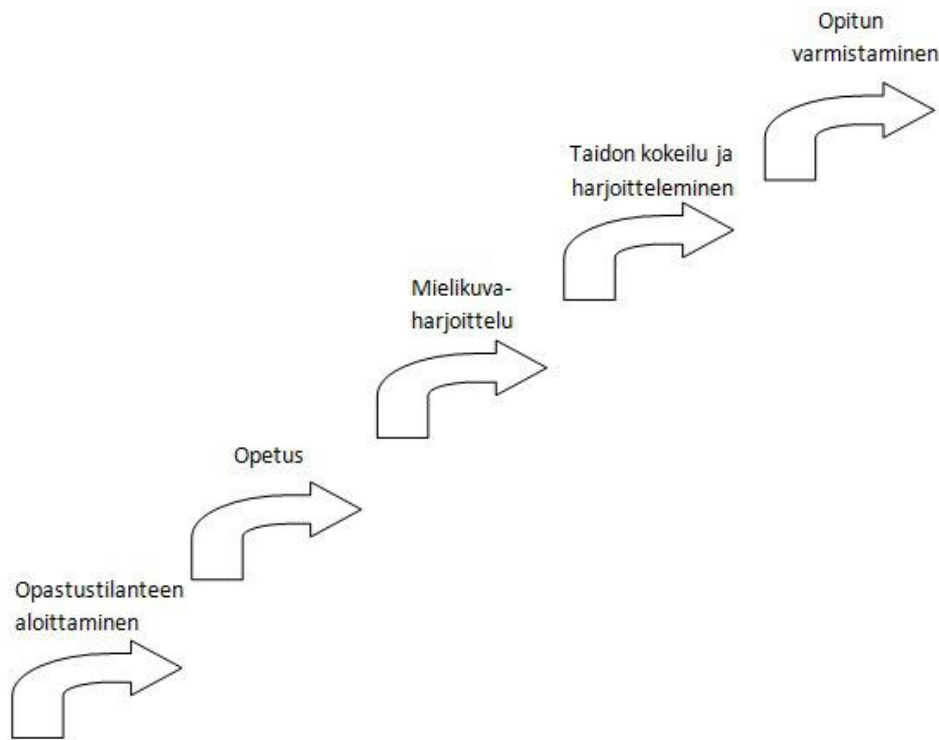
Työnopastajan on otettava opastusta suunnitellessaan huomioon opastettavan fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet. Jotkut ymmärtävät asiat nopeammin kuin toiset, ja toiset työskentelevät näppärämmin kuin toiset. Myös opastettavien tiedot ja taidot ovat erilaisia. Osalla voi olla taustallaan hyvin teoriapohjainen koulutus, kun taas osalla on paljon työkokemusta ja ns. hiljaista tietotaitoa. Oppimiseen vaikuttavat myös henkilön asenne ja motivaatio. Hyvän motivaation omaava haluaa oppia, kun taas työntekijää,

joka ei usko omiin oppimismahdollisuuksiin, saattaa työhönohjaaja joutua kannustamaan ja rohkaisemaan paljon. Koska oppimistyyliä on monenlaisia, pitää ohjaajan ja opastettavan löytää se yhteinen kieli, jolla asiat menevät parhaiten perille. Toinen saattaa oppia paremmin tekemällä itse, kun taas toinen oppii aivan hyvin pelkästään seuraamalla ja havainnoimalla. (Kangas & Hämäläinen 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Työhönohjaukseen pätevät kaikki samat asiat kuin muuhunkin työskentelyyn, eli hyvä suunnittelu ja valmistautuminen. Näin varsinaisen toteuttaminen ei vaadi paljoa aikaa. Työhönohjaaminen vaatii tekijältään paljon taitoa ja jaksamista paneutua kunkin opastettavan tilanteeseen yksilöllisesti. Tämä tekee työhönohjauksesta luottamuksellisen tehtävän ja se vaatii ohjaajalta hyvän ammattitaidon lisäksi myönteisen asenteen sekä opastettavia että ohjaamista kohtaan. Kun ohjaaja ja ohjauksen kaikki tavoitteet ovat selvillä, voidaan suunnitella itse ohjaustilanne. Suunniteltaessa ohjauksesta on tiedettävä ketä ohjautetaan, miksi ohjautetaan, mitä ja miten ohjautetaan sekä miten oppiminen varmistetaan ja kuinka sitä seurataan. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

7.1 Työhönohjauksen viisi askelta

Työhönohjauksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä. Yksi tunnetuimmista menetelmistä on viiden askeleen menetelmä. Sen taustalla on Yhdysvalloissa toisen maailmansodan aikana kehitetty Training Within Industry – ohjelma. TWI – ohjelman pohjalta kehitettiin aluksi neljän askeleen menetelmä, johon ehdotettiin myöhemmin viidettä askelta. Uuden menetelmän askeleet olivat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastaminen. Kyseistä menetelmää voi kukin soveltaa ohjaukseensa tarkoituksenmukaisesti. Ennen varsinaista ensimmäistä askelta ohjaajan on hyvä kuitenkin jo valmistautua tulevaa varten. Huolellinen valmistautuminen ei pelkästään säästä aikaa, vaan se myös vähentää mahdollisia häiriötekijöitä ohjauksen aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007; Vartiainen, ym. 1989, 88–91.)



KUVIO 1. Viiden askeleen menetelmä, TTS Työtutka (2012)

Ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Se tarkoittaa tehtävän tavoitteen ja koko tavoiterakenteen esittelyä sekä lähtötason arviointia. Heti opastustilanteen alussa luodaan kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, sillä oppimisen kannalta on hyvä vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. Tällöin opastettavan on helpompi kysyä aiheesta lisää ja saada myös vastauksia. (Kangas & Hämäläinen 2007; Vartiainen, ym. 1989, 94.)

Opetustilanteen aloittamisen jälkeen seuraa itse opetusaskel. Tämän askeleen tarkoituksena on saada opastettava käsittämään kokonaiskuva opastettavista tehtävistä sekä niiden tekemiseen liittyvistä ohjeista. Jos kyseessä on laaja kokonaisuus, on se jaettava osiin, ja opastettava sitten vaihe kerrallaan. Tulija on otettava mukaan keskusteluun ja tekemiseen, sillä tämä varmistaa opastettavan oppimisen parhaiten. Opetusvaiheessa on tärkeää perustella tekemistä ja ottaa opastettava aktiivisesti mukaan tekemiseen, sillä se tukee oppimista ja helpottaa opastuksen onnistumisen arvioimista. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Kolmannen askeleen kohdalla keskitytään mielikuvaharjoitteluun, jonka tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit ennen tekemällä harjoittelua. Mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työnsuorittamiseen ja sen onnistumiseen, eli se auttaa sisäisten

mallien kehittämisessä. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Harjoittelun ja kokemuksen myötä syntyvät mallit helpottavat työnte-koa, sillä ne ohjaavat ihmisen toimintaa automaattisesti ja sen ansiosta jokaista toi- menpidettä ei tarvitse ajatella erikseen. Mielikuvaharjoittelua voi tehdä monella eri tavalla, mutta yksi esimerkki opastustilanteessa on pyytää opastettavaa kuvaamaan työtilanne vaihe vaiheelta opastajalle. (Kangas & Hämäläinen 2007; Vartiainen, ym. 1989, 94.)

