



Perehdytysuunnitelma Original Sokos Hotel Triplaan

Jenna Vento

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Jenna Vento
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysuunnitelma Original Sokos Hotel Triplaan
Sivu- ja liitesivumäärä 47
<p>Laadukas ja suunnitelmallinen perehdytys tukee tavoitteiden saavuttamista yrityksen sekä työntekijän näkökulmasta. Perehdytys on tärkeä osa yrityksen toimintaa myös henkilöstöjohtamisen ja osaamisen näkökulmasta. Laadukas perehdytys on merkityksellinen palvelualan yrityksissä, joissa henkilöstön toiminnalla on merkitystä lopullisen tuotteen osalta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytysuunnitelman laatiminen Original Sokos Hotel Triplalle. Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttäjän käyttöön perehdytysopas sekä tukimateriaaleina tehtäväkirja uudelle työntekijälle sekä perehdytysprosessia käsittelevä opas hotellille. Ensimmäinen alatavoite työssä oli perehdytyksen lähtökohtatilanteen kartoittaminen yrityksessä. Toinen alatavoite oli produktien toteuttaminen ja kolmas koski työn kehittämisehdotuksia ja niiden pohjalta lopullisen perehdytysoppaan rakentamista. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostui raportista, perehdytysoppaasta, työntekijän tehtäväkirjasta sekä perehdytysprosessin vaiheita käsittelevästä oppaasta. Lopullisten produktien testaus ja käyttö on rajattu pois opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön tuotteet kehitettiin kevään 2022 aikana.</p> <p>Työn tietoperusta käsitteli perehdyttämistä sekä perehdytysprosessia ja kartoitti niiden tavoitteiden ja toteutuksen merkitystä huomioiden myös hyvän ja onnistuneen perehdytyksen ominaisuuksia. Produktien osalta käsiteltiin niiden muodostumista sekä kehittämismenetelmän hyödyntämistä, sen vaikutusta ja lopputuloksen sisältöä. Työssä hyödynnettiin kehittämismenetelmänä laadullista menetelmää, joka toteutettiin aineiston keruussa puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä teema-analyysinä aineiston analysoinnissa. Tutkimusmenetelmä tuki produktien rakentamista ja lisäsi ymmärrystä perehdyttämisaiheesta konkreettisesti. Haastattelu avasi hotellin menetelmiä perehdytysprosessin aikana, jotka oli hyvä huomioida tuotteja luodessa. Menetelmän avulla rakentui päätavoitteeseen vastaava perehdytysopas sekä tukimateriaalit.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi hotellin käyttöön perehdytysopas sekä tukimateriaaleiksi työntekijän tehtäväkirja sekä perehdytysprosessia kuvaava opas. Nämä materiaalit toimivat hotellin perehdytyksen kehittämisen välineinä tukien perehdytysprosessin etenemistä ja sen eri vaiheita. Produktien toteuttamisen aikana toimeksiantajalta pyydettiin kehittämisehdotuksia perehdytysoppaan sisällön ja toteutuksen osalta. Oppaita muokattiin näiden toimeksiantajan kommenttien ja palautteen pohjalta vastaamaan vielä enemmän heidän toiveitaan lisäämällä järjestelmällisyyttä perehdytysoppaaseen. Viimeisenä produktien osalta paranneltiin vielä niiden visuaalisuutta.</p>
Asiasanat Perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, majoitusala.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Lainsäädäntö ja työehtosopimus	6
2.2	Perehdytyksen suunnittelun merkitys ja toteuttaminen	7
2.3	Perehdyttämisen mallit toiminnan apuna	8
2.4	Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt	10
2.5	Hyvän ja onnistuneen perehdytyksen piirteitä.....	11
2.6	Majoitusliiketoiminnan erityispiirteet	12
3	Perehdytysprosessi	13
3.1	Perehdytysprosessin seuranta ja mittaaminen	15
3.2	Toimijat, vastuu ja asenne	17
3.3	Esihenkilön ja perehdyttäjän rooli	18
3.4	Osaamisen johtaminen perehdytyksen osana	20
3.5	Erilaisten johtamismallien ja menetelmien hyödyntäminen	21
3.6	Oikeanlainen viestintä menetelmien tukena	23
4	Perehdytysoppaan toteuttaminen	25
4.1	Toimeksiantajan esittely	25
4.2	Hyvän oppaan suunnittelu ja laatiminen	26
4.3	Oppaan toteuttaminen.....	28
4.4	Laadullinen menetelmä työn tukena	29
4.5	Oppaan arviointi ja kehittäminen	31
5	Laaditun perehdytys suunnitelman, oppaan sekä tehtäväkirjan kuvaus.....	33
6	Pohdinta	36
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.2	Kehittämisehdotukset tulevaisuudessa.....	39
6.3	Oma oppiminen työn aikana	40
	Lähteet.....	43
	Liitteet	47
	Liite 1. Original Sokos Hotel Tripla – Perehdytysopas (salattu).....	47
	Liite 2. Uuden työntekijän tehtävävihko (salattu).....	47
	Liite 3. Perehdytysprosessi (salattu)	47

1 Johdanto

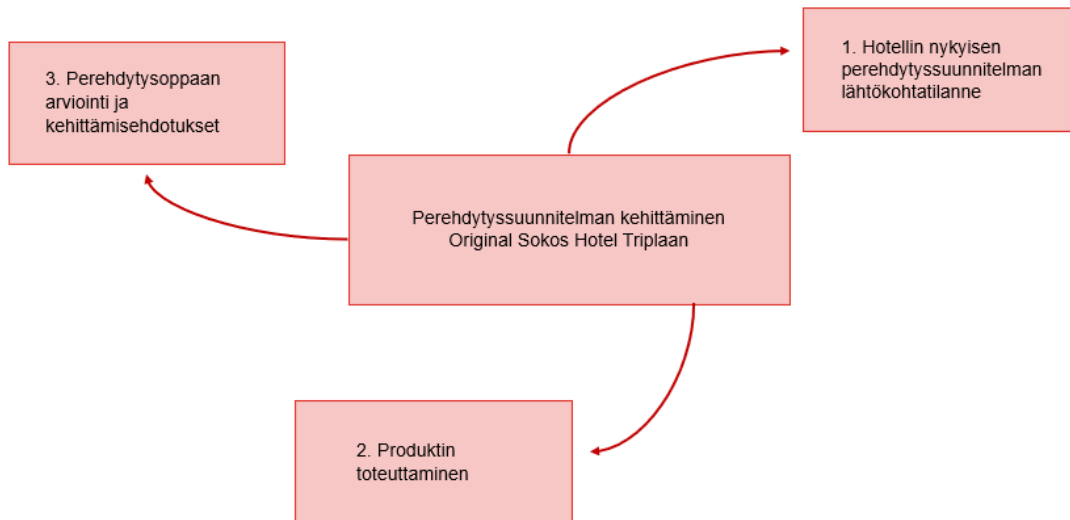
Laadukas perehdytys on tärkeä osa yrityksen toimintaa sekä henkilöstöjohtamista. Sen avulla työntekijä tutustuu työyhteisöönsä sekä oppii työpaikan toimintatavat sekä työtehtävät ja kykenee toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Perehdyttäminen on tärkeää etenkin palvelualalla, jossa henkilöstön osaamisella on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen sekä lopullisen tuotteen laatuun. Perehdytyksen kehittämällä suunnitelmallisemmaksi ja johdonmukaisemmaksi voidaan parantaa entisestään palvelun laatua sekä kehittää ja tehostaa henkilöstön osaamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa perehdytysopas, joka vastaa hotellin vastaanoton toimintaa sekä tehtäviä tukien perehdyttäjän toimintaa perehdytysprosessin aikana. Perehdytysoppaan lisäksi uudelle työntekijälle luodaan tehtäväkirja, jonka avulla hän pääsee tutustumaan hotellin toimintaympäristöön. Hotellin toiminnan ja suunnittelun tueksi tuotettu perehdytysprosessia kuvaava opas, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa ja rakentamisessa. Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka hyödyntää laadullista tutkimusta kehittämismenetelmänä lopputuloksena syntyvän perehdytysoppaan ja perehdytysprosessia tukevan oppaan osalta. Opinnäytetyön tietoperustaa ja lähteitä hyödynnetään produktien suunnittelussa ja rakentamisessa yhdistellen teorian tietoa haastattelun kanssa. Työ toteutetaan toimeksiantona Original Sokos Hotel Tripplalle heidän perehdytyksensä kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta alkaen johdannolla. Johdannon jälkeen työssä esitellään tietoperustan muodossa perehdyttämistä ja perehdytysprosessia sekä näitä tukevia menetelmiä, jonka jälkeen edetään empiiriseen osioon ja tämän kautta produktien kuvaukseen ja pohdintaan. Työssä esitellään perehdytyksen tavoitteita sekä hyötyjä, joiden kautta voidaan hahmottaa, millaisilla menetelmillä yrityksessä saavutetaan perehdytykselle asetetut tavoitteet. Perehdytyksestä saatavat hyödyt esitellään työntekijän ja organisaation näkökulmasta soveltaen niitä toimintaympäristöön ja toimintaan. Perehdytyksen lopputuloksena on saada työntekijästä tulosta tekevä henkilöstön jäsen, jonka ammatillinen osaaminen kasvaa perehdytyksen aikana. Opinnäytetyössä kuvataan kirjallisuuden avulla muun muassa viiden askeleen menetelmä ja johtamismalleja, joita voidaan hyödyntää itse perehdyttämisprosessissa tukimenetelminä. Nämä mallit auttavat erilaisten oppijoiden huomioimisessa sekä perehdytyksen syvemmissä toteuttamisessa. Perehdytystä voidaan pitää henkilöstöä kehittävänä toimenpiteenä ja osaamisen kasvattamisen keinona osallistamalla koko henkilöstöä perehdytysprosessin eri vaiheisiin.

Päätavoitteena työssä on perehdytysoppaan luominen Original Sokos Hotel Triplaan. Oppaan tueksi on kehitetty perehdytysprosessia tukeva opas sekä tehtäväkirja uudelle työntekijälle. Alatavoitteet tässä työssä tukevat kyseisten produktien syntymistä, koskettaen erityisesti perehdytysopasta. Yhdessä materiaalien avulla saadaan rakennettua perehdytysuunnitelma hotellille. Ensimmäinen

alataavoite koskettaa perehdytyksen nykytilaa, eli lähtökohtatilannetta. Toinen alataavoite käsittelee produktien toteuttamista eli työn vaiheita ja sitä, miten lopulliset tuotteet saadaan aikaiseksi. Kolmas alataavoite koskee valmiin perehdytysoppaan arviointia, joka tapahtuu toimeksiantajan toimesta. Pää- ja alataavoitteet ovat kuvattu vielä seuraavassa kuvassa:



Kuva 1. Opinnäytetyön pää- ja alataavoitteet.

Opinnäytetyön alataavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään empiiristä tutkimusta, joka auttaa rakentamaan työn lopputuloksena syntyvien produktien sisältöä. Työn lopussa kuvataan empiiristä osuutta sekä avataan, miten tuotteet ovat suunniteltu yhdistelemällä teoriaosuudessa esiteltyä tietoa osana produktien toteutusta.

Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat perehdyttäminen, perehdytysprosessi sekä osaamisen johtaminen perehdyttämisen näkökulmasta. Nämä korostuvat läpi opinnäytetyön kattaen perehdyttämisen aiheena, sen toimenpiteitä sekä sisältöä ja merkitystä niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Lisäksi perehdytysprosessi sekä osaamisen johtaminen perehdytyksen näkökulmasta ovat keskeisiä käsiteltäviä aiheita opinnäytetyössä. Perehdytysprosessi kuvaa laajemmin perehdytyksessä huomioitavia toimenpiteitä uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä työhön opastamisen ja ohjauksen lisäksi. Perehdytysprosessin alkaessa on hyvä huomioida osaamisen johtamisen, joka on merkittävä tekijä uuden työntekijä taitojen ja tietojen kehittämiseksi sekä osaamisen perustan luomiseksi. Osaamisen johtamisen avulla voidaan syventää oppimista perehdytyksen aikana, joka luo prosessista tehokkaamman. Käsitteenä suunnitelmallisuus esiintyy työssä useasti ja se on merkitykseltään oleellinen tekijä luomaan perehdytyksestä hallittavaa ja hyödyllistä, tavoitteita saavuttavaa kokonaisuutta yrityksessä.

Hotelli- ja matkailuala on kokenut haasteita pandemia-aikana, ja uusia työntekijöitä sekä vuokra-työntekijöitä on tullut paikkaamaan ravintola- ja matkailualalla ilmennyttä työvoimapulaa. Työskennellessäni hotellialalla huomasin, että uusien- ja vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen toimintaympäristöön ja työtehtäviin ilman selkeää suunnitelmaa voi olla haastavaa ja jättää osaamiseen aukkoja. Näiden näkökulmien lisäksi omakohtainen kokemukseni työharjoittelusta toimeksiantajalla kesällä 2021 antoi minulle ideoita produktien toteuttamiseen. Selkeämmän perehdytys suunnitelman ja oppaan avulla olisi mahdollista tehostaa tätä prosessia ja varmistaa hotellin henkilöstön suoriutuminen paremmin. Pandemian luomien rajoitusten väistyessä ja matkailun uudelleen lisääntyessä henkilöstön tarve kasvaa, joka kasvattaa perehdyttämisen merkitystä uusien työntekijöiden kohdalla. Samalla korostuu perehdytysprosessin sekä oppaan tärkeys, sillä niiden avulla uudet työntekijät opastetaan toimimaan tehtävissään.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa yrityksen toimintaa, jolla uusi tai takaisin palaava työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä ja organisaatiota sekä hänet saadaan suoriutumaan halutulla tavalla työtehtävistään. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) kuvaavat, että perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, kollegat ja esimiehet, työpaikan kokonaisuudessaan, työtavat sekä hänen työsuoritukseensa kohdistuvat odotukset. Eklundin (2018, 25) mukaan perehdyttäminen on tiedon soveltamista yhdessä uuden oppimisen kanssa ja se koostuu käytänteistä, joiden avulla on tarkoitus saada työntekijä omaksumaan erilaisia taitoja. Nämä taidot auttavat uutta työntekijää hallitsemaan työtehtävänsä samalla sopeutuen yrityksen toimintaympäristöön sekä muuhun henkilöstöön. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) sekä Eklund (2018) näkevät yhdessä perehdytyksen niin ikään työntekijän, työyhteisön ja työtehtävien osalta yhdistävänä toimenpiteenä, jonka mukana kehittyy työyhteisötaidot sekä ammatillinen osaaminen.

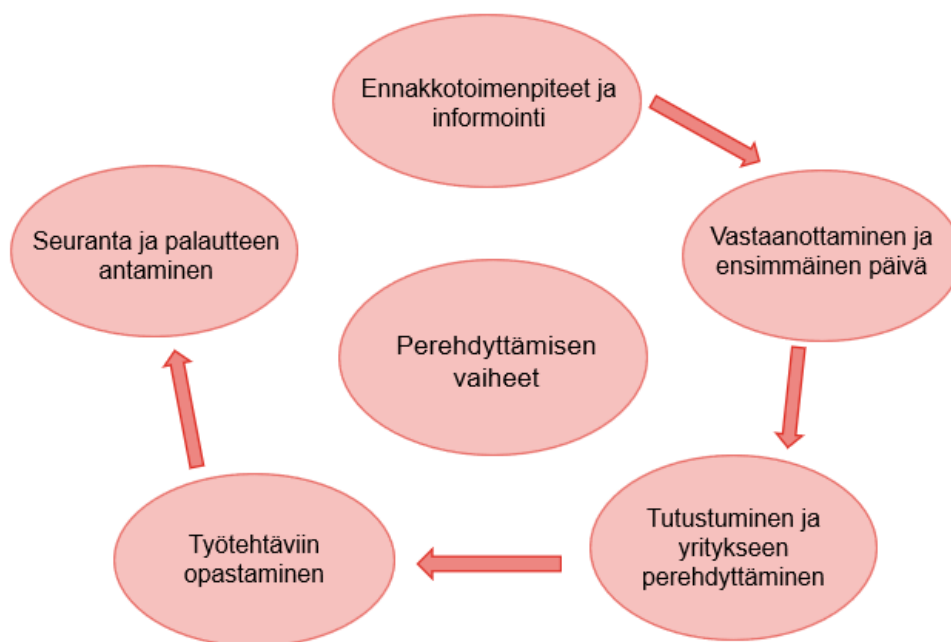
Keskeisin tavoite perehdyttämisessä on aina työtehtäviin opastaminen, jonka avulla saadaan luotua työntekijälle kuva hänen omasta vastuualueestaan työpaikalla sekä hahmottamaan hänen merkityksensä toiminnassa (LAMK 2007, 8). Toiminnan ja tehtävien merkityksen kirkastaminen on tärkeää, jotta työntekijän käsitys kokonaisuudesta sekä omista tehtävistään kasvaa edistään samalla sitä, että työtehtäviä suoritetaan virheettää. Hätönen (2011, 71) kertoo perehdytyksen luovan työntekijälle laajemman kokonaiskuvan yrityksestä, tehtävistä sekä niiden yhteydestä toisiinsa sekä siihen, miten ja miksi ne näkyvät ja toteutuvat yrityksen toiminnassa. Hyvällä perehdytyksellä sitoutetaan työntekijöitä ja samalla vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta (Eklund 2018, 31).