Neljäs askel pitää sisällään taidon kokeilun sekä harjoittelemisen. Jotta uuden taidon voi todella oppia, se vaatii tekemistä eli käytännön harjoittelua. Tämän askeleen tar- koituksena on siis harjaannuttaa taitoja ja selvittää missä määrin kolmen edellisen askeleen aikana on onnistuttu kehittämään tehtävää koskeva tietoperustaa. Opastetta- van on tässä vaiheessa tehtävä koko opastettu työ alusta loppuun saakka samalla kun opastaja seuraa tilannetta. Työn valmistuttua opastetun on tarkoitus arvioida oman työnsä tulokset, jonka jälkeen opastaja arvioi sen. Kun kumpikin osapuoli pääsee ar- vioimaan tuloksia, saadaan siitä aikaan rakentavaa keskustelua, jonka avulla kummat- kin osapuolet saavat palautetta toiminnastaan. (Kangas & Hämäläinen 2007; Vartiainen, ym. 1989, 95.)

Viimeinen askel on varattu opitun varmistamista varten. Vaikka oppimista seurataan jo aiempien askeleiden aikana, on nyt tarkoituksena varmistaa, että opastettavalla on kaikki tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävän itsenäiseen suorittamiseen. Nyt opastet- tava pääsee työskentelemään itse ja opastajan ei tarvitse kuin seurata työskentelyä silloin tällöin. Opastettavan on hyvä kokeilla oppimaansa myös muissa vastaavanlai- sissa tilanteissa, jotta nähdään osaako työntekijä soveltaa oppimaansa käytäntöön vai onko oppiminen ollut vain pintapuolista. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

8 SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Idea opinnäytetyölle lähti liikkeelle harjoitteluni aikana, jolloin mietin, mistä aiheesta voisin opinnäytetyöni tehdä ja millaisen opinnäytetyön haluaisin tehdä. Alusta asti tiesin, että haluan tehdä toiminnallisen opinnäytetyön, jotta siitä olisi hyötyä varsinais- ssa työelämässäkin. Perehdyttämisoppaan suunnittelu opinnäytetyönä lähti liikkeelle sekä oman toiveeni että toimeksiantajan tarpeen pohjalta. Casinolla oli jonkin verran irrallista materiaalia työntekijöiden tueksi mutta niitä ei käytetty perehdyttämisen

apuna ja työntekijän oli todella etsittävä löytääkseen ne. Varsinaisen oppaan kokoaminen alkoi vasta siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön teoria osa ja tutkimukset olivat suurimmaksi osaksi valmiina. Tästä oli apua oppaan luomisessa, sillä itsellä oli taustatiedot kunnossa ja tutkimuksien avulla sai paljon hyödyllistä tietoa oppaan toteuttamista ja sen sisältöä varten.

8.1 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan päätin nimetä hyvin perinteisellä tavalla: Tervetuloa Taloon! – Työntekijän opas. Oppaassa on 11 päälukua, joista osassa on alalukuja. Päälukuja ovat johdanto, Best Western ketju, Best Western Spahotel Casino, toiminnot ja palvelut, majoitus, ammatinharjoittajat, talon tavat ja pelisäännöt, työsuhteeseen liittyvät asiat, ohjeita työskentelyyn, yhteystiedot sekä perehdytyksen tarkastuspisteet. (Liite 3.)

Johdannossa on lyhyt tervehdys uusille työntekijöille. Sen jälkeen kerron hieman oppaan sisällöstä ja sen tarkoituksesta. Johdannon jälkeen siirrytään esittelemään itse Best Western ketjua sekä sen mukanaan tuomia asiakaspalvelua ohjaavia asioita. kuten I CARE asiakaspalveluohjelmaa sekä kanta-asiakasohjelmaa. Ketjun esittelyn jälkeen tutustutan oppaan lukijan itse hotellin historiikkiin sekä nykytilaan. Mielestäni yrityksen taustatiedot on kerrottava huolella, koska kyseessä on hyvin pitkän historian omaava hotelli, jonka taustasta monet asiakkaat ovat kiinnostuneita.

Taustojen esittelyn jälkeen siirrytään itse hotellin ja sen toimintojen esittelyyn. Kerron hieman yrityksen liikeideasta, strategiasta, visiosta ja arvoista ja asiakkaista. Nämä tiedot ohjaavat pitkältä hotellin toimintaa, joten niiden on annettava suuntaa myös tulevan työntekijänkin työskentelylle. Toiminnan esittelyn jälkeen siirryn yksityiskohteisempaan talon esittelyyn, jossa käyn läpi taloa osastoittain aina majoituksesta huoltoon sekä muihin ammatinharjoittajiin.

Seuraavissa luvuissa keskitytään talon tapoihin ja pelisääntöihin sekä yleisiin työsuhteeseen liittyviin asioihin. Näistä kappaleista tuleva työntekijä saa muodostettua kuvaa siitä, miten hänen tulee töissä toimia ja mitä häneltä odotetaan. Loppuun halusin lisätä vielä lyhyehköt ohjeet eri työvuorojen tehtävistä, jotta tuleva työntekijä saisi jo tutustua niihin hieman. Oppaan viimeiseltä sivulta löytyvät vielä vastaanoton tärkeimmät yhteystiedot sekä perehdytyksen tarkastuspisteet – osio, josta perehdytettävä toi tarkis-

taa onko hänelle opetettu kaikki tarpeelliset asiat yrityksestä, sen toiminnasta ja omasta työstä.

8.2 Kyselyn ja haastattelun toteuttaminen

Kesällä 2013 Casino työllisti yhteensä kahdeksan vastaanoton työntekijää. Kyselyni jaettiin kaikille kesätyöntekijälle, mutta vastauksen sain takaisin kuudelta henkilöltä. Kaikki kyselyyn osallistuneet ovat koulutustaustaltaan lukion tai ammattikoulun käyneitä sekä opiskelevat tällä hetkellä ammattikorkeakoulussa. Vastaajista viisi oli naisia ja yksi mies. Kyselyssä esitettiin perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyviä avoimia kysymyksiä että mielipideväittämiä. Tällä tavalla saatiin kysytyä kaikkia haluttuja asioita, mutta kyselystä ei muodostunut kuitenkaan liian kuormittava, niin kuin se olisi ollut pelkillä avoimilla kysymyksillä. Osaltaan tämä helpotti myös kyselyn tuloksien analysointia ja vastauksien kokoamista. Kyselyni päätin analysoida siten, että kävin kaikkien vastaukset läpi ja muodostin niiden pohjalta yhtenäiset vastaukset kysytyihin asioihin. Samalla pyrin kuitenkin tuomaan esille toisistaan poikkeavia vastauksia, jotta nähtäisiin sekä positiiviset että negatiiviset palautteet kysytyistä asioista.