Perehdytys on keskeistä suorittaa niin uuden työntekijän kohdalla, kuin vanhan, takaisin työpaikalle palaavan työntekijän kohdalla. (Joki 2018, 111) Perehdytyksen laajuus, sisältö sekä ajoittaminen voi vaihdella paljonkin tilanteesta, tehtävästä ja työntekijästä riippuen, mutta sen merkitys on kuitenkin yhtä tärkeä jokaisessa tilanteessa. (Kupias, Peltola 2009, 18) Etenkin uuden työntekijän kohdalla hänen ensikosketuksensa työympäristöön, työtehtäviin sekä uuden työpaikan tapoihin tapahtuvat ensimmäisten työpäivien sekä perehdytyksen aikana, jolloin perehdytykseltä vaaditaan luonnollisesti enemmän suunnitelmallisuutta sekä resursseja. Vanhemman, takaisin tehtäviinsä palaavan työntekijän kohdalla perehdytys taas voi toimia tietynlaisena kertauksena sekä yrityksen nykytilan ja toimien kartoittamisena, kun varsinaista työkokemusta on jo aiemmin kyseisessä yrityksessä hankittu. (Hyppänen 2013, 197)

Työntekijän hahmottaessa kokonaiskuvan omasta työkentästään, toiminnastaan ja sen merkityksestä työpaikalla voidaan lisätä hänen motivaatiotaan työtehtävää ja suoritusta kohtaan, joka tehostaa perehdytystä työntekijän oman oppimisen näkökulmasta. (Eklund 2018, 25) Eklund (2018,25) tuo teoksessaan esiin, että perehdytys lisää uuden työntekijän toimimista tehokkaasti

yrityksessä. Tämä on tärkeää, sillä itse perehdytys on useimmiten kallis ja pitkä prosessi ja sen suunnitelmallisuudella ja ladulla voidaan tukea tilanteita, joissa yrityksen henkilöstö voi olla herkästi vaihtuvaa. Österberg (2014, 115) tuo Eklundin tavoin esiin perehdytyksen resurssit ja niiden optimaalisen käytön prosessin aikana, jotka vaikuttavat merkittävästi perehdytyksen toteutumiseen. Hän kuvaa perehdytyksen olevan laajalti resursseja kuluttava prosessi, mutta samalla hyvin merkittävä ja tärkeä vaihe niin yrityksen kuin työntekijänkin näkökulmasta. (Österberg 2014, 115)

Hyvin suunniteltu perehdytys tukee yrityksen toimintaa ja tulosta, karsii työntekijän virheiden mahdollisuuksia sekä sillä säästetään muiden työntekijöiden resursseja ja heidän työpanoksensa keskittymistä toivottuihin asioihin. (Österberg 2014, 115) Suunniteltu perehdytys turvaa myös toiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden tilanteissa, joissa yritys voi menettää työntekijöitä tai henkilöstössä tapahtuu muita muutoksia (Hätönen 2011, 71). Perehdytys voidaan jakaa erilaisiin toimenpiteisiin, joiden avulla siitä saadaan johdonmukainen ja suunnitelmallinen kokonaisuus. (Viitala 2021, 84)



Kuva 2. Perehdytyksen toimenpiteet (mukaillen Joki 2018, 117–119 sekä Viitala 2021, 84)

Yllä esiteltyjen kuvan mukaisesti perehdytys voidaan jakaa erialisiin käsiteltäviin osa-alueisiin. Nämä osa-alueet voivat olla Joen (2018, 117–119) ja Viitalan (2021, 84) esittelemien toimenpiteiden pohjalta rakennettuja kokonaisuuksia, jotka kattavat tietyt aihealueet. Kurttilan ja Aallon (2021, 200) mukaan perehdyttäminen taasen voidaan jakaa fyysisten sekä virtuaalisten työkalujen opastukseen, työtiloihin ja yritykseen ja sen toimintaan tutustumiseen, verkostoihin, tiimiin ja prosesseihin tutustuminen sekä henkilön omiin työtehtäviin tutustumiseen. Tätä Kurttilan ja Aallon (2021)

jaottelua voidaan hyödyntää ja yhdistää Jokea (2021) ja Viitalaa (2018) mukailevan kuvan vaiheissa *Tutustuminen ja yritykseen perehdyttäminen* sekä *Työtehtäviin opastaminen*.

2.1 Lainsäädäntö ja työehtosopimus

Perehdytys on osaltaan laillinen prosessi, joka tulee toteuttaa kaikissa yrityksissä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu, että hän huolehtii työntekijöidensä suoriutumisesta työssään sekä yrityksen toiminnassa sitä vastaavalla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2020, 9) Työturvallisuuslain luvun 1, § 14 mukaan työpaikalla on annettava uudelle työntekijälle riittävä ohjaus ja opastus, jotta hän kykenee työskentelemään toimintaympäristössään. (Laki työturvallisuuslaista 23.8.2002/738) Lisäksi §14 ensimmäisen kohdan mukaan työntekijä tulee perehdyttää työhön, työolosuhteisiin, välineisiin sekä niiden käyttöön, turvallisuusasioihin sekä työtapoihin yrityksessä. Työnantaja vastaa siitä, että uudelle työntekijälle annettuja ohjeita ja oppeja täydennetään toimien tai toimintojen kehittyessä sekä muuttuessa. Työturvallisuuslain § 3 kerrotaan vuokratyössä toteutettavasta perehdytyksestä, joka toteutetaan käyttäjäyrityksen toimesta (Laki työturvallisuuslaista).

Palvelualojen ammattiliiton (PAM) (2020,5) kehittämä matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan (MaRaVa) palveluita tuottavien yritysten työehtosopimus (TES) määrittelee työturvallisuuslain tavoin, että työnantaja vastaa perehdyttämisestä sekä uuden työntekijän työhönopastuksesta. Perehdyttämisen tulee työehtosopimuksen mukaan kattaa työn turvalliset ja terveelliset työntekotavat, työpaikan työterveys- sekä sairauspoissaolokäytännöt, työn mahdolliset riskit ja niiden osalta työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työsuojeluorganisaatio ja siihen tutustuminen. Palvelualojen ammattiliitto sekä Työturvallisuuslaki määrittelevät molemmat niin, että työnantajan tulee suorittaa työntekijän työnkuvaan ja työtehtäviin soveltuva työhönopastus esihenkilön tai erillisen perehdyttäjän toimesta. (Palvelualojen ammattiliitto Pam Ry 2020, 5; Laki työturvallisuuslaista)

Ammattimaisesti harjoitettavaa majoitus- ja ravitsemistoimintaa, jolla on taloduellisia tavoitteita, on ohjattu laillisesti (Rautiainen, Siiskonen 2021, 34). Majoitusliiketoimintaa koskee oma lainsäädäntönsä, joka tulisi huomioida perehdyttämisen osana. Lainsäädäntö koskettaa yritystoiminnan lisäksi muun muassa vastaanottovirkailijan päivittäisiä työtehtäviä esimerkiksi asiakkaan sisäänkirjautumisen yhteydessä, jossa tulee täyttää lain mukainen matkustajailmoitus. Matkustajailmoitus kattaa pakolliset, lainmukaiset tiedot, jotka majoitusliike tarvitsee asiakkaastaan hänen yöpyessä majoituspalveluita tarjoavassa toimipisteessä. (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 1.1.2006/308) Majoitusliiketoimintaa koskettava laki kattaa erilaisia pykäläiä asiakas- ja henkilöstö turvallisuuteen liittyen, asiakasvalintaan, syrjintään ja yhdenvertaisuuteen, matkustajarekisteriin ja sen sisältämiin tietoihin, viranomaistoimintaan, yleisötilaisuuksiin ja kokoontumisiin liittyen. (Rautiainen, Siiskonen 2021, 34–37)

Nämä toimenpiteet ja seikat tulisi käydä läpi osana perehdytysprosessia, jotta työntekijällä on käsitys toiminnan laillisista aspekteista, jotka hänen tulee huomioida työssään. Lisäksi hänellä olisi käsitys niiden vaikutuksista. Matkustajailmoitukset kerätään asiakkaiden osalta turvallisuuden ja yleisen järjestelyn, rikosten ennaltaehkäisemisen ja niiden mahdollisten selvittämisen sekä tilastojen laatimisen vuoksi. (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta) Se on myös mukana päivittäisessä toiminnassa ja on täten oleellinen osa majoitusalan työtehtäviä. Matkustajailmoituksessa tulee ilmetä matkan varaajan, eli majoittujan koko nimi, syntymäaika ja suomalainen henkilötunnus tai ulkomaalaisen henkilön passin tai muun matkustusasiakirjan numero, kansalaisuus, mahdollisen puolison ja lasten koko nimet, syntymäajat sekä henkilötunnukset. Näiden henkilötietojen lisäksi matkustajailmoituksessa tulee ilmetä matkustajan osoite, kotimaa tai maa, josta kyseinen matkustaja tulee Suomeen. (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta)

2.2 Perehdytyksen suunnittelun merkitys ja toteuttaminen

Perehdytyksen kulmakivinä ovat suunnitelmallisuus, ajankohtaisuus, toteutus ja arviointi. Hyvin suunniteltu perehdytys antaa uudelle työntekijälle kuvan siitä, että hänet on huomioitu saapuaan uuteen työympäristöön sekä uuteen työtehtävään. (Zhao, Namasivayam, 2009, 139) Perehdytyksellä lisätään uuden työntekijän työpanoksen ja työtehtävien merkityksellisyyden tunnetta. Sillä on vaikutusta työnantajakuvan muodostumiseen sekä sitoutumiseen uuden työntekijän näkökulmasta. Suunnitelmallisella perehdyttämisellä on todettu olevan vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen sekä henkilöstövaihtuvuuden vähentymiseen. Perehdytys suunnitelman avulla voidaan lisätä työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta, joilla on todettu olevan selvä vaikutus tehokkaan perehdytyksen toteutumiseen. (Zhao, Namasivayam, 2009, 139–141)

Suunnitelmallisuudella tehostetaan perehdytysprosessia sekä sen ajankäyttöä keskittymällä työntekijän työtehtävien kannalta oleellisiin asioihin ja niiden oppimiseen. Perehdytyksen tulee olla ajankohtainen yrityksen tilan sekä työtehtävien osalta, jotta se olisi mahdollisimman toimiva ja vastaisi niin työntekijän osaamistavoitteita, suoriutumista tehtävissä kuin myös yrityksenkin tarpeita. Perehdytys suunnitelman päivittäminen aika ajoin on oleellista prosessin ja toimintojen tehostamiseksi työpaikalla. (Zhao, Namasivayam 2009, 138) Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä kartoittaa, mitkä ovat sen tavoitteet, keskeinen sisältö sekä kuinka yksityiskohtaista se on minkäkin prosessivaiheen ja työtehtävän osalta. Lisäksi on hyvä kartoittaa, miten perehdytysprosessi ajoitetaan ja jaksotetaan sekä mitä kaikkea eri osapuolien tulee perehdytysprosessista tietää. (Ahokas, Mäkeläinen 2013)

Perehdytys ja sen toteuttaminen tarjoaa yritystasolla hyötyjä kustannusten osalta. Perehdytys voi tulla kalliiksi toistuvien virheiden myötä, jonka vuoksi sen tulee olla tavoitteellista sekä suunniteltua. (Hätönen 2011, 71). Suunnitelmallinen sekä optimaalisesti resursseja hyödyntäen suoritettava

perehdytys vähentää siitä syntyviä kustannuksia, kun prosessin on jaksotettu sekä ajoitettu etukäteen jokaisen perehdytystä koskevan toimenpiteen osalta. Näin ollen käytettäviä resursseja, kuten aikaa, työntekijöiden osaamista ja palkkakuluja ei mene suunniteltua enempää. (Hätönen 2011, 73) Tämän resurssitehokkaan perehdytyksen toteutumiseksi luodaan usein jopa päiväkohtainen ajoitus, jotta prosessi olisi mahdollisimman toimiva ja sisältäisi oikeat, työtehtävissä tarvittavat asiat. Samalla mahdollistetaan oleellisiin tehtäviin ja toimenpiteisiin paneutumisen syvemmin, jotta sisäistäminen onnistuu tehokkaammin sekä virheiden mahdollisuus vähenee. (Vasanthi, Rabiyaatul Basariya 2019, 4–6; Hätönen 2011, 73)

2.3 Perehdyttämisen mallit toiminnan apuna

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää erilaisia malleja, joilla tehostetaan perehdyttämistä. Perehdyttämisen mallit ovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36) mukaan toimintakonsepteja, joilla pyritään luomaan osaamisen kehittämistä ja työntekijän taitoja vastaava perehdytyskokonaisuus. Näitä malleja hyödynnetään osana kokonaisuutta, jotta saadaan toteutettua strategian sekä perustehtävän mukaiset tavoitteet perehdyttämisen osalta (Kupias, Peltola 2009, 36). Kangas ja Hämäläinen (2010, 26) kertovat perehdyttämismallien avulla luodun perehdytysuunnitelman auttavan perehdytyksen ajankäytöllisessä hallinnassa sekä oikeiden asioiden toteuttamisessa. Malleja on heidän mukaansa mahdollista soveltaa hyvinkin joustavasti tilanteiden ja henkilöiden kokemusten vaatimalla tavalla sekä siten, että ne tukevat työympäristön mahdollisuuksien osalta perehdytystä. (Kangas, Hämäläinen 2010, 26)

Tietyn perehdytysmallin hyödyntämisen tulee tukea yrityksen toimintaa sekä strategiaa, jotta perehdytys on mahdollisimman optimaalista haluttuun lopputulokseen nähden vastaten samalla perustehtävän toteutumiseen ja sen oppimiseen (Kupias, Peltola 2009, 36). Palvelualalla perehdytyksessä heijastuu usein vierihoidoperehdyttäminen sekä malliperehdyttäminen ja näiden avulla pyritään toteuttamaan mahdollisimman nopeasti sisäistäminen ja sopeutuminen työtehtäviin hektisellä työkentällä. Seuraavaksi työssä esitellään Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36–42) mukaan viisi erilaista, hyödynnettävää perehdyttämismallia.

Ensimmäinen perehdyttämismalli on vierihoidoperehdyttäminen. Tässä perehdyttämismallissa uusi työntekijä seuraa perehdyttäjänsä työtehtäviä ja toimintaa työympäristössä. Tämä on hyvin vuorovaikutteinen perehdytysmalli ja mallin avulla perehdyttäjä tutustuttaa uuden työntekijän oman työskentelynsä ohessa hänen uusiin tehtäviinsä. Samalla hän kertoo yrityksen toiminnasta, henkilöstöstä, työyhteisöstä ja työympäristöstä. Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäminen tapahtuu toiminnan suorittamisen eli työtehtävien yhteydessä. Haasteena voidaan pitää ainoastaan yhden perehdyttäjän vastuuta perehdytyksen toteutumisesta sekä uuden työntekijän oppimisesta. Mallin

etuna kuitenkin on perehdyttämisen yksilöllisyys sekä vastuuhenkilön selkeä rooli perehdytysprosessissa. (Kupias, Peltola 2009, 36–37)

Toinen malli on malliperehdyttäminen, jossa työntekijää perehdytetään yleensä useiden yrityk- sessä kehiteltyjen mallien ja toimintojen avulla. Malliperehdyttämisestä vastaa usein henkilöstö- osasto tai henkilöstöjohtaja. Tällaisen mallin avulla pyritään avustamaan perehdyttäjää sekä tehos- tamana prosessia erilaisten keinojen ja resurssien avulla. Yrityksellä tulee olla perehdytysmateriaa- leja sekä työkaluja, joita hyödyntää malliperehdyttämisessä ja tämän avulla tuetaan perehdyttämi- sen tasalaatuisuutta. Malli sisältää usein yritys- tai ketjutasolla toteutettavia yleisiä asioita, joita voi- daan hyödyntää osastosta ja työtehtävästä riippumatta sekä samalla tukea perehdyttämistyötä val- miiden toimintamallien avulla. (Kupias, Peltola 2009, 37–38)

Kolmas malli on laatuperehdyttäminen. Tässä mallissa perehdytysprosessi on tarkkaan mietitty, suunniteltu ja kuvattu. Laatuperehdyttämisestä vastaa usein esihenkilö, mutta tehtävään voidaan nimittää joku muu vastuuhenkilö, joka toimii perehdyttäjänä. Tarkoituksena on kehittää perehdyttä- misprosessin avulla henkilöstöä huomioimalla koko työyhteisö ja heidän toimintansa ja rakentaa koko yhteisön tiedon ja taidon pohjalta laadukas perehdytyskokonaisuus. Mallissa osallistetaan henkilöstö mukaan toimintaa ja sen järjestämiseen, joka lisää heidän merkityksellisyytensä tun- netta yrityksessä sekä huomioi heidät toiminnan kehittämisessä. Perehdyttämismallissa voidaan yhdistellä muiden edellä mainittujen perehdyttämismallien toimintoja, jotta kokonaisuudesta saa- daan mahdollisimman laadukas sekä yksilön näkökulmasta toimiva kokonaisuus. (Kupias, Peltola 2009, 39–40)

Neljäs malli on räätälöity perehdyttäminen. Tässä perehdytysmallissa prosessi on jaoteltu yrityksen perehdytysuunnitelman mukaisten kokonaisuuksien pohjalta pienemmäksi, yksityiskohtaisem- maksi kokonaisuudeksi, joka luodaan juuri uutta työntekijää varten. Perehdytyksen toiminnoista ja osista koostetaan perehdytettävälle soveltuva, omakohtainen perehdytyskokonaisuus. Uuden työn- tekijän kokonaisperehdytyksestä vastaa tietty henkilö, joka hallinnoi prosessia hyödyntäen sen ja- oteltuja sekä personoituja osia. Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäjän tulee olla koko- naisvaltainen tietämys sekä osaaminen työyhteisöstä, toimenpiteistä sekä työtehtävistä. Hänen tu- lee tuntea perehdytyksen kaikki osa-alueet, jotta hän kykenee toteuttamaan yksilölle räätälöityä pe- rehdytysprosessia. Lisäksi mallilla kartoitetaan uuden työntekijän osaamista ja kehitetään sitä jo perehdytysvaiheessa yrityksessä osallistamalla häntä prosessiin ja täten tuomalla mukaan työyh- teisöön. (Kupiainen, Peltola 2009, 40–41)

Viides perehdyttämismalli on dialogisen perehdyttämisen malli. Kyseinen malli on hyvin yhteistyö- lähtöinen sekä vuorovaikutteinen perehdytysmalli, jossa työtehtävät tai vaadittu osaaminen ovat hyvin yksityiskohtaista ja prosessi voidaan tämän myötä personoida juuri tietynlaiseksi. Vastuuta

oppimisesta ja prosessin toteutuksesta annetaan perehdytettävälle luomalla hänen kanssaan yhteistyössä perehdytyksen sisältöä, joka vastaa hänen lähtötasoonsa. Uusi työntekijä osallistetaan heti perehdytysprosessiin alusta alkaen ja tuodaan tämän avulla häntä mukaan työyhteisöön. Kyseisen mallin mukainen perehdyttäminen voi muuntua ja elää koko prosessin ajan vastaten perehdytettävän oppimiseen sekä kehittymiseen. Mallin ohella tulee hyödyntää jotain toista perehdytysmallia prosessin aikana, sillä sen soveltuvuus voi olla rajoittuvainen perustuen yksilön osaamistason perehdytyksen alussa. (Kupiainen, Peltola 2009, 41–42)

2.4 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Usein perehdytyksen tavoitteet määräytyvät yrityksen omien tavoitteiden pohjalta, samalla noudatellen sen strategiaa. Usein tavoitteet ovat siis yrityksessä yleisellä tasolla suoritettavia ja tavoiteltavia asioita. Jotta perehdytys kuitenkin olisi mahdollisimman toimiva kokonaisuus yksilön näkökulmasta, tulisi se personoida aina edes osittain uuden työntekijän osaamisen, kokemuksen sekä tulevan työtehtävän mukaisesti. (Eklund 2018, 120) Tavoitteet tulee jaksottaa perehdytyksen mukaisesti, jotta kokonaisuus on selkeä ja tavoitteet itsessään konkreettisimpia sekä varmemmin saavutettavissa. Perehdytykseen voidaan luoda välitavoitteita, joiden avulla prosessia tehostetaan ja jaotellaan pienempiin osiin. Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida niiden seuranta, jotta lopputulos on sellainen, joka palvelee niin yritystä kuin uutta työntekijääkin. (Eklund 2018, 120)

Perehdytyksellä halutaan usein asettaa monia tavoitteita koskien niin yritystä kuin sen henkilöstöä. Yritystasolla perehdyttämisen tavoitteet voivat kohdistua organisaatiokulttuuriin, strategiaan ja sen toteutumiseen sekä yrityksen tuloksekkuuteen. Henkilöstötasolla taas voidaan tukea ammatillisen osaamisen kehittymistä, sitoutumista, työn merkityksellisyyttä sekä muita henkilöstön sisäisiä, niin yksilö- kuin yhteisötasolla toteutuvia toimintoja. (Eklund 2018, 30) Tavoitteiden saavuttaminen perehdytysprosessissa työ hyötyjä yritykselle, sen työyhteisölle sekä perehdytettävälle. Keskeisin tavoite on uuden työntekijän onnistuminen ja suoriutuminen työssään siten, että hän kykenee tuottamaan yrityksen tarkoituksen ja laatuvaatimusten mukaisia tuotteita tai palveluita sen asiakkaille. (Leinikki 2010, 94)

Hyvällä perehdyttämällä nostetaan työtyytyväisyyttä uuden työntekijän kohdalla sekä mahdollisesti uusien vastuualueita saavien perehdyttäjien kohdalla. (Hätönen 2011, 71) Perehdyttäminen toimii motivoivana prosessina niin perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin työntekijän kohdalla lisäten heidän osaamistaan ja ymmärrystä organisaation toiminnasta. Prosessi lisää täten vastuunottoa tehtävistä sekä mielenkiintoa. (Hätönen 2011, 71) Perehdytys lisää uuden työntekijän itsevarmuutta suoriutua työtehtävistä ja hyvällä perehdytyksellä voidaan siis tukea hänen suoriutumistaan sekä työskentelyään pitkällä aikavälillä. (Vasanthi, Rabiyaathul Basariya 2019, 1)

Uuden työntekijän käytännön taidot koskien työtehtävää saavat alun sekä kehittyvät perehdytysprosessin aikana ennen kuin hän työskentelee itsenäisesti. (Hätönen 2011, 9) Hätösen (2011, 9–11) mukaan hyvällä perehdytyksellä varmistetaan uuden työntekijän käytännön osaaminen työtehtävistä sekä sovelletaan sitä hänen ammattitaitoonsa. Käytännön osaaminen ja ammattitaito yhdessä luovat kokonaisuuden, jossa työntekijä hyödyntää monipuolisesti kokemustaan, tietoja ja taitojaan ja suoriutuu niiden avulla työtehtävästään (Hätönen 2011, 9). Käytännön taidot ja ammattitaito yhdessä toimii osana työntekijän osaamisen kehittämistä ja vaikuttavat suoriutumiseen. Palvelualalla erilaiset palveluprosessit ja niissä suoriutuminen, järjestelmien, ohjelmien sekä fyysisten ja teknologisten välineiden osaava käyttö voi kuvata henkilön ammattitaitoa, joka joskus kehittyy vasta perehdytyksen aikana ja on siksi yksi huomioitava tekijä. (Vasanthi, Rabiyyathul Basariya 2019, 1–6; Hätönen 2011, 9)

2.5 Hyvän ja onnistuneen perehdytyksen piirteitä

Onnistunut perehdytys tarjoaa työntekijälle pohjan toimia uusissa työtehtävissään sekä samalla kehittää osaamista toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kauhanen (2012, 150) ilmaisee Kupiaksen ja Peltolan (2009) tavoin, että onnistuneen perehdytyksen piirteinä voidaan pitää työntekijän suoriutumista itsenäisesti, turvallisesti sekä taitavasti vastaten samalla yrityksen vaatimukseen työtehtävänsä osalta. Kupias ja Peltola (2009, 19) kertovat, että hyvällä perehdytyksellä edistetään työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja samalla hänelle karttuu tietoa organisaation toiminnasta hyödyntäen ja tukien samalla hänen osaamistaan. Nämä tekijät edistävät työntekijän suoriutumista jatkossa, kun hän kykenee tarjoamaan laadukkaan tuotteen tai palvelun yrityksen asiakkaille. Onnistunut perehdytys lisää työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta sekä halua työskennellä yrityksessä ja kehittyä omissa tehtävissään. (Kauhanen 2012, 150–151)

Hyvä perehdytys lisää henkilöstön säilyvyyttä vähentämällä sen vaihtuvuutta. Kupias ja Peltola (2009, 112) tuovat sitoutumisen myötä esiin hyvän perehdytyksen vaikutukset koko työyhteisö- ja yritystasolla. Hyvän perehdytyksen jälkeen toiminta tehostuu ja kehittyy koko työyhteisön sisällä lisäten samalla yrityksen tuloksellisuutta, kun työntekijä saavuttaa toimintaa edistävät tavoitteet (Kupias, Peltola 2009, 112). Sitoutumisen lisääntyminen kasvaa perehdytysprosessin aikana, kun uusi työntekijä saa selkeän ja kattavan perehdytyksen yrityksen toimintaan ja tehtäviin. Perehdytyksellä lisätään täten uuden työntekijän tyytyväisyyttä, jolla on vaikutus hänen kiinnostukseensa toiminnassa sekä motivaatioon. Tämän avulla hän on kyvykäs suoriutumaan paremmin ja tuomaan yritykselle omalla toiminnallaan lisäarvoa. Hyvä perehdytys, joka toteutetaan harkitusti vähentää yrityksen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka saattavat kärsiä perehdytysprosessin aikana. (Kangas 2021)

2.6 Majoitusliiketoiminnan erityispiirteet

Majoitusliiketoimintaa kuvaillaan palveluja tuottavaksi, asiakkaiden tarpeita vastaavaksi palveluliiketoiminnaksi. Lisäksi hotelleita voidaan luokitella niiden tason, sijainnin ja palveluiden mukaisesti erilaisiin kategorioihin. Pääosa hotelleista keskittyy tarjoamaan palveluita vapaa-ajan matkustajille tai työmatkailijoille. (Walker 2013, 67) Asiakkaat ovat liiketoiminnan keskiössä ja perehdytyksellä on vaikutusta heidän kokemukseensa tietyistä majoituspalveluliikkeestä, sillä hyvin perehdytetty ja osaava henkilöstö kykenee vastaamaan asiakkaiden toiveisiin, asenteisiin ja odotuksiin paremmin. (Walker 2013, 67)

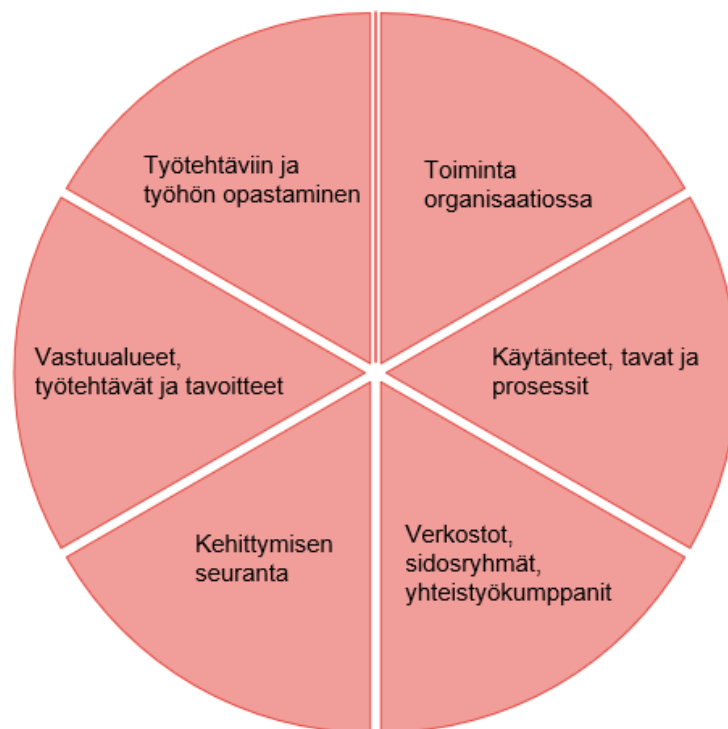
Majoitusliiketoimintaympäristö voi olla Walkerin (2013, 24) mukaan haastava työkenttänä etenkin asiakkaiden tarpeiden, halujen ja odotusten tyydyttämisen suhteen. Majoituspalvelut ovat vieraanvaraisuusalana merkityksekkäimpiä elämyksen ja kokemuksen tuottajia asiakkailleen ja täten perehdytyksellä on tärkeä rooli työntekijän kannalta palvelutilanteissa suoriutumiseen. Perehdytyksessä tulisi huomioida täten haastavien asiakkaiden kohtaaminen sekä yleisimmät asiakaspalvelutilanteet, joihin työntekijä voi joutua, jotta palvelutilanteet olisivat mahdollisimman sujuvia asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen imago ja asiakkaiden oletukset heijastuvat yrityksen palvelukulttuurissa, joka olisi hyvä tuoda mukaan perehdytyksessä, jotta uusi työntekijä osaa toimia yrityksen arvojen sekä yrityskuvan mukaisesti. (Walker 2013, 24)

Perehdytys toimii monesti palvelualalla eräänlaisena koulutuksena, joka heijastuu alan yrityksissä itse palveluun ja sen laatuun, henkilöstön osaamiseen ja työvoimakustannuksiin sekä tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Zhao, Namasivayam 2009, 138–139) Hyvällä perehdytyksellä voidaan lisätä ja tehostaa edellä mainittuja tekijöitä sekä samalla tukea hotellialan yrityksen toimintaa. Tehokas perehdytys toimii siten, että työntekijä sisäistää perehdytyskonseptin sekä sen sisältämät asiat ja oppii hyödyntämään niitä työssään itsenäisesti mahdollisimman pian. (Zhao, Namasivayam 2009, 138–139)

Perehdyttäminen etenkin hotellin vastaanoton työtehtäviin ja vastaanottovirkailijan virkaan on laaja prosessi. Työ on hyvin asiakaslähtöistä, joka sisältää paljon erilaisia osa-alueita majoituspalveluihin ja mahdollisiin lisäpalveluihin liittyen. Vastaanotossa tehtäväkenttä on laaja ja se kattaa muun muassa asiakkaiden vastaanottamisen, varausten tarkastelun, hallinnan ja sisäänkirjautumisen eli check-in vaiheen, rahastuksen, laskutuksen ja kassatyöskentelyn kokonaisuudessaan, oikeanlaisien huoneiden kartoittamisen, toiveiden toteuttamisen, uloskirjautumisen eli check-outin, asiakaspalvelun, neuvonnan ja lisäpalveluiden myynnin. (Walker 2013, 88). Hotellikohtaisesti vastaanottovirkailijan työnkuvaan voi kuulua paljon muutakin tehtävää, jotka on määritelty yritys- ja toimipistekohtaisesti. (Rautiainen, Siiskonen 2021, 195)

3 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen prosessi koostuu perehdytettävästä, perehdyttäjistä sekä perehdytystoimenpiteistä, jotka noudattavat usein yrityksen perehdytys suunnitelmaa (Viitala 2007, 76). Viitalan (2007, 76) mukaan perehdytysprosessi nähdään ikään kuin perehdyttämisen taustalla toimintaa ohjaavana toimenpiteenä, jonka avulla voidaan toteuttaa perehdytyksessä vaadittavat toimenpiteet loogisessa järjestyksessä. Hyppänen (2013, 183) taas kuvaa perehdytysprosessia eri vaiheista koostuvana toimenpiteenä, joka kattaa yrityksessä uuden työntekijän vastaanottamisen, asioiden tiedottamisen ennen työn aloittamista, henkilöstöön ja työsuhteasioihin perehdyttämisen yritykseen ja sen toimintatapoihin perehdyttämisen, työtehtäviin ja työhön ohjaamisen. Eklund (2018, 92) kuvaa perehdytysprosessia Hyppäsen (2013, 183) tavoin toimenpiteisiin jaoteltuna kokonaisuutena, jolla hahmotetaan karkeammin perehdyttämistä. Eklund (2018) jakaa perehdytysprosessin seuraaviin osaluaisiin:



Kuva 3. Perehdytysprosessin osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 92)

Henkilökunnan perehdytys on laajalti resursseja vievä prosessi, joka maksaa usein yritykselle paljon sekä vie osaavan henkilöstön aikaa (Österberg 2014, 115). Tämän vuoksi yrityksen on hyvä miettiä, millaisia tavoitteita he asettavat yritys- ja henkilöstötasolla perehdytykselle sekä mitä se haluavat sen avulla saavuttaa (Eklund 2018, 29). Perehdytysprosessin kesto vaihtelee yritys- ja työtehtävä kohtaisesti ja aktiivinen perehdyttäminen voikin kestää viikoista kuukausiin (Surakka,

Laine 2011, 156). Tämän ajanjakson ajan perehdytysprosessi sitoo yrityksestä perehdytettävän ja perehdyttäjän pois yrityksen tehokkaasta, tulosta tekevästä ja yrityksen missiota vastaavasta toiminnasta. Perehdytys on kuitenkin syytä toteuttaa huolellisesti ja tehokkaasti, jotta uusi työntekijä kykenee mahdollisimman pian työskentelemään ongelmitta työyhteisön mukana noudattaen samalla yrityksen tavoitteita sekä olla osana tiimiä tuomalla omalla työpanoksellaan hyötyä yritykselle. (Viitala 2007, 104–105)

Perehdyttämisen ja sen prosessin merkitys korostuu etenkin yrityksissä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta tai hyödynnetään paljon vuokratyövoimaa. Perehdytyksestä voi täten muodostua jatkuva prosessi henkilöstön vaihtuessa jatkuvasti, joka uuvuttaa ja rasittaa koko työyhteisöä. Heikko perehdytyksen sisäistäminen lisää myös virheiden mahdollisuuksia työnteon yhteydessä sekä hidastaa uuden työntekijän oppimisprosessia, jolloin hän joutuu keskeyttämään muiden työntekijöiden työnteon pyytäessään ohjausta. Uuden työntekijän kohdalla heikko perehdytysprosessi voi esiintyä turvallisuusriskinä työyhteisössä. (Joki 2018, 111)

Vuokratyöllä tarkoitetaan Leinikin (2010, 44) mukaan kahden toimijan, kuten henkilöstöpalveluiden ja yrityksen välistä sopimusta, jossa henkilöstöpalveluyritys tarjoaa työntekijöitään sopimuksen mukaisesti toisen yrityksen palvelukseen. Vuokratyö kattaa kolme osapuolta, jotka ovat työntekijä, vuokratyöryitys sekä käyttäjäyritys. Käyttäjäyritys hyödyntää vuokratyöryityksen kirjoilla olevaa työntekijää sopimuksen kautta omassa yrityksessään työntekijänä. (Hietala, Kaivanto & Schön, 2014, 11) Vuokratyöntekijöiden kohdalla perehdytys voi usein jäädä puutteelliseksi, kun työntekijä liikkuu monilla eri työpaikoilla eikä ehdi sisäistää kaikkea perehdytyksen kannalta oleellista asiaa yhdessä tietyssä työpisteessä. Tämä johtaa usein siihen, että työnteko ei ole niin optimaalista ja tehokasta kuin sen kuuluisi olla, vaan työntekijät työskentelevät herkästi puutteellisella osaamisella. (Viitala 2007, 59)

Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus palvelualalla toimivan yrityksen asiakkaisiin sekä tätä kautta yrityksen tuottavuuteen. Perehdyttämislle tulee luoda suunnitelma, jonka avulla perehdytysprosessia voidaan tehostaa ja se saadaan suoritettua mahdollisimman hyvin toimintaa tukevalla tavalla. Parhaimmillaan toimiva perehdytys ja jatkuva koulutus lisää nopeastikin henkilöstön osaamista, jonka avulla lisätään yrityksen tuottoja. Henkilöstö on yksi palvelualan yrityksen suurimpia resursseja, joiden perehdytys, koulutus ja tämän myötä osaaminen heijastuu asiakkaiden käyttäytymiseen yritystä kohtaan. (Boella & Goss-Turner 2013, 7–8)

Suunnitelma tukee perehdytysprosessissa työhönopastustilannetta sekä toimii apuvälineenä perehdytyksen etenemisen suhteen sekä avustaa sen toteutumisessa. Suunnitelmalla kuvataan Korhosen (2015, 11) mukaan sitä, miten jokin tapahtuma, kuten tässä tapauksessa perehdytysuunnitelma toteutetaan. Sillä kartoitetaan myös sitä, mitä keinoja käytetään kyseisen toimenpiteen

toteuttamiseen. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) kertovat, että suunnitelmaa tulee arvioida ja seurata, jotta tiedetään sen kehittämiskohteet sekä huomioidaan, toteutuiko se halutulla tavalla esimerkiksi perehdyttämisen osalta vastaten haluttuihin toimenpiteisiin.