Casinon vastaanotossa työskentelee kaksi vakituista vastaanottovirkailijaa sekä myyntisihteeri. Vastaanottovirkailijat ovat työskennelleet yrityksessä jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta myyntisihteerin virassa työskentelevä henkilö on ollut töissä vasta noin vuoden verran. Heidän osaltaan halusin toteuttaa tutkimukseni teemahaastattelun muodossa. Päädyin valitsemaan tämän laadullisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla sain syvällisempiä vastauksia valitsemiini teemoihin. Tavoitteenani oli muodostaa kokonaiskuva siitä, millaiseksi työntekijät kokevat perehdytyksen nykytilan, millaisia ongelmia sekä mitä mahdollista kehitettävää perehdyttämisessä on. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset mutta vain yhden henkilön kohdalla paneuduttiin rekrytointiin hieman tarkemmin, sillä hän oli päävastuussa sen suhteen. Haastattelujen tuloksissa viittaaan vastaajiin henkilöinä A, B ja C, jotta vastaajat pysyisivät nimettöminä. Vastaukset kokosin käytännössä samalla tavalla kuin kesätyöntekijöiltä saadut vastaukset, eli muodostin niiden pohjalta yhtenäiset vastaukset teemoitain.

8.3 Kyselystä saadut tulokset – perehdyttäminen

Kysyttäessä, ”Mitä perehdyttäminen mielestäsi on?” saatiin kaikilta kyselyyn osallistuneilta melko yhteneviä vastauksia. Vastaaajien mielestä perehdyttämisellä tarkoitetaan opastamista ja ohjeistamista työnkuvaan, työtehtäviin, työympäristöön, yritykseen ja sen toimintatapoihin, sekä työvälineisiin, järjestelmiin ja työtovereihin. Osa lisäsi tähän määritelmään ajatuksen siitä, että perehdyttäminen on opettamista, jossa suurin osa tietoa on uutta asiaa perehdytettävälle. Yhden vastaajan mielestä perehdyttämisellä on tarkoitus saada hyvä käsitys työpaikan tavoista ja itse työpaikasta ja työtehtävistä.

Perehdyttämisen merkitys ja rooli koettiin yleisesti hyvin tärkeäksi. Vastauksien mukaan perehdyttämisen rooli on tärkeä, koska perehdyttäminen antaa hyvän edellytyksen työtehtävissä suoriutumiseen toivotulla tavalla. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä ”kotoutetaan” yritykseen, helpotetaan työntekoa sekä vähennetään työntekijän epävarmuutta. Yhdessä vastauksessa korostettiin sitä, että vaikka tekemällä oppii, niin hyvän perehdyttämisen ansiosta välttyttäisiin turhilta virheiltä. Vain yhdessä vastauksessa otettiin huomioon myös asiakkaan hyöty hyvän perehdyttämisen seurauksena. Vastauksessa mainittiin asiakkaiden arvostavan osaavaan työntekijää.

Mielipideväittämien pohjalta saatiin perehdyttämisen osalta seuraavia tuloksia: Perehdyttämisen riittävyys oli kahden vastaajan mielestä kohdillaan, kun taas loput neljä olivat asiasta eri mieltä. Neljä henkeä kuudesta näki useamman työntekijän toimimisen perehdytyksen antajana häiritsevänä ja kaksi vastaajaa koki saaneensa ristiriitaisia ohjeita työtehtävien tekoon. Kaikki pitivät perehdyttäjiä kuitenkin pätevinä, mutta käytännön toteutus jakoi mielipiteet puoliksi vastaajien kesken.

Työtehtävistä ja niiden tekemisestä sekä omista velvoitteista kaikki olivat saaneet selkeän kuvan. Vastaaajien mielestä perehdyttämiseen ei käytetty tarpeeksi aikaa ja perehdyttämisen suunnitteluun olisi voitu panostaa enemmän. Kaikkien mielestä kirjallinen materiaali olisi myös tukenut perehdyttämistä. Puolet vastaajista kokivat, että perehdyttämisen avulla saatiin tarpeeksi selkeä kuva yrityksen toiminnasta. Neljä kuudesta pitivät taloon ja sen työntekijöihin tutustumista riittäväksi. Vastaaajien mielestä perehdyttämisen avulla tapahtuva tapojen ja työkuulttuurin omaksuminen ei ollut täysin onnistunut, sillä mielipiteet jakautuivat tämän suhteen puoliksi.

8.4 Kyselystä saadut tulokset – hyvä perehdyttäminen, hyvä perehdyttäjä

Kyselyn vastauksien mukaan hyvä perehdyttäjä on kannustava, kärsivällinen sekä valmis auttamaan ja vastaamaan kysymyksiin aina ongelmien ilmetessä. Perehdyttäjän on oltava asiansa osaava ja hänen olisi saatava monimutkainenkin asia näyttämään yksinkertaiselta. Hyvän perehdyttäjän odotetaan olevan myös ymmärtäväinen ja hänen tulisi jaksaa kuunnella työntekijöitä ja toistaa asioita maltillisesti.

Hyvän perehdytyksen vastaajat kokivat olevan sellaista, että sen seurauksena työntekijä kykenee varmaan ja tehokkaaseen työskentelyyn, hän oppii talon tavat ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijän on tarkoitus saada kaikki mahdollinen ja tarpeellinen tieto, joiden avulla hän osaa tehdä työnsä kunnolla joutumatta jatkuvasti kyselemään neuvoja.

8.5 Kyselystä saadut tulokset – mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittamisestä

Kyselyssä kysyin kesätyöntekijöiltä myös mielipiteitä siitä, vastasiko Casinon perehdytys, heidän käsitystään hyvästä perehdyttämisestä. Pyysin heitä myös kertomaan omia mielipiteitään siitä, miten perehdytystä voitaisiin kehittää sekä mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Vastaajien mielipiteet jakautuivat hieman kahtia siinä suhteessa, että vastasiko Casinolla tapahtunut perehdytys mielikuvaa hyvästä perehdyttämisestä. Osan mielestä perehdyttäminen onnistui, kun taas osan mielestä ei. Perehdytys nähtiin kokonaisuudessaan ihan kunnolliseksi, mutta se vaatisi kuitenkin paljon hienosäätöä. Positiivisena asiana pidettiin sitä, että perehdyttäminen oli hyvin käytännönläheistä eikä tietoa tullut liikaa kerralla. Varsinkin järjestelmäkoulutus oli hyvä lisä perehdytykseen, vaikka osan mielestä Opera-varausjärjestelmän käyttöä olisi voinut harjoitella enemmän ennen itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä. Toisena positiivisena asiana pidettiin sitä, että vastaanoton työntekijät olivat kärsivällisiä ja he jaksoivat neuvoa ja opastaa aina tarvittaessa.

Osa taas piti perehdyttämisestä puutteellisena eikä tarpeeksi monipuolisena. Perehdytyksen puutteellisuus tuli esiin erityisesti silloin, kun verrattiin saatua perehdytystä aiempiin kokemuksiin perehdyttämisestä. Suurimmat ongelmat piilivät siinä, että perehdytykseen ei varattu tarpeeksi aikaa eikä siihen oltu panostettu tarpeeksi. Tämän

seurauksena työntekijöillä oli hankaluuksia muodostaa kokonaiskuva työtehtävistä, ja kaikki tarvittavat tiedot olivat kokonaisuudessaan tiedossa vasta työsuhteen lopussa, vaikka niistä olisi pitänyt tietää jo ennen kiireisintä sesonkia. Muina puutteellisina kohtina pidettiin muuhun työyhteisöön tutustumista, tiedon kulkemista, vanhentuneen tiedon päivittämättömyyttä sekä kiireisesti tapahtunutta opastusta.