3.1 Perehdytysprosessin seuranta ja mittaaminen

Perehdytyksen aikana tulisi suorittaa tulosten mittaamista itse perehdytysprosessin osalta. Perehdytyksen näkökulmasta sen toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi asettamalla erilaisia osaamista-voitteita lyhyellä aikavälillä prosessin edetessä ja käymällä arviointikeskusteluja perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Foster (2017, 111) kuvaa, miten palvelun laatua voidaan mitata yrityksessä yleisellä, laajemmalla tasolla esimerkiksi erilaisilla asiakaskyselyillä. Eklund (2018, 120) kertoo Fosterin (2017) tavoin asiakaspalautteiden keräämisestä sekä henkilöstön sisällä kerättävästä palautteesta perehdytyksen osalta laadun kehittämismenetelmänä.

Kyselyitä voidaan pitää osana yrityksen laadunhallintajärjestelmää, joka on johdon hallitsema prosessi tasaisen ja yrityksen arvoja ja missiota noudattelevan laadun tuottamiseksi. (Foster 2017, 111) Palautekyselyillä voidaan pyrkiä ehkäisemään laadun vaihtelevuutta ja esimerkiksi palvelualan yrityksissä tämä voi näkyä vähäisenä osaamisena palvelutilanteissa. Tätä voidaan kehittää työntekijöiden koulutuksella sekä määrätietoisella ja suunnitelmallisella perehdytyksellä, joka toimii osaamisen pohjana. (Eklund 2018, 120)

Perehdyttämisen seurannassa ja mittaamisessa voidaan hyödyntää erilaisia malleja, kuten esimerkiksi Investors in People- mallia. Tätä mallia hyödynnetään organisaatioiden koulutus- ja kehittämiskulttuurin parantamisessa ja kyseisen mallin perustana on panostaminen henkilöstöön heidän ollessa yrityksen suurin voimavara. (Boella & Goss-Turner 2013, 12) Tämä malli soveltuu hyvin palvelualalle, jossa korostuu ihmisläheisyys työntekijöiden päivittäisissä työtehtävissä. Malli sisältää neljä pääperiaatetta, joita voidaan tarkastella palvelualan perehdyttämisen osalta. Nämä periaatteet ovat:



Kuva 4. Investors in People malli (mukaillen Boella & Goss-Turner 2013, 12)

Perehdytyksen seuraamisen ja mittaamisen näkökulmasta mallissa sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstöön ja heidän osaamisen kehittämisen sitoutumista. Suunnittelulla voidaan luoda perehdytysprosessista selkeä ja toimiva kokonaisuus, jonka avulla prosessi toteutetaan. Toiminta vastaa itse perehdytysprosessia ja sen vaiheita, jotka käydään perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Näitä

edellä mainittuja kohtia ja niiden toteutumisen onnistumista sekä yksityiskohtia voidaan vielä lopuksi arvioida kokonaisuutena. (Boella & Goss-Turner 2013, 12)

Perehdytysprosessissa voidaan toteuttaa ja seurata uuden tulokkaan tai työtehtävää vaihtavan henkilön kohdalla yksilötasolla. Tällä varmennetaan yksilöllinen perehdytysprosessi, joka tukee kyseisen henkilön sopeutumista työtehtäviin ja ympäristöön. Toiminnan arviointi niin yksilötasolla kuin perehdyttäjänkin kanssa tehostaa prosessia sekä tuo esiin perehdytettävän jo osaamia asioita sekä kehityskohteita useammasta näkökulmasta. Tällainen yksilö- ja yhteistason arviointi vahvistaa työtehtävien ja toiminnan merkitystä uudelle työntekijälle. Työtehtäviä vaihtavan henkilön kohdalla arviointi lisää ymmärrystä työn vaatimuksista sekä laajentuvista työtehtävistä. (Helsilä 2009, 49)

Investors in People- mallin lisäksi osaamista ja kehittämistä voidaan organisaatiossa mitata ja arvioida Return on Investment- mallin avulla, jota voidaan soveltaa perehdyttämiseen. Kyseistä mallia kutsutaan nimellä ROI ja se on globaalisti tunnettu malli yritystoiminnassa, jolla kartoitetaan yrityksen toimintojen taloudellisia vaikutuksia. (Phillips J., Stones & Phillips P. 2011, 25) ROI-malli koostuu eri osista, jotka kattaa omat toimintonsa. Sen avulla kartoitetaan prosessin rahallista arvoa, joka on merkittävä huomion arvoinen kohde erityisesti kilpailevassa liiketoiminnassa. Prosessin vaiheet voidaan ROI:n avulla suunnitella resurssitehokkaasti sekä kehittää samalla erilaisia osaamisen osa-alueita. Nämä teemat korostuvat niin ikään perehdyttämisessä ja sen toimenpiteissä. (Phillips 2011, 10)

Seuraavassa kuvassa on esitelty ROI- mallin vaiheita:



Kuva 5. ROI- malli (mukaillen Phillips J., Stones & Phillips P. 2011, 25)

Soveltaen perehdyttämiseen, kyseisen mallin ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus kartoittaa perehdytysprosessin tavoitteita ja luoda arviointisuunnitelma ja tämän kautta kartoittaa, miten tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen dataa kerätään perehdytysprosessin eri vaiheista ja mahdollisista tekijöistä. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi perehdytettävän osalta suoritettavalla tyytyväisyyskyselyllä, jossa voidaan kartoittaa lisäksi oppimista ja perehdytyksen toteutusta. Dataa voidaan kerätä yritykseen kohdistuvien vaikutusten osalta, jossa huomioidaan resurssikustannukset. Tämän jälkeen dataa analysoidaan sekä tiedot muunnetaan vastaamaan rahallista arvoa. Tämän jälkeen arvioidaan perehdytysprosessin hyödyt, niiden taloudellinen arvo ja raportoidaan tulokset, joiden

pohjalta voidaan luoda tehokkaampi perehdytysprosessi. (Phillips J., Stones & Phillips P. 2011, 25–26)

Heikolla perehdytyksellä on vaikutusta toimintaan pitkällä aikavälillä ja se voi näkyä etenkin osaamisen puutteena yrityksen henkilöstön keskuudessa. Perehdytysprosessin mittareiden seurannan myötä voidaan kartoittaa sellaiset toimenpiteet sekä asiat perehdytyksessä, jotka vaativat mahdollisesti muokkaamista ja päivittämistä. (Eklund 2018, 121) Heikko perehdytys ja sen suunnitelmallisuuden puute voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen ja sen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseen sekä suoritukseen joka muun muassa palvelualalla heijastuu merkityksellisesti päätuotteen eli palvelun laatuun. (Foster 2017, 111)

Hyvä perehdytys huomioi mahdolliset kehittämiskohteet seuraamalla ja reagoimalla niihin. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta perehdytyksen päivittäminen tarvittaessa on merkityksellistä, jotta ajantasaisuus ja prosessin tehokkuus säilyy. Hyötynä prosessin seuraamisesta ja mittaamisesta voidaan kartoittaa perehdytyksessä aikaa vievät prosessit ja tilanteet sekä kehittää niiden opastamista sekä priorisoidaan sellaisia perehdytysuunnitelman kohtia, jotka koetaan työtehtävien kannalta erityisen oleellisiksi. (Kurttila, Aalto 2021, 200)

3.2 Toimijat, vastuu ja asenne

Perehdytysprosessin toimijat voidaan ajatella organisaatiotasolla sekä henkilöstötasolla. Organisaatiotasolla perehdytyksen toimijana on työnantaja, jonka vastuulla on perehdytyksen luominen, mahdollistaminen sekä toteutuminen laillisin perustein. (Kupias, Peltola 2009, 48) Henkilöstötasolla perehdytyksestä vastaa esihenkilö, joka voi lisäksi osallistaa prosessiin muita henkilöstön jäseniä esimerkiksi erilaisten työtehtävien osalta tai vastuun jakamiseksi. Esihenkilö vastaa ajantasaisesta perehdytyksen toteutumisesta suunnitelman mukaisesti, henkilöstön johtamisesta tilanteessa sekä ajantasaisesta perehdytysmateriaalista. Kolmas toimija perehdytyksessä on perehdytettävä, jonka tarkoitus on sisäistää perehdytysuunnitelman mukainen perehdytys ja keskittyä uusien asioiden sekä tehtävien oppimiseen. (TJS Opintokeskus 2009) Perehdytyksen toimijat voivat kuitenkin vaihdella perehdytysmallin ja tavan mukaan. Tässä eroavat muun muassa toimijoiden roolit ja vastuut riippuen perehdytyksen konseptista yrityksessä. (Kupias, Peltola 2009, 48)

Vastuu perehdytyksessä on tarjota työntekijälle perusta hänen toiminnalleen ja osaamiselleen uudessa työyhteisössä uusien tehtäviensä osalta. Perehdytyksen vastuu on sisällyttää ja opastaa työntekijä työyhteisöön, työpaikkaan sekä työtehtäviin. (Kauhanen 2012, 150) Työyhteisöön perehdyttäminen kattaa yrityksen toiminta-ajatuksen, tavat, liikeidean, arvot sekä vision. Työpaikan osalta perehdyttämisen vastuulla on henkilöstöön, asiakkaisiin ja kollegoihin tutustuminen. Lisäksi työhönopastuksen kannalta vastuuna on selkeästi opastaa uuden työntekijän työtehtävät ja

vastuualueet sekä tuoda esiin laatuvaatimukset sekä hänen työhönsä liittyvät odotukset. (Kauhanen 2012, 150)

Perehdytyksen ja koko prosessin asenteen tulee olla kannustava, johdonmukainen, tavoitteellinen sekä toimintaa tukeva. Toimintaa ja suoritusta tukeva perehdytys vähentää työntekijän näkökulmasta pelkoa negatiivisesta palautteesta sekä tehtävästä suoriutumisen ja pätevyyden tuomitsemista. Perehdytettävän oma asenne, kyvykkyys ja halu oppia vaikuttaa perehdytyksen toteutumiseen ja sen myönteisiin vaikutuksiin. (Vich 2021, 849) Perehdytyksen tavoitteet eivät saa olla kerralla liian vaativat, jotta työntekijän motivaatio säilyy koko perehdytysprosessin ajan ja perehdytyksen kannustava asenne säilyy tukien perehdytysprosessia. Tämän vuoksi ajoitus ja perehdytyksen jaksottaminen on hyvin tärkeää, jotta opeteltavien taitojen ja tietojen määrä ei lannista uutta työntekijää, vaan prosessi pysyy mielekkäänä. Tämä korostaa työnantajan ja perehdyttäjän vastuuta toimivan kokonaisuuden rakentamisesta. (Vich 2021, 849–850)

Perehdytysprosessin onnistumisen ja työntekijän sitoutumisen kannalta voidaan lisäksi tarkastella kolmea perehdytykseen kohdistuvaa asennetta, jotka Vichin (2021, 851) mukaan ovat tarmokkuus, omistautuminen ja omaksuminen. Näillä voidaan kuvata perehdytyksen tehokkuutta ja optimointia, yrityksen omistautumista työntekijään ja perehdytysprosessiin sekä perehdytettävän omaksumista uusien tehtävien ja vaadittavien taitojen osalta. Nämä asenteet heijastuvat Boellan ja Goss-Turnerin (2013, 12) Investors in People-mallista, jossa keskiössä on henkilöstöön sitoutuminen ja heidän osaamisensa kehittäminen tämän avulla.

3.3 Esihenkilön ja perehdyttäjän rooli

Perehdytysprosessissa esihenkilöllä on merkityksellinen rooli yrityksen perehdytys suunnitelman rakentamisessa ja sen toteutumisessa tukien samalla henkilöstön toimintakykyä. Esihenkilön osalta vastuu perehdytyksen toteuttamisesta muodostuu jo laillisten perusteiden sekä työehtosopimuksen pohjalta. Esihenkilö vastaa käytännössä siitä, että uusi työntekijä saa tarvittavan osaamisen työtehtäväänsä sekä tiedon yrityksestä sekä sen toiminnasta, jotta hän kykenee toimimaan tehtävässään onnistuneesti. (Surakka, Laine 2011, 152–153)

Esihenkilö pyrkii roolillaan ja toiminnallaan saamaan työyhteisön toimimaan mahdollisimman optimaalisesti sekä työntekijät suoriutumaan työtehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön rooli on keskeisessä osassa yrityksen toiminnan johtamisessa ja tavoitteiden, vision ja mission saavuttamisessa. Lisäksi esihenkilö voi vuorovaikutustaidoillaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja hyvällä esihenkilötyöllä voidaan merkittävästi lisätä työhyvinvointia organisaatioissa. (Forsten-Astikainen, Saalasti, Kultalahti 2019, 4–5)

Perehdyttäjää kuvataan perehdytyksen toteuttajana yrityksessä. Perehdyttäjä itsessään voi olla toinen tehtävään nimetty henkilö esihenkilön sijaan. Hänen vastuullaan on toteuttaa yrityksen perehdytys suunnitelman mukainen perehdytys uuden tai vanhan työntekijän kohdalla. (LAMK 2007, 12) Perehdyttäjän tehtävä on antaa selkeitä sekä ymmärrettäviä ohjeita, joiden avulla työntekijä voi suoriutua tehtävistään sekä hahmottaa työtehtävänsä. Perehdyttäjän vastuulla on uuden työntekijän ohjaus, jotta hän kykenee ennen kaikkea toimintaa tukevaan, tuottavaan, laadukkaaseen ja turvalliseen työskentelyyn työpaikalla. (LAMK 2007, 12) Österberg (2014, 118) kertoo, että perehdyttäjän rooli vaatii osaltaan valmennusta henkilöstöasiantuntijan tai organisaation esihenkilön toimesta osatakseen toimia roolissaan. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä ja apuna perehdytysprosessin ajan ja esihenkilö vastaa tukihenkilön tarvittavasta osaamisesta. (Österberg 2014, 119)

Esihenkilö vastaa siitä, että perehdyttäjällä on tarpeellinen osaaminen tehtävänsä kannalta. Perehdyttäjän tulee olla kokenut, motivoitunut sekä luonteeltaan helposti lähestyttävä henkilö, jotta perehdytys on mahdollisimman optimaalista. Perehdyttäjän tulee saada koulutusta tehtävänsä ja perehdytysprosessiin, jotta hän kykenee opastamaan yrityksen luoman suunnitelman mukaiset asiat uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2013, 105–106) Perehdytykseen osallistamisella esihenkilö voi toteuttaa aikaisempien työntekijöiden osaamisen johtamista. Perehdytysprosessi ja siihen osallistuminen on perehdyttäjälle itselleen osaamisen kehittämisen muoto, jonka avulla hänelle vahvistuu organisaation arvot, missio ja tavoitteet sekä näkemys ja kokemus työtehtävistä sekä niiden laajuudesta sekä mahdollisista uusista kehittämiskohteista tai haasteista. Monen työntekijän kohdalla erikoistehtäviin, kuten perehdyttämiseen osallistuminen lisää motivaatiota ja arvostuksen tunnetta omaa työpanosta kohtaan. (Hyppänen 2013, 105–106)

Esihenkilön rooliin kuuluu tehokkuudesta vastaaminen työpaikalla, työyhteisön hengen ylläpitäminen ja vastuu tiedonkulusta. Rötkinin (2015, 14–15) mukaan esihenkilö vastaa työyhteisössä siitä, että perehdytysprosessi toteutuu suunnitelman mukaisesti sisällyttäen edellä mainitut asiat. Perehdytysprosessin osalta esihenkilön tulee varmistaa perehdyttäjälle ja perehdytettävälle suunnitelmallinen kokonaisuus, jonka avulla opastus yritykseen ja työtehtäviin toteutuu. Hyppänen (2013, 182–183) kertoo esihenkilö huolehtivan riittävästä resursseista prosessin toteuttamiseksi, kuten esimerkiksi työntekovälineet, aika ja perehdyttäjän osaaminen. Käytännössä esihenkilö vastaa siitä, että uuden työntekijän on mahdollisimman helppo mukautua uuteen työympäristöön ja sopeutuminen toteutuu vaivatta.

Työtehtäviin opastamisen ja organisaatioon tutustumisen lisäksi esihenkilö vastaa materiaaleista, jotka ovat perehdyttäjän ja perehdytettävän käytössä. Näitä ovat erilaiset opasteet, tuote- ja palveluesitteet sekä muut henkilöstöhallinnon tai esihenkilön ja työyhteisön rakentamat

toimipistekohtaiset materiaalit, joilla helpottaa työtehtävien toteuttamista ja lisäämällä niistä tietoa uudelle tulokkaalle. (Hyppänen 2013, 183–184) Perehdyttäjän ja esihenkilön tehtävänä on kuvata prosessin alussa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä, asemansa ja yrityksen tavoitteet mahdollisimman konkreettisesti, jotta työntekijä suoriutuu tavoitteiden mukaisesti tehtävässään. Toimivat työvälineet ovat merkittävässä asemassa uuden työntekijän perehdytysprosessia, ja esihenkilön tulee huolehtia niiden toiminnasta sekä kunnosta. Toimivat välineet helpottavat perehdyttäjän toimintaa sekä edistää oppimista ja välttää virheiden syntymistä perehdytysprosessin aikana. (Hyppänen 2013, 183–184)

3.4 Osaamisen johtaminen perehdytyksen osana

Osaamisen johtaminen on Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan strategialähtöinen toimenpide yrityksessä, jolla pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan yrityksen strategia. Viitala (2021, 102) taas kuvaa käsitteenä osaamisen johtamisen yrityksen näkökulmasta yhdistelmänä strategisia tavoitteita ja henkilöstön kyvykkyksiä kytkien ne henkilöstöjohtamiseen ja täten laaja-alaisemmin osaamisen kehittämiseen, joka on lähtöisin perehdytyksestä. Osaamisen johtamisella tuetaan työntekijöitä päivittäisessä toiminnassa organisaation strategian kautta vastaamaan yrityksen tavoitteita. Se on osana henkilöstön kehittämistyötä, jolla tuetaan yrityksen toimintaa. (Tuomi, Sumkin 2012) Osaamisen johtamisella pyritään lisäämään henkilöstön jäsenten kyvykkyyttä työtehtävissä, jonka vuoksi se on hyvä huomioida osana perehdyttämisprosessia. (Viitala 2021, 102)

Osaamisen johtamista voidaan pitää perehdytysprosessin kartoittamisen perustana. Prosessissa voidaan hahmottaa osaamisen johtamisen tavoin uuden työntekijän osaamistarpeiden tunnistaminen. Lisäksi osaamisen johtamisen avulla voidaan tarkastella työntekijän osaamisen nykytilaa ja arvioida sitä tehtävän tavoitteiden näkökulmasta. Tämän avulla voidaan rakentaa työntekijän kehityssuunnitelma perehdytyksen ajaksi hyödyntäen oikeanlaista johtamista sekä osaamisen hankinnan menetelmiä. (Hyppänen 2013, 98) Kehityssuunnitelma voidaan luoda perehdytyksen ajaksi, perehdytyksen jälkeisten vaiheiden seuraamiseksi tai työntekijän osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Perehdytyksellä lisätään uuden työntekijän osaamista työtehtävissään ja tietoa uuden yrityksen toiminnasta sekä kehitetään ammatillista osaamista ja muita työelämän kannalta oleellisia taitoja, joita voidaan tukea osaamisen johtamisella. (Hyppänen 2013, 98)

Osaamisen johtaminen on peräisin yrityksen strategiasta ja sen kautta huomioitavista tavoitteista, joita tulisi kehittää henkilöstön osalta alkaen perehdytyksestä. Perehdyttämällä toteutetaan osaamisen johtamista yrityksessä sekä se heijastuu myöhemmin yksilön suorituksen johtamiseen ja sen kehittymiseen. (Hyppänen 2013, 98) Strategian kautta luodut tavoitteet osaamisen johtamisen näkökulmasta auttavat kehittämään perehdytysuunnitelmaa vastaamaan paremmin kyseisiä

yrittäjien havaitsemissa kohteita, joissa tietynlaista osaamista erityisesti vaaditaan. Näihin keskittymisen jo perehdytyksessä auttaa uusia työntekijöitä hahmottamaan osaamistavoitteensa perehdytysprosessin aikana ja myöhemmin tulevaisuudessa. (Tuomi, Sumkin 2012)

Hyvä johtaminen sekä työyhteisö on osana onnistunutta perehdyttämisprosessia. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esihenkilön toiminta on merkityksellistä onnistuneen perehdytyksen kannalta. Johdonmukainen toiminta selkein tavoittein edistää perehdytyksen toteuttamista ja mahdollistaa uuden työntekijän sekä tiimin kehittymisen. (Kauhanen 2012, 156) Perehdyttäjän kouluttaminen ja osaamisen varmistaminen vaikuttaa perehdytysprosessin onnistumiseen ja tämä on johtoportaan näkökulmasta yksi huomioitava tekijä ennen perehdytyksen alkua. Vertaisoppimista voidaan pitää yhtenä perehdytyksen onnistumisen piirteinä, jossa kehitystä tapahtuu työyhteisön sisällä tiedon ja kokemusten jakamisen avulla. Yhdessä tekeminen vahvistaa jo aiempaa osaamista perehdyttäjien näkökulmasta sekä antaa samalla uutta tietoa perehdyttävälle. (Kauhanen 2012, 156)

Perehdytyksessä seuranta ja mittaamista tapahtuu myös osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tätä tukevat Eklundin (2018, 120) mukaan kehityskeskustelut sekä palautteen anto puolin ja toisin. Henkilökohtaisen edistymisen ja osaamisen seurannassa olisi mahdollista hyödyntää Eklundin (2018, 120) mukaan uuden työntekijän itsearviointia sekä vertaisarviointia perehdyttäjän osalta. Perehdytysprosessin kehittämisen kannalta voidaan kysyä henkilöstöltä sekä itse perehdyttävältä, että mitkä asiat he kokevat merkityksellisiksi ja miten he itse kehittäisivät kyseisiä toimenpiteitä tai toimintaa kehityskohteiden osalta. Tällä tavoin osallistetaan henkilöstöä sekä kehitetään heidän osaamistaan perehdytysprosessin mukana. (Eklund 2018, 120)

3.5 Erilaisten johtamismallien ja menetelmien hyödyntäminen

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää erilaisia johtamismalleja, jotka ovat jo aiemmin esille tulleet osaamisen johtamisen lisäksi suorituksen johtaminen, valmentava johtaminen ja coaching-johtajuus. Eklund (2018, 27) kuvaa teoksessaan perehdytysprosessin johtamista erilaisin menetelmin ja mallein ja kyseiset johtamismallit ovat hyödynnettävissä Viitalan (2021, 142) mukaan lähijohtamisessa. Lähijohtamisella tarkoitetaan, että henkilöllä on suorassa alaisuudessaan työntekijöitä, joiden työnteosta hän vastaa ja joita hän johtaa operatiivisessa, eli päivittäisessä toiminnassaan. Lähijohtamista esiintyy palvelualoilla ja tätä kautta sitä voidaan hyödyntää perehdyttämisprosessissa, joissa usein esihenkilöt tai kollegat toimivat perehdyttäjinä. (Viitala 2021, 142)

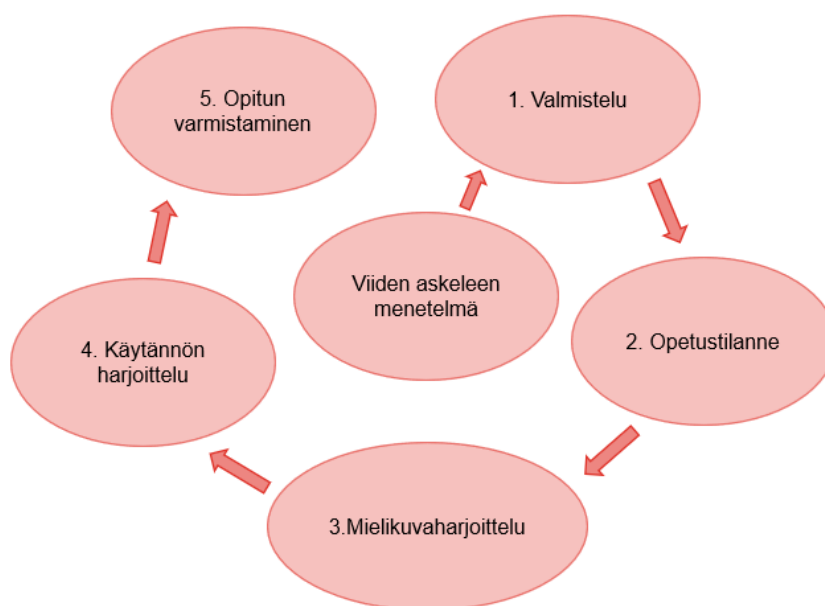
Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamismallia, jolla pyritään kehittämään työntekijän sosiaalisia- sekä vuorovaikutteisia taitoja, kokonaiskuvan hahmottamista sekä päätöksentekokykyä. Keskeistä tässä johtamismallissa on ohjeistava esihenkilö, joka pyrkii opastamaan alaista

itsenäiseen toimintaan. (Soback 2021, 31) Valmentava johtaminen on osana uudistuvaa johtamisen kenttää, joka elää murroksessa johtuen sukupolvien vaihdoksesta ja johtamismenetelmien kehittämisestä. (Ristikangas, Ristikangas 2013, 9–11) Valmentavan johtamisen kerrotaan toimivan kahden henkilön välisenä suhteena, jonka ilmapiiri edistää oppimista ja sen avulla tuodaan paras potentiaali ja osaaminen esiin työyhteisössä. (Ristikangas, Ristikangas 2013, 278)

Suorituksen johtaminen on yksilötasolla tapahtuvaa johtamista (Viitala 2021,86). Viitala (2021, 86) kuvaa suorituksen johtamista työtehtävissä tapahtuvana kyvykkyyden ja toiminnan johtamisena, joiden avulla pyritään saamaan työntekijä ylittämään itsensä tehtävässään. Sen avulla tuetaan työntekijöiden työntekoa ohjaamalla päivittäistä suoriutumistaan heidän tehtävissään. Työntekijöitä tuetaan ja ohjataan siten, että he tekevät oikeita asioita työyhteisössä. Suuressa roolissa suorituksen johtamista on vuorovaikutteisuus ja palautteenanto esihenkilön ja työntekijän välillä sekä työntekijän suorituksen seuraaminen, jota tarvittaessa pyritään ohjaamaan oikeaan suuntaan. (Rötkin 2015, 95–98)

Coaching johtajuus on vuorovaikutteinen johtamismenetelmä, joka keskittyy luottamuksen rakentamiseen, sitoutumiseen, rohkaisemiseen sekä yhteystyöhön (Nelson ym. 2011). Se on ihmisläheinen ja pehmeä johtamismenetelmä, joka voidaan jakaa neljään huomioitavaan osa-alueeseen. Nämä ovat yrityksen toiminta, ohjelman, kuten johtamisohjelman sisältö, suhde johtajan ja alaisen välillä sekä työkalut ja tekniikat tavoitteen toteuttamiseksi. (Nelson ym. 2011) Carlssonin ja Forssellin (2017,18) mukaan coaching johtajuusmenetelmän tarkoitus on kehittää työntekijää ja hänen ajatuksiaan ja toimintaansa itselleen parhaiten soveltuvalla tavalla sekä kehittää henkilön itsensä johtamista eri tilanteissa.

Edellä esiteltyjä johtamismalleja voidaan toteuttaa erilaisissa perehdytyksen toimintamallien vaiheissa. Näistä toimintamalleista esimerkkinä esittelen tässä työssä Viiden askeleen menetelmän. (Ahokas, Mäkeläinen 2013) Kyseisen menetelmän tarkoituksena on edetä perehdytyksessä järjestelmällisesti sekä kerrata opittuja ja esiteltyjä asioita ja työtehtäviä monella eri tavalla. Se korostaa asioiden kertaamista ja pyrkii tällä tavoin jättämään muistijälkiä perehdytettävälle sekä syventämään perehdytystä.



Kuva 6. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen Ahokas, Mäkeläinen 2013)

Yllä olevassa kuvassa on esitelty viiden askeleen menetelmä vaiheineen järjestyksessä. Ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, jonka tarkoituksena on arvioida uuden työntekijän lähtökohtatilanne kokemuksen ja taitotason avulla. Lisäksi uudelle työntekijälle esitellään perehdytyksen sisältö, tavoitteet, toteutustapa sekä kuvataan, miten perehdytyksessä edetään. Toinen vaihe on opetusvaihe, jossa pyritään sanallisesti havainnoimaan työtehtävän sisältö, toteutustapa ja sen merkitys työntekijälle. Kolmannessa vaiheessa osallistutetaan työntekijä perehdytykseen niin, että häntä pyydetään esittämään työtehtävä mielikuviansa avulla sekä tällä tavoin prosessoimaan ajatustaan perehdytyksestä ja opastetuista asioista. Mielikuvaharjoittelua ohjataan palautteen avulla. Neljäs vaihe on käytännön harjoittelu, jossa työntekijä pääsee kokeilemaan konkreettisesti työtehtäviään ja harjoittelemaan toimintaa käytännössä. Tätä vaihetta voidaan ohjata palautteen avulla sekä neuvonnalla tehtävää suorittaessa. Viides vaihe kattaa työntekijän seurannan ja arvioinnin sekä ohjaamisen jatkoa varten. Tämän vaiheen jälkeen työntekijä kehittää osaamistaan työskentelemällä itsenäisesti sekä kysymällä opastusta tarvittaessa. (Ahokas, Mäkeläinen 2013)

3.6 Oikeanlainen viestintä menetelmien tukena

Mikkola (2019, 4) luonnehtii perehdytystä hyvin vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jonka yksi merkittävä piirre on oikeanlainen viestintä. Viestintä toteutuu suullisesti sekä kirjallisesti, ja se on osa tiedonjakoa perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tämä korostuu etenkin perehdytysprosessin vaiheiden aikana ja on ratkaisevassa roolissa niiden toteutumisen laadun osalta. (Mikkola 2019, 4) Kupias ja Peltola (2009, 166) esittävät, että vuorovaikutus on perehdyttäjän ja perehdytettävän

välillä oppimista edistävä ja ohjaava tekijä. Viestintä onkin osana yrityksen osaamisen johtamista, joka koskettaa koko työyhteisöä. Viestinnällä jaetaan yrityksessä sellaista tietoa, joka on hyödyllistä oppimisen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Viitala 2007, 204) Viestintä on osana yrityksen perehdytystä, osaamisen johtamista ja suorituksen johtamista. Näiden kolmen asian ollessa kytköksissä toisiinsa, tulee organisaatiossa huomioida oikeanlainen viestintä osana oppimistapahtumaa tilannekohtaisesti muun muassa perehdytyksen tehostamiseksi. (Viitala 2007, 204)

Lohtaja-Ahtonen sekä Kaihovirta-Rapo (2012, 11) esittävät teoksessaan viestinnän osana vuorovaikutusta ja kommunikointia työyhteisön sisällä. Se voi olla sanallista tai sanatonta, joka tarkoittaa, että viestintä toteutetaan puheen avulla tai esimerkiksi elekielin. Lohtaja-Ahtonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 11) tuovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 166) tavoin esiin oikeanlaisen viestinnän merkityksen tehokkaan ja toimivan perehdytyksen kannalta, joka parhaillaan vahvistaa perehdytystä sekä tukee uuden työntekijän oppimista. (Lohtaja-Ahtonen, Kaihovirta-Rapo 2012, 11) Viitala (2021, 129) kertoo viestinnän olevan keino, jonka avulla luodaan henkilöstön sisäinen käsitteistö. Käsitteistön ymmärtäminen ja merkitys korostuu myös perehdytyksessä, sillä sen avulla vahvistetaan näkemyksiä yrityksen sisäisistä asioista. (Viitala 2021, 129)