Asiat, joita nähtiin negatiivisina asioina perehdytyksessä, tulivat esiin myös kesätyöntekijöiden kehittämisehdotusvastauksista. Vastajat korostivat sitä, että perehdytystä ei pitäisi vähätellä ja sen merkitys pitäisi ymmärtää. Vastauksissa toivottiin, että jatkossa perehdyttämiseen tultaisiin käyttämään enemmän aikaa ja, että sitä suunniteltaisiin etukäteen paremmin. Esimerkiksi muutaman päivän kestävä perehdytysjakso ennen oopperakauden alkua kesän alussa olisi hyvä aika perehdyttää uusia työntekijöitä ja tämä helpottaisi uuden työntekijän ”sisäänajoa”. Hyvänä ideana pidettiin myös oppimisen testaamista jonkinlaisella testillä. Useissa vastauksissa tuli esille toive siitä, että perehdytyksen hoitaisi vain yksi henkilö, mutta muuten päävuorossa oleva työntekijä voisi auttaa ja opastaa tarvittaessa. Perehdyttämisen ollessa yhden henkilön vastuulla vältyttäisiin ristiriitaisuuksilta. Perehdytykseen kehoitettiin lisättäväksi myös enemmän kirjallista materiaalia ja parempaa tutustumista itse hotelliin sekä kesähotelleihin. Kirjalliseen materiaaliin he toivoivat tietoa kaikista tärkeimmistä asioista sekä myös ”pikkuseikoista”, kuten taustatietoa itse yrityksestä sekä työvuoron asioista, kuten ruokatunneista.

8.6 Kyselystä saadut tulokset – työnopastus

Työnopastusta pidettiin samalla tavalla liian pikaisesti hoidettuna kuten perehdyttämistäkin. Suurin osa opastuksesta tapahtui työn lomassa ja useimmiten uuden tilanteen tullessa eteen. Opastuksen olisi voinut hoitaa paremminkin ja kiireettömämpänä ajankohtana. Eräs vastaaja koki, että oopperakauden aikana oppiminen ei aina onnistu hyvin kiireen takia, ja sen vuoksi kaikki toiminnot pitäisi olla jo siihen mennessä opittuna. Kiireisimmän ajankohdan aikana tapahtuva opetus alistuttaa helpommin virheillemme, joista myös asiakkaat kärsivät. Itsenäiseen työskentelyyn siirryttiin myös liian aikaisin ja liian vähällä osaamisella. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että työnopastuksen käytännönläheisyys oli hyvä asia. Käytännön työtehtäviä pääsi tekemään nopeasti itse ja tekemällä ja kokeilemalla itse oppi tarpeeksi hyvin. Aina kuitenkin pystyi luottamaan siihen, että joltakulta pystyi kysymään neuvoa tarvittaessa.

Työnopastuksessa ei sivuttu turvallisuusasioita lainkaan, ei edes perusasioita. Näistä asioista sai tietoa, jos itsellä oli kiinnostusta kysyä aiheesta. Vastaajat toivoivat, että edes perusasiat olisi käyty läpi ja etenkin sen, kuinka toimia hätätilanteessa. Koneiden ja laitteiden käyttöön kuitenkin opastettiin tarpeeksi hyvin. Parhaiten tässä onnistuttiin järjestelmän osalta, jota varten oli erillinen koulutus. Osa kuitenkin toivoi vielä enemmän järjestelmäkoulutusta. Muiden laitteiden käyttöön opastettiin aina, kun tuli tarpeen käyttää jotakin uutta, mutta lähinnä itse kokeilemalla pärjäsi. Myös laitteiden käytön kohdalla toivottiin parempaa opastusta ennen oopperakauden alkua, jotta työt sujuisivat joutuisammin ja mahdollisimman vähin ongelmin.

8.7 Haastatteluista saadut tulokset - rekrytointi

Rekrytointi toteutettiin kevään 2013 aikana hyvin perinteisin menetelmin. Rekrytoinnista vastannut henkilö kertoi yrityksellä olleen hakemus mol.fi sivustolla. Hakemuksessa haettiin nimenomaan vastaanoton työntekijöitä. Kaikki hakemukset käytiin läpi, ja niiden joukosta valittiin kaikkein parhaimmat hakijat haastateltaviksi. Haastattelujen pohjalta taas valittiin kesän työntekijät. Vastaavan henkilön mielestä mol.fi toimii aina. Vaikka rekrytointi tapahtui kiireisessä aikataulussa, hakemuksia tuli kuitenkin huomattavasti ja riittävä määrä työntekijöitä saatiin valittua.

Kysyttäessä rekrytoinnin onnistumisesta, kävi vastauksesta ilmi, että siinä olisi vielä kehitettävää. Rekrytointiprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi varata enemmän aikaa. Vastaaja olisi toivonut myös saavansa haastatella enemmän hakijoita. Vaikka hakemuksen mukaan henkilö vaikuttaisi juuri sellaiselta mitä etsitään, ei hän välttämättä kasvatusten olekaan samanlainen. Vastaaja uskoisi, että räätälöimällä tarkemman hakemuksen ja esittämällä siinä tarkempia vaatimuksia yritys pystyisi saamaan enemmän sellaisia hakijoita, jotka vastaisivat myös toimenkuvan ja yrityksen toiveita.

Rekrytointivaiheessa perehdytystä ei suunniteltu paljoa. Haastattelija teki lähinnä muistiinpanoja työntekijöiden taustoista; etenkin siitä, oliko hänellä minkäänlaista järjestelmänkäyttökokemusta taustallaan. Järjestelmän osaamisen etsiminen oli tärkeää, koska se on tärkein työkalu vastaanotossa. Osaamisen määrittämisen avulla pystyttiin sitten suunnittelemaan kuinka perusasioista perehdytyksen ja työnopastuksen tulee lähteä liikkeelle. Toki haastattelussa kerrottiin myös yrityksestä ja tulevista työ-

tehtävistä, jotta työntekijöille alkaisi pikkuhiljaa muodostua mielikuva työstä ja yrityksestä.

Muiden vastaajien mielipiteitä kysyttäessä rekrytoinnin onnistumisesta, oli vastaus hieman negatiivissävytteinen. Heidän mielestään rekrytointiprosessi ei ole uuden omistajan aikana onnistunut kertaakaan täysin kunnolla. Syyksi tähän uskottiin olevan se, että siihen ei yksinkertaisesti käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja. Jos he olisivat saaneet itse olla mukana rekrytoinnissa, he olisivat aloittaneet prosessin aikaisemmin. Tällöin työhön perehdyttäminen olisi päästy aloittamaan hyvin ennen kiireisintä sesonkia, ja työntekijöille olisi jäänyt enemmän aikaa perehtyä työtehtäviin.

8.8 Haastatteluista saadut tulokset - Perehdyttäminen

Kaikille vastaajille on työuransa aikana kerinnyt karttua paljon kokemusta perehdyttämisestä. Kahdella vastaajista suurin osa kokemuksesta on kertynyt Casinolla, kun taas yksi vastaajista on saanut aikaisempaa kokemusta perehdyttämisestä jo kouluajoilta sekä omien harrastuksiensa parista.

Perehdyttämisen määritelmäksi saatiin A:lta seuraavanlainen vastaus: *”Perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että opetetaan talon tavoille ja siihen kuinka talon arki pyörii. -- kaikkea ei voi perehdytyksessä opettaa mutta on tärkeää antaa työkalut, joilla pääsee eteenpäin.”*

B ja C eivät antaneet perehdyttämisestä varsinaista määritelmää, vaan he lähtivät miettimään käsitettä toteuttamisen kannalta. B:n mielestä perehdyttäminen pitää tehdä palkkatyönä, ja sille pitää varata hyvin aikaa. Hänen mielestään myös lähtökohtien on hyvä olla selvillä. Kaikille pitäisi olla ohjeistettu, mitä kukakin tekee ja, että kaikki varmasti tekevät samalla tavalla, jos perehdyttäjiä on useampia. Huomioon pitäisi ottaa myös tulijan tehtäväkuva, eli perehdytyksen tulisi tapahtua tulijan tehtävien mukaisesti. C on samaa mieltä B:n kanssa siitä, että perehdyttäjällä tulee olla selkeät linjat sen suhteen, mikä hänen osuutensa perehdyttämisen toteuttamisessa on. B:n ja C:n vastauksista nousi myös esille ajatus, että perehdyttämiselle tulee olla tietty aika, jolloin jokaiselle neuvotaan kaikki asiat. C lisäsi vastaukseensa myös sen, että aluksi on opittava tavat, koneiden käyttö ja kaikkein tärkeimmät asiat yrityksestä ennen kuin on järkevää siirtyä työtehtävien opettamiseen ja itse työntekoon. Jos työntekijä laitetta-

siin suoraan työskentelemään vastaanottoon, ilman kunnollista pohjatietoa, olisi tilanne hankala kummankin vuorossa olevan kannalta.

8.9 Haastatteluista saadut tulokset – Hyvä perehdyttäminen, hyvä perehdyttäjä

Vastaaja A:n mielestä tärkeintä hyvässä perehdyttämisessä on johdonmukaisuus alusta lähtien. Perehdytyksen tulisi antaa kattavat aloitustiedot eikä sitä sun tätä joka puolelta. B:n mielestä hyvään perehdyttämiseen kuuluu asianmukaisuus ja yhdessä tekeminen. Oppiminen vaatii toistoa ja asioiden yhdessä läpikäymistä. C kertoi perehdyttämisen olevan hyvää silloin, kun tulija tuntee olonsa heti varmaksi ja turvalliseksi.

Hyvän perehdyttäjän olisi vastaajien mielestä oltava sosiaalinen, kärsivällinen, johdonmukainen ja stressinsietokykyinen. Hänen tulisi osata asettua tulijan asemaan ja jaksaa selostaa asioita uudestaan ja uudestaan. B:n mielestä perehdyttäjän tulisi ensinnäkin olla työpisteen esimies mutta huomauttaa, että pienissä yksiköissä tämä ei aina onnistu, jolloin vuorossa olevat toimivat perehdyttäjän roolissa. C:n mielestä hyvällä perehdyttäjällä tulee olla kattavat tiedot. Missään nimessä ei saisi tulla sellaista tilannetta, että harjoittelija perehdyttää harjoittelijaa.

8.10 Haastatteluista saadut tulokset – Perehdyttämisen toteutus ja arviointi

Perehdyttäminen toteutettiin hyvin yksinkertaisella tavalla. Ennen kaikkien töiden alkua kaikille työntekijöille pidettiin yhteinen ”aloituskaronkka”, jossa hotelinjohtaja kertoi hotellista tarkemmin ja esitteli lyhyesti talon väkeä. Yhteisen alun jälkeen kaikki lähtivät osastonsa johtajan kanssa tutustumaan hieman taloon ja sen tapoihin sekä tuleviin työtehtäviin. C kertoi, että perehdyttämisen toteutus ei ole onnistunut kovin hyvin koskaan. Hänen mielestään työntekijät otetaan aivan liian myöhään töihin ja usein kesätyöntekijä perehdyttää toista.

Vastuksien mukaan perehdyttämisen aktiivista seuranta ja arviointia ei oikeastaan tapahtunut. Kaikki vastaajat toki myönsivät seuraavansa aina työvuoronsa aikana toisen työskentelyä ja meni heti avuksi, jos ongelmia ilmeni. A sanoi huomioineensa aika nopeasti mikä on kenenkin vahvuus tai heikkous. Hänen mielestään palautteen antaminen on joskus hankalaa, koska työntekijät ovat nuoria ja mahdollisesti ensimmäisessä työpaikassaan. Tällöin he ottavat palautteen yleensä ”murskakritiikkinä”.

8.11 Haastatteluista saadut tulokset - Mielenpitoita perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä

Kaikkien vastaajien mielestä perehdyttämisen rooli on hyvin tärkeä ja sen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi panostaa jatkossa enemmän. B:n ja C:n mielestä perehdyttäminen on kaikkein tärkein asia, kun uusi työntekijä tulee töihin. B sanoi perehdyttämisen olevan kummankin osapuolen etu. Hyvin toteutettuna kaikkien työnteko helpottuu ja tuloksen tekeminen onnistuu paremmin.

Tämän vuoden perehdyttäminen ei kenenkään vastaajan mielestä onnistunut ihan suunnitelmien mukaan. Monia osa-alueita olisi haluttu toteuttaa eri tavoin. Esimerkiksi A olisi halunnut toteuttaa järjestelmäkoulutuksen toisin. Hän olisi halunnut toteuttaa sen koko ryhmälle kerralla aluksi harjoitusohjelmalla, jotta kaikki olisivat saaneet tehdä harjoituksia ennen varsinaiseen työhön siirtymistä. Hän olisi myös toivonut voivansa olla enemmän alussa tukena ja henkilökohtaisena neuvojana. Työn aloittaminen on aina jännittävä paikka vaikka miten kokenut työntekijä olisi. Myös muut vastaajat voisivat olla mukana perehdytyksen hoitamisessa aktiivisemmin, jos sille annettaisiin oikeasti kunnan resurssit.

Jos vastaajat saisivat itse kehittää perehdyttämisen toteutusta, varaisivat he kaikki sen suunnitteluun ja toteuttamiseen enemmän aikaa. Perehdyttäminen tulisi heidän mielestään toteuttaa järjestelmällisemmin ja aloittaa jo kesäkuun alussa, reilusti ennen ooppera kautta. C:n mielestä johdolta pitäisi ensinnäkin tulla tarkempi määritelmä perehdyttämisen hoitamisesta. *”Talon johto määrittelee, että mitkä resurssit annetaan. Kirkkaana mielessä, että mitkä on ne vaatimukset mihin lopputulokseen halutaan päästä. Onko tarkoitus että tulija tekee puoli itsenäisesti ja koko ajan huutelee että tätä en osaa. Vai osaako itsenäisesti tehdä ja hänellä on turvallinen olo ja vain harvinaiset asiat yllättää.”*

B:n ja C:n mielestä perehdyttämisen suunnittelussa pitäisi etenkin ottaa huomioon tulijan lähtökohdat: onko hän ensimmäistä kertaa töissä, millainen koulutus hänellä on taustallaan jne. Vastaajat haluaisivat toteuttaa perehdyttämisen kaikille kerralla, jotta jokaisella tulijalla olisi samat tiedot työt aloittaessaan. Tällöin vakituisia työntekijöitä pitäisi myös hyödyntää enemmän, koska heiltä löytyy niin paljon hiljaista tietoa jaettavaksi, jota ei mistään muualta löydy. Koska useampi henkilö on aina pakostakin

perehdytyksessä mukana, pitäisi C:n mielestä olla selvä jako sen suhteen, mitä kukin tekee, miten tekee ja missä järjestyksessä. Hänestä olisi myös hyvä idea tuoda ulkopuolisia henkilöitä perehdyttämiseen mukaan. Esimerkiksi paikkakuntakoulutuksen voisi lisätä osaksi perehdytystä, ja sen voisi hoitaa joku muu kuin oman talon työntekijä.