Selkeällä viestinnällä tuetaan perehdytettävän oppimista ja ymmärrystä sekä hänelle saadaan tuuksi esimerkiksi yrityksen sisäinen yhteinen käsitteistö sekä tietopohja, jota hän tarvitsee aloittaessaan uudessa tehtävässä. (Viitala 2021, 129) Viestinnän avulla uudelle työntekijälle tuodaan esille etenkin yrityksen visio, missio, strategia ja tavoitteet. Näin työntekijä ymmärtää, millaisia toimia vastaavia toimenpiteitä häneltä työssä odotetaan. (Viitala 2007, 280) Kupias ja Peltola (2019) kuvaavat, että jatkuva viestintä on merkittävässä osassa perehdyttämisen prosessia osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tämä auttaa uutta työntekijää suoriutumaan paremmin, korjaamaan virheet sekä palautteella voidaan tukea häntä oikein tehdyissä asioissa. Työkentillä on huomattu, että oppiminen on kasvanut työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ansiosta, joka toimii osana viestintää. (Kupias, Peltola 2019)

4 Perehdytysoppaan toteuttaminen

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön päätavoitteen, eli perehdytysoppaan syntymisen ja toteuttamisen. Lisäksi kuvaan toimeksiantajan esittelyn, oppaan suunnittelua, toteuttamista, kehittämismenetelmää ja sen hyödyntämistä sekä toimeksiantajan parannusehdotuksia. Perehdytysopas on luotu vastaamaan hotellin vastaanoton toimintaa sekä tehtäviä tukien perehdyttäjän toimintaa perehdytysprosessin aikana. Perehdytysoppaan tueksi on luotu tukimateriaalina uudelle työntekijälle tehtäväkirja, jonka avulla hän pääsee tutustumaan hotelliin ja toimintaympäristöön. Hotellin toiminnan tueksi luodaan perehdytysprosessia kuvaava opas, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen valmistelussa, toteutuksessa ja etenemisessä. Nämä tukimateriaalit esitellään tarkemmin viidennessä pääluvussa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa perehdytysopas sekä tukimateriaalit Original Sokos Hotel Triplan käyttöön. Oppaan tavoitteena on tukea mahdollisimman hyvin hotellin vastaanoton työtehtäviä sekä mahdollistaa tehokkaan ja suunnitelmallisen perehdytyksen uusille työntekijöille heidän tuleviin työtehtäviinsä. Perehdytysoppaan laatimisessa keskeisintä on kokonaisuus, joka vastaa toimeksiantajan tarpeita sekä luo alaa ja yrityksen työntekijöitä palvelevan kokonaisuuden. Tämän avulla halutaan edistää perehdytysprosessia hotellin toimintaympäristössä huomioiden hotelliyksikön omat piirteet ja tehtävät. Perehdytysoppaan sisältöä muodostaessa olen hakenut useita lähteitä sekä haastatellut toimeksiantajaa lähtökohtatilanteesta, jonka kautta olen saanut näkemyksistä valmiin produktin osalta. Oppaan laatimiseksi luotu tutkimussuunnitelma auttaa hyödyntämään käyttämäni laadullista menetelmää lopullisen työn toteuttamiseksi.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Original Sokos Hotel Tripla, joka sijaitsee Helsingin Pasilassa kauppakeskus Mall of Triplan yhteydessä. Hotelli on osa tunnettua Sokos Hotels -ketjua. Kyseinen hotelliketju palvelee Suomessa sekä Tallinnassa ja on osana laajempaa S-ryhmää, joka muodostuu eri alueosuuskaupoista. Nämä alueosuuskaupat omistavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, lyhenteeltään SOK, yhdessä tytäryhtiöineen. S-ryhmän majoituspalvelut koostuvat kahdesta ketjusta, jotka ovat Sokos Hotels sekä Radisson Blu Hotels. (Rautiainen, Siiskonen 2021, 65)

Original Sokos Hotel Tripla on avattu tammikuussa 2019. Hotellissa on seitsemäntoista kerrosta, joissa on yhteensä yli 400 hotellihuonetta sekä useita kokoustiloja. Hotelli sisältää lisäksi kahvilan, baarin, aamiaissalin, kuntosalin sekä saunatilat asiakkailleen. Hotellin siivouspalvelu on ulkoistettu, mutta toimii hotellin tiloissa. Tämä hyvillä yhteyksillä, ympäristöllä ja tiloillaan varusteltu hotelli palvelee asiakkaitaan vuorokauden ympäri. Sokos Hotels- ketju jakaa hotellinsa kolmeen erilaiseen

kategoriaan. Nämä ovat Solo, Original ja Break. Opinnäytetyössä esiintyvä hotelli on Original-hotelli, jonka asiakkaat ovat pääosin työmatkailijoita sekä vapaa-ajan matkailijoita, mutta hotellissa majoittuu yrityksiä, pitkäaikaisasukkaita, lapsiperheitä sekä lomamatkailijoita.

Original Sokos Hotel Triplassa yrityksen arvot ohjaavat paljon toimintaa ja esimerkiksi arjessa huomioidaan hyvin vahvasti erilaiset kestävän kehityksen ja ekologisuuden toimenpiteet hotellissa toimivan Green Key-ohjelman kautta. Vastuullinen liiketoiminta ja asiakaslähtöisyys ovat toiminnan ytimessä ja niistä viestitään asiakkaille sekä henkilökunnalle päivittäin sekä kannustetaan kestävyttä edistäviin toimiin.

4.2 Hyvän oppaan suunnittelu ja laatiminen

Perehdytysoppaan laatimiseksi ja opinnäytetyön pää- ja alatavoitteisiin vastaamiseksi laadin tutkimussuunnitelman soveltaen Pitkäsen (2014, 26) viiden vaiheen tutkimussuunnitelmaa. Tutkimussuunnitelma kattaa opinnäytetyön aiheen ja sen taustan, joka kuvaa tarkemmin ottaen sen, mitä kyseisessä työssä tutkitaan ja miksi. Tämän lisäksi suunnitelmassa kuvataan tutkimuksen tavoite ja rajaus sekä käsitellään tietoperustaa hyödyntäen sitä tutkimuksen toteuttamisessa. Suunnitelma kattaa aineiston sekä menetelmän kuvauksen ja sisällön ja vielä lopuksi raportoinnin. (Pitkärinta 2014, 26)

Matkailuala on kokenut haasteita pandemia-aikana, jolloin uusia työntekijöitä sekä vuokratyöntekijöitä on tullut paikkaamaan ravintola- ja matkailualalla ilmennyttä työvoimapulaa. Työskennellessäni itse pandemia aikana matkailualalla huomasin, että uusien- ja vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen toimintaympäristöön ja työtehtäviin ilman selkeää suunnitelmaa ja nopealla aikataululla voi olla haastavaa ja jättää osaamiseen aukkoja. Selkeämmän perehdytys suunnitelman ja oppaan avulla olisi mahdollista tehostaa tätä prosessia ja varmistaa hotellin henkilöstön suoriutumisen paremmin. Lisäksi pandemian luomien rajoitusten väistyessä ja matkailun uudelleen lisääntyessä henkilöstön tarve kasvaa, joka kasvattaa perehdyttämisen merkitystä uusien työntekijöiden kohdalla. Samalla korostuu perehdytysprosessin sekä oppaan tärkeys, sillä niiden avulla uudet työntekijät opastetaan toimimaan tehtävissään.

Ensimmäiseksi tarkastelin aiheen ja toteutettavan produktin taustoja. Jo ennen opinnäytetyön aloittamista tarkastelin hotellin toimintaa siellä työskennellessäni, joka konkretisoi tarpeen perehdytysmateriaalin kehittämisestä. Erilaisten sesonkiaikojen aiheuttaman henkilöstötarpeen sekä yleisen henkilöstön vaihtuvuuden ja liikkuvuuden vuoksi tarve toimintaa edistävälle ja prosessia tukevalle perehdytys suunnitelmalle oli mielestäni merkityksellinen. Perehdytys suunnitelman luominen ja perehdyttäminen itse aiheena tukee mielestäni tulevaisuudessa tavoittelemiani työtehtäviä joko henkilöstön esimiehenä tai henkilöstöresursseja käsittelevissä tehtävissä.

Opinnäytetyössä käsitellään lisäksi sitä, mikä on empiirisen osan tavoite itse opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä toteutettavan laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus vastata työssä esiintyviin alatavoitteisiin ja niiden avulla kartoittaa lähtökohtatilannetta, toimeksiantajan näkökulmia, toiveita ja odotuksia opinnäytetyön osalta. Näiden tietojen perusteella on voitu kehittää nimenomaan vastaanoton henkilöstön ja tehtävien tarpeisiin mukautuva perehdytysopas, joka vastaa työn päätavoitteeseen. Tutkimuskohde on rajattu hotellin vastaanottoon ja täten perehdytysopas kattaa perehdytettävät asiat vastaanoton työtehtävien näkökulmasta. Näin ollen laadullisen tutkimusmenetelmän teemat koskettavat ainoastaan perehdyttämistä hotellin vastaanotossa. Työssä ja oppaan suunnittelussa toimenpiteet on rajattu vastaanottovirkailijan työtehtäviin, sillä kyseiseen työtehtävään suunniteltu materiaali hotellilla on tällä hetkellä keskeneräinen.

Tutkimussuunnitelman mukaisesti käsittelen opinnäytetyössä esiintyviä menetelmiä ja sitä, miten niiden avulla on käsitelty aineistoa vastaten tavoitteisiin. Opinnäytetyössä soveltamaani laadullista menetelmää on hyödynnetty toimeksiantajan haastatteluun, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. (Vilka 2021b, 100) Vilkan (2021b, 100) mukaan teemahaastattelussa ideana on poimia työn, eli tässä tapauksessa produktien, tavoitteista keskeiset teemat, jotka ovat oleellisia tavoitteen saavuttamiseksi. Kyseisessä työssäni ja tämän myötä haastattelussa valittu teema oli perehdyttäminen, josta toimeksiantaja kuvasi omana näkökulmansa yrityksessä tällä hetkellä. Haastattelun avulla saadaan vastauksia opinnäytetyön alatavoitteisiin, joiden myötä voidaan vastata työn päätavoitteeseen produktin muodossa. Menetelmistä ja niiden soveltamisesta opinnäytetyössä kerrotaan lisää kappaleessa 4.3., jossa kuvataan tarkemmin laadullista menetelmää ja toteutetun haastattelun sisältöä. Menetelmäosiossa kuvataan sitä, miten olen hyödyntänyt tietoperustaa työn toteuttamisen tukena.

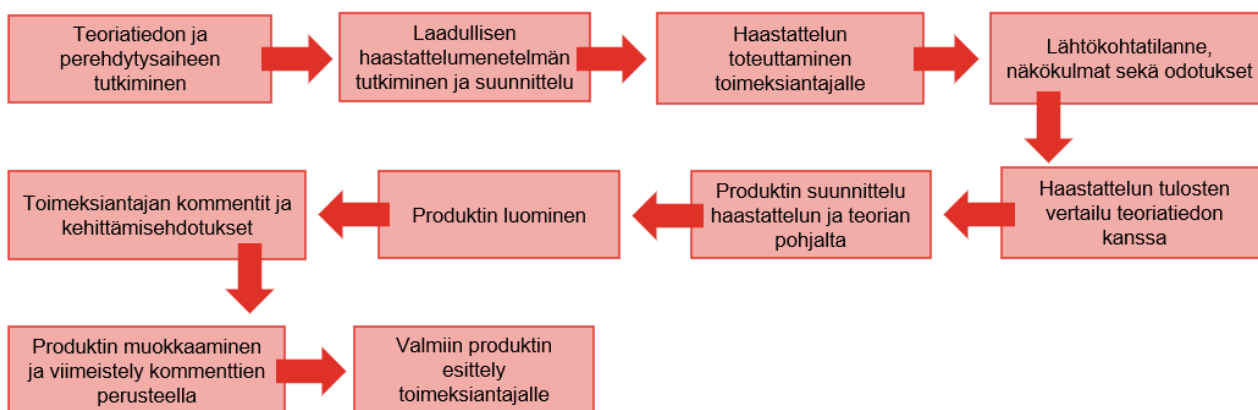
Lopuksi työssä tuodaan esiin empiirisen osuuden sisältöä sekä raportointia sen pohjalta. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena syntyy hotellin hyödynnettäväksi perehdytysopas. Empiirisen osuuden hyödyntäminen toimii perehdytysoppaan sisällön ja työn tavoitteiden kannalta merkittävänä vaiheena. Empirian hyödyntäminen lopputuloksessa sekä perehdytysmateriaalin luomisessa on esitetty yksityiskohtaisemmin opinnäytetyön luvuissa 4.3., joka käsittelee tarkemmin työn tutkimuksellisten tulosten soveltamista sekä luvussa 5., joka esittelee tutkimuksen lopputuloksena syntyneen perehdytysoppaan. Tämän lisäksi raportointia lopputuloksesta on esitelty kappaleessa 6.1, jossa kuvataan johtopäätöksiä tutkimuksen ja työn osalta.

4.3 Oppaan toteuttaminen

Perehdytysoppaan toteuttamisessa olen hyödyntänyt työni teoriaosuudessa esiintyvää tietoa perehdytysprosessin osa-alueista. Olen soveltanut Eklundin (2018) ja Hyppäsen (2013) näkemyksiä perehdytyksen vaiheista ja prosessinomaisista osa-alueista kehitellessäni hotellin perehdytysoppaan sisältöä. Tämän lisäksi olen sisällyttänyt oppaaseen toimeksiantajalta saamani materiaaleja sekä toiveita. Olen tarkastellut Kankaan ja Hämäläisen (2010) sekä Työturvallisuuskeskuksen perehdytyksen toimintoja sekä vaiheita, joiden avulla olen kehittänyt hotellin perehdytysoppaan sisältöä loogisemmaksi, suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi. (Ahokas, Mäkeläinen 2013)

Lopullisen perehdytysoppaan taustalle olen luonut perehdyttämisen prosessin vaiheiden näkökulmasta oman oppaan, jota voidaan hyödyntää itse perehdytysoppaan tukena keskeisten asioiden hahmottamiseksi. Itse perehdytysoppaan hyödyntämistä käytännössä voidaan tehostaa opinnäytetyössä esiteltujen mallien avulla. Esimerkiksi viiden askeleen mallin hyödyntäminen tehostaa perehdytysoppaan sisällön osalta tiettyjen toimintojen, kuten järjestelmää tai palvelutilanteita koskevan aiheen opettamista. Erilaisia perehdyttämisen malleja voidaan soveltaa rakentamani perehdytysoppaan käytössä yksilön oppiminen huomioiden. Näitä malleja ovat esimerkiksi työssä esitellyt mallioppiminen ja räätälöity perehdyttäminen, jotka toimivat perehdytysoppaan materiaalien tukena ja toisinpäin.

Perehdytysoppaan toteuttamiseksi ja sen taustojen kartoittamiseksi hyödynnettiin työssä empiiristä tutkimusta laadullisen menetelmän avulla. Tällä tavoin selvitettiin produktin kannalta oleellisia asioita, joiden kautta pystyttiin toteuttamaan työn lopputuloksena syntyvä perehdytysoppas. Seuraavassa kuvassa esittelen produktin toteuttamisen vaiheet:



Kuva 7. Produktin suunnittelun ja toteuttamisen vaiheet.

Tutustuin produktin osalta perehdyttämiseen ensin erilaisten lähteiden sekä tietoperustan rakentamisen muodossa. Tämän jälkeen etenin tarkastelemaan syvemmin laadullista menetelmää ja sen

mahdollisia vaihtoehtoja. Työni näkökulmasta laadullinen menetelmä soveltui kuitenkin parhaiten tukemaan työni tavoitteita, jonka vuoksi valitsin sen empiirisen osan toteuttamiseksi opinnäytetyössäni. Laadulliseen menetelmään tutustuessa suunnittelin toimeksiantajalle haastattelun, jonka avulla kartoitin hotellin perehdytyksen lähtökohtatilannetta, produktin sisältöä toimeksiantajan

näkökulmasta sekä odotuksia lopullisen työn osalta. Laadullisella menetelmällä vastattiin alavoitteeseen koskien lähtökohtatilannetta, menetelmää produktin toteuttamiseksi. Näiden tietojen ja odotusten perusteella oli mahdollista suunnitella ja toteuttaa perehdytysopasta.