Tänä kesänä perehdytystä hankaloittivat suuresti monet muutokset. Vuodenvaihteessa oli varausjärjestelmän muutos, sitten tuli remontti ja kesän alussa oli monia isoja tapahtumia. Tämän vuoksi rekrytointiin ja perehdyttämiseen keskittyminen jäi pahasti taka-alalle. Ensi kesän suhteen asioiden uskottaan menevän paremmin. Rekrytoinnista vastaava aikoo esimerkiksi suunnitella tarkan aikataulun sekä rekrytoinnin että perehdyttämisen toteuttamiselle.

8.12 Haastatteluista saadut tulokset – Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttämisen pahin ongelma oli kaikkien vastaajien mielestä ajanpuute. A:n mukaan kaiken suhteen oli kiire, ja aika loppui täysin kesken. Ajanpuutteen lisäksi perehdyttämisen ongelmiksi mainittiin ilmapiirin vaikutus, perehdyttäjien asenne, tiedon kulkeminen sekä ns. ”kättä pidemmän” puuttuminen. B:n mukaan ilmapiiri vaikuttaa varmasti joka työpaikassa. Se, että onko ilmapiiri avoin, vaikuttaa työntekijän uskallukseen huomattavasti. Jos vaikuttaa siltä, että tunnelma on hieman kireä, ei hän välttämättä uskalla kysyä apua sitä kaivatessaan. Ihmisten luonteilla on myös suuri vaikutus. Joko perehdyttäjät ovat avoimia ja haluavat jakaa tietoa oikeasti, tai sitten he vaikuttavat hieman tietoa panttaavilta. Vakituistenkin työntekijöiden pitäisi vain muistaa kertoa eteenpäin omaa tietoa ja pitää mielessä se, ettei uusi työntekijä voi mitenkään tietää, jos hänelle ei kerrota. ”Kättä pidemmällä” C tarkoitti lähinnä kunnon ohjeistuksen puuttumista sen suhteen, mihin perehdyttämällä pyritään ja mihin siinä pitäisi oikeasti kiinnittää huomiota.

8.13 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa perehdytysopas Casinolle. Kyselyiden ja teema-haastatteluiden avulla pyrin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä sitä, mitä oppaaseen tarvittaisiin. Tutkimuksen avulla selvisi, että perehdytyksen tasoon ja sen toteuttamiseen ei oltu täysin tyytyväisiä. Myös itse

työnopastuksessa oli puutteita. Käytännössä perehdytyksestä vastaavilla on hyvät lähtökohdat perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttamiselle mutta toteutus ei monien taustatekijöiden vuoksi ole onnistunut niin kuin olisi ollut tarkoitus. Tutkimus osoitti, että perehdytysopas tulee olemaan tarpeellinen uusille työntekijöille sekä avuksi perehdyttäjille, koska käytännön perehdyttämisen lisäksi on hyvä olla olemassa myös kirjallista materiaalia perehdytyksen tukena. Vastauksien pohjalta pyrin luomaan mahdollisimman kattavan oppaan, jossa otin huomioon kaikki mahdolliset toiveet oppaan sisällön suhteen.

8.14 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin kyselyiden, haastatteluiden sekä havainnoinnin keinoin. Havainnointia on tapahtunut reilun puolen vuoden ajan, kun aluksi olin harjoittelijana Casinolla, minkä jälkeen siirryin kesätöihin vastaanottovirkailijaksi. Työssä ollessani olen mielestäni saanut hyvän kuvan Casinon perehdyttämisen nykyisestä tilasta.

Kyselyiden avulla selvitettiin kesätyöntekijöiden käsityksiä, kokemuksia ja mielipiteitä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Kyselyistä saadut tiedot ohjasivat myös oppaan luomista. Kyselyillä ei välttämättä saanut yhtä laadukkaita vastauksia kuin haastatteluilla olisi saanut eikä kyselyä toteuttaessa ollut mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä. Kesätyöntekijöiden osalta minun oli kuitenkin pakko toteuttaa tutkimus kyselyn muodossa sen vuoksi, että tutkimuksen oli pakko tapahtua kesän aikana, jolloin minulla ei vielä ollut kunnollista käsitystä työn kokonaisuudesta. Tämän vuoksi haastattelut olisi ollut hankala toteuttaa. Myös ajan puute vaikutti kyselyn valintaan. Suurin osa kesätyöntekijöistä ei asu Savonlinnassa, joten heitä olisi ollut vaikea saada kiinni kesän jälkeen haastatteluja varten.

Kyselyt jaettiin heinäkuun puolenvälin jälkeen, jolloin perehdytys oli kaikkien osalta jo ohi. Näin kaikilla oli jo muodostunut kuva Casinon perehdytyksestä ja se oli vielä hyvin mielessä. Vastaajilla oli muutama viikko aikaa vastata kysymyksiin, joten he saivat miettiä vastauksiaan rauhassa. Kaikista vastauksista näki, että niihin oli kuitenkin paneuduttu ja kyselyn teemoja oli mietitty tarkasti.

Jälkikäteen huomasin, että kyselyssä oli muutamia puutteita. Esimerkiksi jotkin kysymyksistä olivat hyvin lähellä toisiaan. Vaikka se ei vaikuta työn luotettavuuteen,

sillä on vaikutuksensa työn laatuun. Kyselyjen vastaukset kuitenkin vastasivat suurimmalta osin omia havaintojani Casinon perehdytyksen ja työnopastuksen nykytilasta.

Haastattelun avulla tutkittiin käytännössä samoja asioita kuin kesätyöntekijöille toteutetussa tutkimuksessa. Vakituisten työntekijöiden osalta selvitettiin kuitenkin enemmän näkemystä siitä missä onnistuttiin ja missä ei onnistuttu. Myös rekrytointi oli teemana lisätty vakituisten työntekijöiden tutkimukseen. Ennen varsinaisia haastatteluja annoin työntekijöille rungon haastattelun aiheista ja kysymyksistä, jotta he saisivat tutustua aiheisiin jo etukäteen ja miettiä vastauksiaan. Haastattelut toteutettiin suhteellisen rauhallisissa olosuhteissa, jotta isoimmilta häiriötekijöiltä vältyttiin. Haastattelut myös nauhoitettiin, jotta mahdollisilta virheiltä vastauksien muistamisen suhteen vältyttiin. Kaikki haastateltavat olivat minulle hyvin tuttuja, joten haastattelun suorittaminen onnistui luonnollisesti mutta pyrin parhaani mukaan pysymään haastattelutilanteessa puolueettomana.

Pienenä puutteena voitaneen mainita haastateltavien määrän. Heitä oli vain kolme mutta toisaalta valinta oli perusteltu, sillä he tuntevat hotellin parhaiten ja ovat mukana perehdytyksessä vastaanottoon. Kaksi haastateltavista on työskennellyt yrityksessä jo kauan ja heillä on monen vuoden kokemus siitä, miten perehdytystä yrityksessä on hoidettu. Yksi haastateltavista on työskennellyt yrityksessä vasta noin vuoden verran, joten vastauksiin saatiin hieman uutta näkökulmaa ja hänellä oli vielä tuoreessa muistissa omat aiemman kokemukset perehdyttämisestä sekä perehdyttäjänä toimimisesta muualla.

Toinen ongelma oli haastattelun laajuus – kysymyksiä saattoi olla hieman liikaa ja useiden kysymysten kohdalla saatiin jo vastaus seuraavaan kysymykseen. Mielestäni suurin osa kysymyksistä oli kuitenkin oleellisia, sillä pyrin muodostamaan mahdollisimman kattavan kuvan kaikkien teemojen nykytilasta ja kehittämisestä. Haastatelussa tuli kuitenkin selvästi esille, että vastaajat paneutuivat kysymyksiin huolellisesti ja sain hyvin suoria ja rehellisiä vastauksia kysymyksiini.

Sekä haastattelut että kyselyt muutettiin niiden suorittamisen jälkeen kirjalliseen muotoon, eli ne litteroitiin. Vastauksia on lähinnä kerrottu omin sanoin. Tutkimuksen suorittaminen ja siihen valittujen kohdehenkilöiden valinta tapahtui onnistuneesti. Vasta-

ukset vastasivat pitkälti myös omia havaintojani rekrytoinnista, perehdyttämisestä sekä työnopastuksesta. Näiden asioiden valossa tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valinta tuli hyvin ajankohtaiseksi opintojeni kolmannen vuoden loppupuolella, kun harjoittelua lukuun ottamatta kaikki opinnot oli suoritettuina. Suorittaessani harjoittelua toimeksiantajan yrityksessä päädyin valitsemaan perehdyttämisen opinnäytetyöni aiheeksi. Aiheen valinta oli itselleni selvä, koska koin sen olevan tärkein vaihe uuden työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan, ja Casinolla perehdytyksen taso ei ollut ihan toivotulla tasolla.

Opinnäytetyön tekeminen eteni normaalisti, eikä ongelmia eri osapuolten kanssa syntynyt missään vaiheessa. Työn tekoa motivoi etenkin se, että lopputuotoksena tehtävä perehdytysopas tulisi olemaan yritykselle hyödyllinen. Teoriaosuudessa on tärkeitä asioita mietittäväksi sekä itselle että myös yritykselle. Teoriaosuudessa pyrin luomaan hyvän pohjan perehdyttämisoppaan tekemistä varten. Mielestäni oli tärkeä ymmärtää, mitkä kaikki asiat vaikuttavat perehdyttämiseen, ja mitä kaikkea tulisi tietää, jotta perehdyttäminen voisi onnistua kunnolla. Opinnäytetyötä tehdessä itselleni on selvinnyt hyvin, kuinka merkittävä vaikutus perehdyttämisellä on ja samalla suhtautumiseni sen toteuttamiseen on muuttunut huomattavasti

Oppaan avulla tulevan työntekijän siirtyminen osaksi työyhteisöä tulisi helpottua. Opas varmistaa sen, että kaikilla on samat taustatiedot yrityksestä sekä työtehtävistä ja tavoista. Oikein suoritettuna perehdyttäminen ei ole pelkästään työntekijän etu vaan myös työntekijän ja viimekädessä myös asiakkaan etu. Oppaani tarkoituksena onkin saada aikaiseksi tehokkuutta ja sujuvuutta vastaanoton työskentelyyn ja auttaa työntekijää ymmärtämään toimintaympäristöään paremmin.

Koin opinnäytetyön tekemisen erittäin mielenkiintoiseksi prosessiksi, pienestä kiireestä huolimatta. Opasta tehdessäni sain mahdollisuuden tutustua toimeksiantajaan sekä heidän yrityskulttuuriinsa entistä tarkemmin. Myös tutkimusten toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja opettava prosessi. Tuloksista kävi ilmi asioita, joita en itse tullut ajatelleeksi ja monista vastauksista olikin hyötyä lopputuotoksen tekemisen kannalta. Oppaan kokoaminen hajanaisten tietojen, omien havaintojen sekä tutkimuksista saatu-

jen tuloksien pohjalta oli välillä hieman haastavaa, mutta oli kuitenkin itselle opinnäytetyön mielenkiintoisin vaihe.

Sataprosenttisen tyytyväinen en työhöni ole, mutta mielestäni saavutin opinnäytetyöprosessin aikana melko hyvin ne tavoitteet, jotka olin itselleni asettanut sekä teoria-, tutkimus- että lopputuotososan puolesta. Opinnäytetyössä on ne asiat joihin halusin teorian osalta keskittyä ja oppaassa on mielestäni tarpeeksi kattavassa ja selkeässä muodossa kaikki tärkeimmät asiat. Jos jotain voisin tässä vaiheessa vielä muuttaa, niin varaisin enemmän aikaa koko työn toteuttamiseen ja toteuttaisin tutkimusosuuden huolellisemmin. Opinnäytetyötä voisi myös tulevaisuudessa kehittää edelleen. Esimerkiksi oppaan voisi muuttaa elektroniseen muotoon ja liittää osaksi yrityksen sisäistä verkkoa. Tällaisessa muodossa opasta olisi helpompi hyödyntää kuin kirjallista versiota. Opas olisi tällöin myös helpommin päivitettävissä ja kaikkien työntekijöiden saatavissa sekä oppaan lähettäminen uusille työntekijöille etukäteen olisi helpompaa. Oppaaseen voisi myös lisätä enemmän tietoa hotellin eri osastoista. Esimerkiksi keittiölle ja ravintolalle voisi lisätä oman perehdytysosion, koska moni työntekijä joutuu työskentelemään vastaanoton lisäksi ravintolankin puolella.

LÄHTEET

Anias, Pasi 2006. Esimiehen työsuojeluopas. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, teollisuusryhmä.

Best Western International Inc. 2013, a. Best Western History. WWW-sivut. <http://www.bestwesterndevelopers.com/about/best-western-history.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2013

Best Western International Inc. 2013, b. Best Western Overview. WWW-sivut. <http://www.bestwestern.com/about-us/press-media/factsheet-country-detail.asp>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2013.

Best Western International Inc. 2013, c. Best Western Fast Facts. WWW-sivut. <http://www.bestwestern.com/about-us/press-media/factsheet-detail.asp?FactID=7>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2013.

Best Western International Inc. 2013, d. Best Westernin tarina. WWW-sivut. <http://www.bestwestern.fi/tietoa/tarina>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2013

Best Western International Inc. 2013, e. Liity Best Western -hotelliketjuun. WWW-sivut. <http://www.bestwestern.fi/tietoa/liity-hotelliketjuun>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2013.

BusinessDictionary 2013. Recruitment. WWW-sivut. <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.10.2013

Casinon kiinteistö Primehotel Savonlinna Oy:lle. 2012. Savonmaa. WWW-tiedosto. <http://www.savonmaa.fi/index.php?option=com...paikallisuutiset&Itemid=3>. Päivitetty 27.3.2012. Luettu 29.8.2013.

Davies, Christine & Van Der Wagen, Lynn 1998. Supervision and leadership in tourism and hospitality. Lontoo: Cassell.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenus Print.

Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Mutka, Pertti & Valkonen, Matti 1996. Kylpyläelämää ”Onnellisten saarilla”- Sata-
vuotias Savonlinnan kylpylaitos. Painolinna Oy.