4.4 Laadullinen menetelmä työn tukena

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu perehdytystä majoitusliiketoimintaympäristössä ja sitä on tutkittu toimeksiantajan näkökulmasta laadullisella, kvalitatiivisella menetelmällä. Laadullisen menetelmän avulla pyritään käsittelemään haluttua aineistoa syvemmin ja Vilkan (2021a, 100) mukaan kyseisen menetelmän avulla saadaan haastattelukysymysten kautta johdettuihin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Pitkäranta (2014, 27) kertoo laadullisen tutkimuksen auttavan ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä, joka tässä opinnäytetyössä on perehdyttäminen. Hän kuvaa tutkimusmenetelmää tilannesidonnaiseksi toimenpiteeksi, eli miten jokin asia liittyy ympäristöönsä, joka heijastuu tässä työssä hotellin toimintaympäristöön. Lisäksi laadullinen tutkimus tukee, kehittää sekä uudistaa käsiteltävää tutkimuskohdetta. Näitä on sovellettu koskemaan majoitusliikkeen perehdytysuunnitelmaa työn haastattelussa. (Pitkäranta 2014, 9–10)

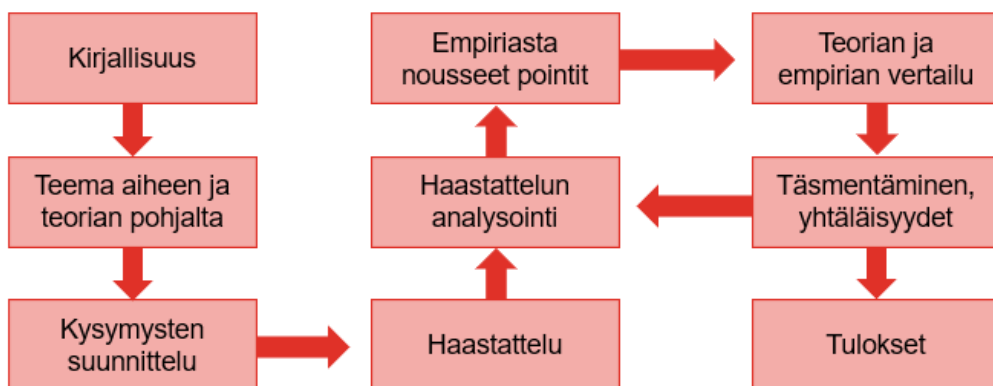
Opinnäytetyössä on hyödynnetty laadullista menetelmää ja tiedonhankintamenetelmänä teema-haastattelua, joka on sen jälkeen analysoitu teema-analyysin tavoin (Vilka 2021b, 100; Vilka 2021a, 110). Kyseiset menetelmät toimivat työssä valitun perehdytysteeman ympärillä, jonka vuoksi valitsin kyseiset tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät opinnäytetyöhöni. Laadullisen menetelmän avulla on mahdollista kartoittaa tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelun avulla käsitelin näitä asioita sekä laajemmin perehdyttämistä toimeksiantajan kanssa. Tämän haastattelun myötä on myös kuvattu hotellin perehdytyksen lähtökohtatilanne. Teemahaastattelussa toimeksiantaja kertoi oman näkökulmansa perehdytyksestä yksikössään sekä hän sai kertoa heidän perehdytyksensä lähtökohtatilanteesta sekä kehittämiskohteista. Tämän avulla sain laajempaa ymmärrystä perehdytysaiheesta sekä produktien sisällöstä aiempien teoreettisten lähteideni lisäksi.

Haastatteluaineiston suunnittelussa hyödynsin aiemmin lukemaani ja tietoperustassa hyödyntämäni kirjallisuutta. Teoriatiedon avulla olen syventänyt omaa ymmärrystäni ja oppimistani perehdytysaiheesta ja keräämiäni tietojen pohjalta loin teemahaastattelun kysymykset niin, että ne käsitelivät perehdyttämistä, nykytilannetta, toimenpiteitä sekä odotuksia opinnäytetyöni osalta.

Varsinainen haastattelu toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teams- sovelluksessa. Haastattelun aikana toimeksiantaja kuvasi hotellinsa näkökulmasta muun muassa perehdyttämisen prosessia sekä millaisia toimintatapoja he hyödyntävät tällä hetkellä.

Haastattelussa tuli ilmi, että toimeksiantajan nykyinen pikaperehdytys suunnitelma kattaa ensimmäiset viidestä seitsemään työvuoressa, jotka on suunniteltu tutustuttamaan uusi henkilö toimintaympäristöön, hotelliin, työtehtäviin ja tapoihin. Perehdytystoimenpiteet keskittyvät tällä hetkellä hyvin paljon ulos- ja sisäänkirjaukseen liittyviin työtehtäviin, joihin opastaminen toteutetaan työn ohessa sekä pinnallisesti organisaation toimintaan. Kyseinen suunnitelma on luotu vasta hiljattain, sillä aiempi perehdytysmateriaali on jäänyt kesken useamman vuoden kestäneen pandemiatilanteen aiheuttamien haasteiden vuoksi. Opinnäytetyö ja sen myötä valmistuva perehdytysopas toteutetaan toimeksiantajalle heidän päivittäisen toimintansa sekä uuden henkilöstön perehdyttämisen tueksi ja sen kehittämiseksi luomaan oppaasta laajempi, suunnitelmallinen kokonaisuus.

Haastattelussa esiin tulleita perehdytyksen näkökulmia käsiteltiin teema-analyysin avulla (Vilkkä 2021a, 110). Teema-analyysin avulla käsiteltiin tietoperustan kautta avoimien aiheiden ja lähteiden avulla niitä toimeksiantajan haastattelusta saamiin kommentteihin. Tämä syvensi teema-analyysin tavoin vuoropuhelua toimeksiantajan haastatteluaineiston, eli empirian, sekä kirjallisuuden eli teorian välillä. Teema-analyysin avulla aineistojen käsiteltiin teoriaa sekä haastatteluaineistoa yhdessä ja erikseen sekä palasin välillä takaisin päin tutkimaan materiaaleja, joissa havaitsin yhdistäviä tekijöitä toimeksiantajan haastattelun kanssa. Teema-analyysin avulla käsiteltiin perehdyttämisaihetta syvemmin teorian ja haastatteluaineiston avulla ja sain ideoita perehdytysoppaan toteutukseen ja sisältöön. Analyysia ja haastattelua hyödyntäen suunnittelin ja loin työn tuotteita, jotka toteutuivat tulosten pohjalta. Alla olevassa kuvassa esittelen työhöni soveltaen hyödyntämäni teema-analyysia ja sen vaiheita.



Kuva 8. Teema-analyysin vaiheet soveltaen dialogista ja dialektista menetelmäprosessia (mukailen Vilkkä 2021a, 110)

Toimeksiantajalle toteutetussa haastattelussa kysymysten avulla vastattiin opinnäytetyössä esitetäviin alataivoitteisiin, jossa käsiteltiin ja kartoitettiin hotellissa suoritettavan perehdytyksen nykytilaa toimeksiantajan näkökulmasta. Haastattelua hyödynnettiin myös toisessa alataivoitteessa, joka kosketti produktien toteuttamista. Haastattelu toimi produktien toteuttamisen menetelmänä yhdessä opinnäytetyössä esiintyvän teorian kanssa, joita analysoitiin ja soviteltiin keskenään yllä esitetyn menetelmäprosessin avulla. Menetelmän avulla tunnistin yhtäläisyyksiä toimeksiantajan haastattelun, eli työn empirian ja teoratiedon välillä, joita yhdistin lopputuloksena syntyvässä produktissa. Näiden lisäksi huomioin toimeksiantajan toiveet sekä materiaalit, joita sisällyttää perehdytysoppaaseen. Perehdytysoppaasta kerätään toimeksiantajan kommentit, joiden avulla vastataan oppaan arviointia ja kehittämistä koskevaan alataivoitteeseen. Näiden avulla kehitetään lopullinen, päätavoitteeseen vastaava perehdytysopas.

4.5 Oppaan arviointi ja kehittäminen

Perehdytysoppaan ja tukimateriaalien valmistuttua esittelin toimeksiantajalle niiden ensimmäiset luonnokset, joita tämän jälkeen muokkasoin toiveiden ja kommenttien avulla. Lähetin rakentamani produktit toimeksiantajalle kommentoitavaksi, jotta saisin niiden osalta kehittämisohjeita sekä palautetta. Produktien kommentoinnilla ja palautteella voidaan varmistaa toimeksiantajan näkökulmasta produktien vastaaminen halutun perehdytysoppaan ja tukimateriaalien osalta ja tämä myös mahdollistaa minulle työn lopullisten produktien parantelun. Perehdytysoppaaseen sekä perehdytysprosesseja kuvaavaan oppaaseen tehtiin muutoksia toimeksiantajan kommenttien perusteella. Lisäksi löysin itse lisämateriaalia, jonka avulla kehitin perehdytysprosesseja kattavaa suunnitelmaa ja tein lisäyksiä itse perehdytysoppaaseen.

Tein hotellin nykyisestä pikaperehdytysuunnitelmasta maaliskuussa kyselyn hotelliin tulleelle uudelle harjoittelijalle, jolle on testattu hotellin sen hetkistä pikaperehdytystä. Harjoittelijan mukaan vuorokohtainen suunnittelu pikaperehdytyksessä oli toimiva, joten mukailin sitä omassa perehdytysoppaassa. Yhdistin toimeksiantajan kommentit sekä harjoittelijan kokemukset ja huomiot, joiden avulla kehitelin omaa perehdytysopasta vastaamaan vielä paremmin vastaanoton työtehtäviä sekä rakensin oppaan tueksi perehdytysprosessia tukevan aikataulun. Samalla oppaassa tarkentuu oleellisia pienempiä yksityiskohtia, jotka nousivat harjoittelijan huomioissa pikaperehdytyksen osalta esiin. Lisäsin oppaaseen vaihteita, jotka koettiin harjoittelijan näkökulmasta oleellisiksi vastaanotossa työskenneltäessä, mutta joita ei ollut vielä sisällytetty nykyiseen pikaperehdytykseen. Muokkasoin perehdytysopasta kommenttien pohjalta loogisempaan järjestykseen, sekä poistin

uuden työntekijän tehtäväkirjasta muutamia toimeksiantajan mielestä epärelevanttejä osia. Viimeistelin vielä produktien visuaalista ulkonäköä kommentoinnin jälkeen.

5 Laaditun perehdytysuunnitelman, oppaan sekä tehtäväkirjan kuvaus

Tässä osiossa kuvaan ja avaen omien produktien sisältöä ja niiden taustoja, sillä työ itsessään on salattu vain toimeksiantajan käyttöön. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysopas, joka vastasi hotellin vastaanoton toimintaa sekä tehtäviä tukien perehdyttäjän toimintaa perehdytysprosessin aikana. Perehdytysoppaan lisäksi uudelle työntekijälle luodaan tehtäväkirja, jonka avulla hän pääsee tutustumaan hotellin toimintaympäristöön. Hotellin toiminnan tueksi luodaan perehdytysprosessia kuvaava suunnitelma ja opas, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön pääasiallinen produkti on luotu vastaamaan toimeksiantajan tarvetta valmiille perehdytysoppaalle, joka on suunniteltu hyödynnettäväksi heidän toiminnassaan perehdytyksen tukena. Oppaan avulla on tarkoitus hahmottaa perehdytyksessä huomioitavat ja käsiteltävät asiat hotellin näkökulmasta. Työssä on mukailtu Eklundin (2018, 92 & 176–177) perehdytysprosessia ja sen osa-alueita sekä Kankaan ja Hämäläisen (2010, 33–39) perehdytysoppaan kuvailua. Näiden lisäksi olen yhdistellyt produktissa toimeksiantajalta saamiani materiaaleja ja toiveita perehdytysoppaan sisällön suhteen. Olen luonut tukimateriaaleja, jotka ovat työntekijän perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen tueksi rakennettu uuden työntekijän tehtäväkirja sekä hotellin perehdytystoimenpiteiden suunnittelun sekä toteutuksen tueksi perehdytysprosessin vaiheita kuvaava opas. Perehdytysoppaan lisäksi luodut tukimateriaalit hyödyntävät samoja lähteitä kuin perehdytysopas.

Lopputuloksena syntyi produkti, joka on tarkastuslistatyyppinen perehdytysopas. Oppaaseen voidaan merkata, kun kyseinen toimenpide on suoritettu. Perehdytysoppaan tueksi rakensin sitä johdattelevan, laajemmin itse prosessia ja sen osa-alueita kuvaavan produktin, jota voidaan hyödyntää hahmottamaan perehdytyksessä tapahtuvia toiminnan vaiheita sekä niiden sisältöjä suunnitelman omaisesti. Toiminnan vaiheita kuvaamalla ja niiden hahmottamisen avulla kehitelin toimeksiantajalta saamieni materiaalien kautta hotellin näkökulmasta perehdytysuunnitelmaa kuvaavan produktin, joka käsitteli perehdytysprosessin vaiheita. Tämän avulla täydensin toimeksiantajan toiveiden mukaan rakentelemaani perehdytysopasta. Perehdytysprosesseja kuvaava produkti tukee itse perehdytysoppaan sisältöä ja auttaa hahmottamaan prosessin kokonaisuutta.

Perehdytysopas on kehitelty hotellin vastaanottoon tukemaan perehdytysprosessia. Perehdytysopas on luotu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti vuorokohtaiseksi oppaaksi, joka seuraa heidän pikaperehdytysopastansa. Opas käsittelee ensin toimenpiteitä, jotka suoritetaan hotellin toimesta ennen uuden työntekijän saapumista ensimmäiseen työvuoroon. Tämän jälkeen edetään vuorokohtaiseen suunnitteluun. Vuorot etenevät tehtävien mukaan aamuvuoron, välivuoron ja ilta- vuoron kautta yövuoroon. Ensimmäisen ja toisen vuoron aikana tutustutaan ensin erilaisiin materiaaleihin, itse hotelliin ja sen tiloihin, toimintaympäristöön sekä yhteydessä olevaan

kauppakeskukseen. Lisäksi seurataan vastaanoton toimintoja ja palvelua, sekä tutustutaan kahvilan ja baarin toimintaan. Ensimmäisten päivien aikana tutustutaan hotellin järjestelmiin sekä erilaisiin vastaanotossa suoritettaviin toimenpiteisiin. Nämä ensimmäiset vuorot ovat aamuvuoropainotteisia.

Kolmas ja neljäs vuoro kattaa enemmän asiakaspalvelua sekä asiakkaiden sisään- ja uloskirjaukseen liittyviä toimenpiteitä ja niiden harjoittelua. Vuoroissa tutustutaan erilaisiin välineisiin ja kommunikointimenetelmiin hotellin sisällä sekä eri osastojen välillä. Kyseiset vuorot kattavat erilaisten lisätoimintojen, kuten lisämyynnin ja erilaisten etukorttien ja niiden luomien toimenpiteiden opettelua. Kuudes ja seitsemäs vuoro kattaa lisää asiakkaiden ulos- ja sisäänkirjaamisen harjoittelua sekä muita vuorokohtaisia toimenpiteitä. Vuorot ovat väli- ja iltavuoropainotteisia. Näiden vuorojen jälkeen käydään tutustumassa muutamaa yövuoroon. Toimeksiantajan toiveena on sisällyttää yövuorot perehdytykseen, jotta työntekijä saa kokonaisvaltaisen kuvan vastaanototoiminnasta. Samalla tämä lisää ymmärrystä omista työtehtävistä sekä lisää merkitystä ja hahmottamista toiminnan kokonaisuudesta.

Perehdytysoppaaseen on kasattu vastaanoton toiminnan näkökulmasta keskeisiä toimenpiteitä sekä työtehtävien kannalta oleellisia, osattavia asioita. Perehdytysopas toimii seurantalistan kaltaisena apuvälineenä, jonka avulla voidaan vuorokohtaisesti ja järjestelmällisesti käsitellä perehdytyksen aikana hotellin toiminnassa keskeisiä asioita. Oppaan sisällön kasaamisessa hyödynsin oma-kohtaista kokemustani toimeksiantajan perehdytyksestä sekä heillä työskentelystä. Perehdytysopasta on täydennetty tietoperustassa esiintyvän perehdytysprosessin mallin sekä toimeksiantajan materiaalien avulla. Perehdytysopas ja perehdytysprosessia kuvaava suunnitelma on luotu Word-sovelluksessa, jotta niitä voidaan kätevästi muokata tulevaisuudessa mahdollisesti toimintojen muuttuessa.

Perehdytysoppaan tukimateriaaleiksi on kehitelty perehdytysprosessin vaiheita kuvaava opas sekä uuden työntekijän tehtäväkirja. Perehdytysprosessin vaiheita kuvaava opas on jaoteltu eri aihekokonaisuuksiin ja se auttaa hahmottamaan, miten perehdytyksessä tulisi edetä suunnitelmallisesti. Siinä kuvataan prosessin vaiheet ja niiden toimenpiteet, jotka tulisi huomioida perehdytyksestä valmisteltaessa sekä työnantajan toimesta ennen työtehtäviin opastamista. Perehdytysprosessin vaiheet on kuvattu perehdytysoppaan kaltaisesti tarkastuslistatyyppiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla voidaan edetä aihekokonaisuus kerrallaan. Perehdytysprosessia kuvaava opas sisältää kahden kuukauden aktiivisen perehdytysjakson ajaksi luodun suunnitelman sekä sen sisällön.

Uuden työntekijän tehtäväkirjaan on koottu erilaisia informatiivisia sekä työtehtävien kannalta oleellisia asioita, joita työntekijän on hyvä tietää vastaanotossa työskennellessä. Tehtäväkirjassa on erilaisia selvitettäviä asioita ja tehtäviä, joihin löytyy vastaukset hotellin sisäisistä kanavista sekä eri

verkkosivuilta. Tehtäväkirjan sisältö kattaa hotellin sekä ketjun yleisiä asioita, vastuullisuutta, palveluita, kokoustiloja, huoneita, lähiympäristöä eli kauppakeskusta, lähialueita, nähtävyyksiä sekä liikkumista Helsingissä. Tehtäväkirjaa täyttäessä työntekijä tutustuu ketjun sekä hotellin materiaaleihin ja täyttää vaiheittain ja omin sanoin kirjan kohdat.