Mäntynen, Jukka & Penttinen, Aulikki 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus –
ennakoivaa työsuojelua. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Nobel, Carmen 2013. First Minutes Are Critical in New-Employee Orientation.
WWW-sivut. <http://hbswk.hbs.edu/item/7193.html>. Päivitetty 1.4.2013. Luettu
12.10.2013.

Rautio-Teijonmaa, Jaana 2012. Primehotel osti Casinon kiinteistöt. Itä-Savo. WWW-
tiedosto. [http://www.ita-savo.fi/uutiset/kotimaa/primehotel-osti-casinon-
kiinteist%C3%B6t](http://www.ita-savo.fi/uutiset/kotimaa/primehotel-osti-casinon-kiinteist%C3%B6t). Päivitetty: 27.03.2012. Luettu 29.8.2013.

TTS Työtutka 2012. Työssäoppijan perehdyttäminen. WWW-sivut.
<http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/>. Ei
päivitystietoja. Luettu 14.9.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-
sinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738 WWW.sivut.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Ei päivitystietoja . Luettu
14.9.2013.

Vahtio, Eeva-Leena 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita.

Vartiainen, Matti, Teikari, Veikko, Pulkkis, Anneli 1989. Psykologinen työnopeus.
3.painos. Espoo: Otatieto Oy.

Vilka, Hanna, Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki:
Tammi.

Willberg, Eeva 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus, Kasvatustieteiden laitos/
Erityispedagogiikan yksikkö. PDF-tiedosto.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>. Päivi-
tetty 16.2.2009. Luettu 4.9.2013

TAUSTATIEDOT

Toimenkuva:

Palvelusaika:

Koulutus:

REKRYTOINTI

Miten rekrytointi oli toteutettu?

Oliko rekrytointiprosessi mielestäsi hyvin suunniteltu?

Olisitko itse toiminut jotenkin toisin rekrytoinnin aikana?

Onko asioita tai toimenpiteitä, joita voisi muuttaa rekrytointiprosessissa, jotta yritys saisi haluamansa työntekijät työskentelemään?

Miten tarkasti suunnittelitte perehdytystä työntekijöiden valinta vaiheessa ja ennen työntekijöiden tuloa?

PEREHDYTTÄMINEN

Mitä perehdytys mielestäsi tarkoittaa ja miksi sitä tarvitaan?

Millainen on hyvä perehdyttäjä?

Millaista on hyvä perehdyttäminen?

Miten perehdyttäminen oli toteutettu?

Toteutuivatko perehdytyksen tavoitteet?

Miten merkittäväksi koet perehdyttämisen roolin?

Onko johdolla tavoitteita tai odotuksia perehdyttämisen suhteen?

Miten itse haluaisit toteuttaa perehdyttämisen?

Hoidettiinko perehdyttäminen mielestäsi hyvin tänä vuonna? entä ennen?

Pitäisikö perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen panostaa enemmän?

TOIMIMINEN PEREHDYTTÄJÄNÄ

Kenen vastuulla perehdyttäminen oli?

Omat kokemukset perehdyttäjänä?

Olisitko kaivannut perehdytykseen enemmän apua?

Miten huomioitte tulokkaan osaamisen perehdyttäessä?

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Miten perehdyttämisen seuranta ja arviointi toteutettiin?

PEREHDYTTÄMISEN ONGELMAT JA PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Oliko perehdyttämisessä ongelmia?

Mitä esteitä perehdyttämiselle on?

Mitä perehdyttämisen osa-alueita voisi kehittää?

Millaista materiaalia perehdyttämisen tueksi pitäisi olla?

Mitä haluaisit perehdytysoppaan sisältävän?

TYÖNOPASTUS

Miten työnopastus hoidettiin?

Onko työnopastuksessa kehitettävää?

Kysely perehdyttämisestä kesän 2013 vastaanoton työntekijöille**TAUSTATIEDOT**

Ikä:

Aiempi koulutus/koulutus:

PEREHDYTTÄMINEN

Mitä perehdyttäminen mielestäsi on?

Kuinka tärkeä rooli perehdyttämisellä mielestäsi on?

Millaisena pidät hyvää perehdyttäjää ja onnistunutta perehdytystä?

Vastasiko Casinon perehdytys käsitystäsi hyvästä perehdyttämisestä?

TYÖNOPASTUS

Miten työnopastus mielestäsi onnistui?

Saitko tarpeeksi tietoa turvallisuus asioista?

Oliko koneiden ja muiden laitteiden käytön opastus riittävää?

OMA PEREHDYTYKSEN JA PEREHDYTTÄMISEN ONNISTUMINEN

| | Täysin samaa mieltä | Melkein samaa mieltä | En osaa sanoa | Eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|----------------------|---------------|------------|-------------------|
| Saamasi perehdytys oli riittävää. | | | | | |
| Kirjallinen materiaali olisi tukenut perehdytystä. | | | | | |
| Perehdytys loi tarpeeksi selkeän kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta | | | | | |

Monisivuinen liite

| | Täysin samaa mieltä | Melkein samaa mieltä | En osaa sanoa | Eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------|----------------------|---------------|------------|-------------------|
| Tutustuin taloon riittävästi. | | | | | |
| Useamman työntekijän toimiminen perehdyttäjänä oli häiritsevää. | | | | | |
| Sain ristikkäisiä ohjeita työtehtävien tekoon | | | | | |
| Sain tarpeeksi selkeän kuvan työn tavoitteista ja omista velvollisuuksista | | | | | |
| Perehdytys auttoi sinua omaksumaan talon tavat ja työskentelemisen tarpeeksi nopeasti | | | | | |
| Perehdytyksessä tutustuttiin hyvin muuhun henkilökuntaan ja talon muihin yrityksiin | | | | | |

Monisivuinen liite

| | Täysin samaa mieltä | Melkein samaa mieltä | En osaa sanoa | Eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|---------------------|----------------------|---------------|------------|-------------------|
| Sain työpaikasta hyvän kokonaiskuvan ja hyvän käsityksen siitä miten perehdytys tapahtuu | | | | | |
| Sain selkeän ja yksityiskohtaisen kuvan työvuorojen sisällöstä ja kaikista tehtävistä. | | | | | |
| Perehdyttämiseen käytettiin tarpeeksi aikaa | | | | | |
| Perehdyttäminen oli hyvin suunniteltu ja käytännönläheinen | | | | | |
| Perehdyttäjät olivat päteviä | | | | | |
| Ohjaaja onnistui perehdyttämisessä | | | | | |

Perehdytysoppaan sisällysluettelo

| | |
|---|--------------|
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Best Western Ketju | 2 |
| 2.1 Rewards-kanta-asiakasjärjestelmä | 3 |
| 2.2 I CARE | 4 |
| 3 Best Western Spahotel Casino | 5-7 |
| 4 Toiminnot ja palvelut | 8-12 |
| 5 Majoitus | 13–17 |
| 6 Ammatinharjoittajat | 18–19 |
| 7 Talontavat ja pelisäännöt | 20–22 |
| 8 Työsuhteeseen liittyvät asiat | 23–24 |
| 9 Ohjeita työskentelyyn | 25–30 |
| 10 Vastaanoton yhteystiedot | 31 |
| 11 Perehdytyksen tarkastuspisteet | 31 |