6 Pohdinta

Tässä osiossa kuvaan opinnäytetyöni kautta muodostuneita ajatuksiani, sekä pohdintoja työn suunnitteluvaiheesta aina lopputulokseen saakka. Pohdintaosiossa tarkastelen johtopäätöksiä, jotka minulle muodostuivat opinnäytetyöprosessin aikana sekä kuvaan työn kannalta mahdollisia kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Tarkastelen lisäksi sitä, missä onnistuin työn toteuttamisen aikana ja mitä tekisin mahdollisesti toisin sekä kerron haasteista, jotka koin työn aikana ja prosessin edetessä. Avaan omaa oppimistani tiedonhaun, kirjoittamisprosessin sekä produktien teon osalta. Lisäksi kuvaan, miten ammatillinen osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin ja perehdytysoppaan luomisen aikana.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda perehdytysopas, joka vastaa hotellin vastaanoton toimintaa sekä työtehtäviä tukien samalla perehdyttäjän toimintaa perehdytysprosessin aikana. Perehdytysoppaan lisäksi on luotu tukimateriaaleja, jotka edistävät perehdytystä työntekijän sekä hotellin näkökulmasta. Uudelle työntekijälle luodaan tehtäväkirja, jonka avulla hän pääsee tutustumaan hotellin toimintaympäristöön. Hotellin toiminnan tueksi on luotu perehdytysprosessia kuvaava suunnitelma ja opas, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tarkastelen tässä osiossa myös näiden produktien toteutumista.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytysopas Original Sokos Hotel Triplalle heidän perehdytyksensä tueksi. Tukimateriaaliksi kehitelty työntekijän tehtäväkirja sekä perehdytysprosessin vaiheita kuvaava opas tukevat perehdytysoppaan sisältöä ja prosessin vaiheiden toteuttamista. Produktien osalta työ toteutui suunnitellusti ja perehdytyksen tueksi sain koottua kattavan oppaan, joka toimii perehdytyksen apuvälineenä perehdyttäjän näkökulmasta. Opas sisältää tarvittavat toimenpiteet sekä työtehtäviin opastuksen jaoteltuna vuorokohtaiseksi suunnitelmaksi. Produktien toteuttamiseksi hyödynnetty kehittämissuhteiden menetelmä ja sen käyttö onnistui hyvin tuoden näkökulmia sekä vastauksia työn eri vaiheisiin.

Opinnäytetyössä vastattiin siinä esitettyyn päätavoitteeseen produktina luodun perehdytysoppaan avulla. Produktin toteuttamista edistivät aiemmin etsitty ja käsitelty teoretinen tieto sekä empiirinen osa opinnäytetyössä. Laadullisen menetelmän avulla vastattiin opinnäytetyön alatavoitteisiin, jotka koskivat hotellin perehdytyksen lähtökohtatilannetta, produktin toteuttamista sekä sen kehittämissuhteita. Näiden tavoitteiden saavuttaminen oli opinnäytetyön kannalta keskeistä, sillä ilman alatavoitteiden kautta saatua tietoa ei olisi ollut mahdollista kehittää kaikilta osin toimeksiantajan perehdytystä tukevaa perehdytysopasta, joka edistäisi ja tehostaisi itse perehdytysprosessia.

Produktien laatimista edesauttoi opinnäytetyössä esiintyvä teorian tieto, jonka avulla kartoitettiin perehdytykselle ominaisia piirteitä sekä osa-alueita ja malleja. Koen, että osaamiseni perehdyttämisestä ja henkilöstöjohtamisesta kehittyi erityisesti siksi, että kykenin soveltamaan teoriassa oppimiani asioita tuotteissa. Teoriaan ja tutkimusmenetelmiin tutustuminen etukäteen auttoi erityisesti laadullisen tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastattelurungon suunnittelu onnistui kätevästi teorian tiedon avulla. Se mahdollisti sujuvan kehittämismenetelmän toteuttamisen ja alatavoitteisiin vastaamisen toimeksiantajan haastattelun kautta. Perehdytysopas muodostui alatavoitteita hyödyntäen ja niihin saatujen vastausten avulla oli mahdollista kehittää perehdytysoppaan sisältöä.

Työ eteni teoriaosuudesta kohti laadullista tutkimusta ja sen kautta produktien toteuttamiseen. Laadullinen tutkimus opinnäytetyössä vastasi työn alatavoitteisiin ja samalla auttoi luomaan sisältöä päätavoitteen ratkaisemiseksi. Tutkimuksen haastattelurungon suunnittelu ja analysointimenetelmän käsittely oli mielestäni onnistunut, mutta tähän analysointiosuuteen olisi voinut silti varata enemmän aikaa, myös toimeksiantajaa ajatellen. Tämä olisi mahdollistanut tutustumisen teema-haastattelussa valikoidun aiheen kautta useampiin näkökulmiin perehdytyksestä ja eri mahdollisuuksista produktien toteuttamiseksi. Itsessään haastattelu toteutui suunnitellusti ja auttoi perehdytysoppaan kehittelyssä. Perehdytysoppaasta muodostui kattava ja toimintaa sekä tehtäviä noudatteleva, suunnitelmallinen kokonaisuus, joka auttaa uutta työntekijää perehdytettäessä.

Työn lopputuloksena syntynyt perehdytysopas kattaa teoriaosuudessa esitettyä perehdytysprosessia mukailien toiminnan vaiheita. Teorian hyödyntäminen osana tuotteita onnistui hyvin ja pyysin soveltamaan tietoperustassa esiintyvää tietoa toimeksiantajan materiaaleihin. Produktien visuaalisuutta olisi voinut muokata mielekkäämmäksi, mutta tätä voidaan pitää yhtenä työn kehittämiskohteenä. Produktien sisältöä sekä perehdytystoimien ajoittamista eri vuoroihin olisi mahdollista jäsentellä uudelleen tulevaisuudessa. Produktit on toteutettu virtuaalisesti, joten niiden sisältöä on helppo muokata tarvittaessa vastaamaan paremmin toimintaympäristössä toteutettavaa perehdytystä, jos testauksen jälkeen ilmenee selkeitä huomioita tai muutosehdotuksia.

Opinnäytetyön eteneminen toteutui lähes odotetulla tavalla. Ainoastaan projektin edetessä kohtamat ajalliset haasteet muokkasivat hieman alkuperäistä suunnitelmaani sekä muutokset työn ohjauksessa vaikuttivat valmiin opinnäytetyön sisältöön. Sisältö poikkeaa hieman suunnitellusta, mutta kokonaisuus on sen myötä johdonmukaisempi. Eniten työssä muuttui sisällysluettelo ja sen mukana otsikoiden sisältö. Lopullinen työ kattaa perehdytyksen taustalla huomioitavia toimintoja sekä perehdytysprosessin aikana toteutettavia mahdollisia tehostuskeinoja ja malleja. Teoriaosuiden kirjoittaminen oli minulle mielekästä, jonka vuoksi en kokenut sen kanssa haasteita. Sain

mielestäni hyvän kokonaisuuden aikaiseksi enkä kokenut kirjoittamisprosessin aikana ongelmia, jotka olisivat vaikuttaneet toteutukseen.

Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen luotettavuuden sekä pätevyyden arviointia ei voida toteuttaa linjassa määrällisen tutkimuksen kanssa, sillä tutkimukselliset käsitteet ja termit eivät aina vastaa laadullisen tutkimuksen sisältöä (Saaranen-Kauppinen, Puusniikka 2006). Opin näytetyön produktien pätevyyttä arvioidessa voidaan kuitenkin todeta, että luotu prosessikuvaus, perehdytysopas sekä tehtäväkirja eivät varmista täydellistä perehdytystä jokaisella perehdytyskerrolla. Perehdytysoppaalla sekä tukimateriaaleilla on kuitenkin tarkoitus tukea prosessia sekä huomioida sen osalta kriittiset ja merkitykselliset toimenpiteet, joiden avulla mahdollistaa järjestelmällinen perehdytys sekä työtehtävien ja yrityksen toimenpiteiden hahmottaminen. Perehdytysopas sekä perehdytysprosessin vaiheita käsittelevä materiaali tukee perehdytystä jo ennen uuden työntekijän saapumista työyhteisöön sekä päättyy aktiivisen perehdytysajan jälkeen palautekeskusteluun. Tässä keskustelussa voidaan tarkastella perehdytysoppaan toimivuutta ja pätevyyttä. Työn osalta olisi ollut mielenkiintoista tutustua syvemmin perehdytysprosessin jokaiseen vaiheeseen tukien paremmin perehdytysoppaan sisältöä, mutta se ei ollut tämän työn puitteissa mahdollista.

Kokonaisuudessa pidän opinnäytetyön luotettavuutta hyvänä, sillä työssä esiintyvät käsitteet kattavat työn aiheen teemat sekä tukevat empiirisen osuuden toteuttamista. Työ etenee johdonmukaisesti perehdyttämisestä prosessivaiheisiin ja niiden sisältöihin, joista se etenee samoja teemoja noudattaen kohti tuotteita. Produktien osalta laadullisessa menetelmässä hyödynnetään teemanalyysin avulla samoja aiheita, jotka esiintyvät myös tietoperustassa. Tämä tukee produktien ja sen kehittämismenetelmän luotettavuutta, kun teorian ja perehdytysoppaan sekä tukimateriaalien välillä on selvä yhteys. Työn teoriaosuus sisältää diskurssia sekä aiheiden käsittelyä monien eri lähteiden kautta, jonka vuoksi koen tietoperustassa esitetyn tiedon luotettavaksi. Tämän myötä tietoperustan luotettavuus tukee myös laadullisen menetelmän luotettavuutta.

Työn empiirisessä osassa toteutui hyvä tutkimusetiikka laadullisen menetelmän osalta. Laadullinen menetelmä soveltui teemahaastattelun kanssa hyvin perehdytysoppaan laatimiseen, sillä haastattelun aiheet pysyivät samana ja tukivat täten produktien toteuttamista. Toimeksiantajalta kysyttiin etukäteen suostumus laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen työn kehittämismenetelmänä. Haastattelun litteroinnissa sekä raportissa on suojattu haastateltavaa henkilöä siten, ettei häntä ole tunnistettavissa. Perehdyttämisen kehittäminen hotellissa oli ajankohtainen asia ja täten perusteltu aihe, sillä varsinainen perehdytysmateriaali oli osittain keskeneräinen ja toimeksiantaja halusi prosessiin lisää suunnitelmallisuutta valmiin kokonaisuuden kautta. Tutkimuksen avulla saavutettiin vastaukset alatavoitteisiin, jotka tukivat päätavoitteen syntymistä ja täten kyseinen menetelmä vastasi haluttua tulosta, jonka myötä valmistui perehdytysopas ja sen tukimateriaalit. Jos tutkimus

toteutettaisiin uudelleen, saataisiin haastattelukysymyksiin samanlaiset vastaukset kuin työssä on esitetty. Työn haastattelu on videoitu mahdollista kehittämistä ja tarkastelua varten.

6.2 Kehittämisehdotukset tulevaisuudessa

Perehdytysopas on luotu virtuaalisesti käyttäen Word- sovellusta, jonka avulla sen muokkaaminen ja kehittäminen onnistuu kätevästi tulevaisuudessa. Tämä virtuaalinen toteutus mahdollistaa oppaan sisällön muokkaamisen ja jäsentelyn uudelleen, jos huomataan että muutoksille on tarvetta esimerkiksi hotellin toimintojen kehittyessä tai muuttuessa. Ulkoasun muokkaaminen ja visuaalimpi perehdytysoppaan toteutus onnistuu paremmin virtuaalisten työkalujen avulla. Tiedosto voidaan jakaa kätevästi toimeksiantajalle sekä sitä voidaan hyödyntää virtuaalisesti tai tulostaa halutessa paperiversioksi. Perehdytysoppaasta voidaan kehittää monipuolisemmin palveleva esimerkiksi kääntämällä se useammalle kielelle, jos organisaation henkilöstöstä tulee tulevaisuudessa entistä monikulttuurisempi. Tässä tilanteessa virtuaalisen materiaalin kääntäminen onnistuu vaivattomammin.

Perehdytysopasta voidaan tulevaisuudessa kehittää lisäämällä perehdytysprosessiin erilaisia menetelmiä ja toteutustapoja. Erilaiset videoperehdytykset eri perehdytysoppaan vaiheista voisivat toimia vaihtoehtona ja mielenkiintoa herättävänä lisänä perehdytyksessä. Videoperehdyttämistä voidaan hyödyntää esimerkiksi ketjun toimintojen ja arvojen osalta, ja ne ovat hyödynnettävissä yksiköstä huolimatta. Lisäksi videoperehdytyksellä säästettäisiin henkilöstökuluja, kun toisen työntekijän ei tarvitse olla sidottu koko ajan fyysisesti jokaisen vaiheeseen perehdytyksessä.

Perehdytystä voidaan ajatella kokonaan virtuaalisena toteutuksena esimerkiksi kehittämällä virtuaalitodellisuudella perehdyttämisen prosessin erillisiä osia muiden materiaalien tueksi. Työympäristössä ja palvelutilanteissa toimimista voidaan kehittää, opetella sekä vahvistaa tulevaisuudessa mahdollisesti virtuaalitoteutuksella tuotettujen tilanteiden avulla. Virtuaalitodellisuuden avulla perehtyminen hotellijärjestelmiin toimisi ilman oikeita asiakastilanteita. Tämän avulla työntekijän ei tarvitsisi ottaa paineita tilanteessa suoriutumisessa ja hän saisi harjoitella palvelutilanteita sekä järjestelmien käyttöä rauhassa. Idea vaatii kuitenkin yritykseltä investointeja, mutta voisi toimia askeleena kohti tulevaisuutta, jossa perehdyttämisen prosessi olisi vieläkin konkreettisempi ja syvempi sekä hyödyntäisi teknologian mahdollisuuksia. Perehdytysprosessi voisi olla tämän avulla erottuva, joka johtaisi positiivisen työnantajakuvan kehittymiseen.

Tällaiset erilaiset perehdytystavat tukevat erilaisten oppijoiden huomioimista työyhteisössä. Työssä esiintyviä erilaisia perehdyttämisen malleja voidaan soveltaa perehdytysoppaan lisäksi perehdytysprosessissa, jotta syvennetään oppimista työtehtäviin sekä hotellin toimintamalleihin. Esimerkiksi opinnäytetyössä esitellyt perehdyttämisen mallit voivat toimia konkreettisten vastaanoton

toimintojen osalta perehdyttämistä edistävinä tekijöinä. Hotellijärjestelmän osalta opettelua voidaan tehostaa ja kehittää soveltamalla perehdyttämisen malleja keskenään tai hyödyntämällä eri malleja vuorotellen perehdytysoppaan edetessä vuorokohtaisesti.

Tulevaisuudessa perehdytysopasta voidaan laajentaa eri osastoille hotellissa. Esimerkiksi kokous- ja aamiaistiloihin ja niissä työskentelyyn voidaan rakentaa omat perehdytysoppaansa tarvittaessa, jos henkilöstöä liikkuu hotellin sisällä eri osastojen välillä. Eri osastoille perehdyttäminen auttaisi hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta hotellissa ja yhdistämään henkilöstöä vastaanotossa, kokouskerroksella sekä aamiaissalissa. Henkilöstö työskentelee usein välillisesti keskenään, jonka vuoksi toisen osaston työtehtävien tunnistaminen ja hahmottaminen voisi edistää toimintaa ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista entisestään.

6.3 Oma oppiminen työn aikana

Perehdyttäminen ja henkilöstöresurssien suunnittelu ja johtaminen on kiinnostanut minua eniten ammattikorkeakouluopinnoissani. Erityisesti johtamisen ja esihenkilötyöhön liittyvät kurssit ovat antaneet minulle paljon oppeja sekä käsitystä laajasta työkentästä ja tehtävistä henkilöstöön liittyvien toimien osalta. Perehdyttäminen ja sen kehittäminen aiheena kiinnosti minua kovasti, sillä olen itsekin toiminut aiemmin työelämässä perehdyttäjänä sekä perehdytettävänä, jonka vuoksi minulle on kertynyt useita erilaisia ideoita ja näkökulmia, joita pystyin hyödyntämään tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön myötä aihetta käsittelevään teoriatietoon tutustuminen laajemmin ja syvemmin on antanut paljon lisää tietoa ja oppeja perehdyttämisestä. Opinnäytetyön toteuttaminen on kehittänyt näkemystäni henkilöstöresurssien ja henkilöstöjohtamisen osalta entisestään, ja samalla tukenut oppimistani niiden teemoista ja aiheista. Perehdytys aiheena on itselleni mielenkiintoinen ja koen opinnäytetyön tarjoavan paljon ammatillista osaamista henkilöstöjohtamisen sekä HR-prosessien näkökulmasta. Erityisesti henkilöstöjohtaminen ja sen kehittäminen HR-tehtävissä ovat kiinnostavia tulevaisuuden työtehtäviä, joissa haluaisin toimia. Koen tämänlaisen perehdytykseen pohjautuvan opinnäytetyön ja sen myötä perehdytystä käsittelevään kirjallisuuteen syventymisen ja produktien luomisen antavan valmiuksia ja näkökulmia henkilöiden johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä erilaisten henkilöstöprosessien toteuttamiseen tulevaisuudessa.

Idean opinnäytetyön aiheesta sain kesällä 2021 ollessani itse harjoittelijana Original Sokos Hotel Triplassa. Tällöin tutustuin perehdytettävän asemassa hotellin perehdytykseen ja heidän materiaaleihinsa, joissa osassa oli kehittämiskohteita keskeneräisyyden vuoksi. Tämän opinnäytetyön pää tavoitteeseen vastaavassa perehdytysoppaassa olen hyödyntänyt erilaisten materiaalien lisäksi omaa kokemustani perehdytettävän sekä vastaanottovirkailijan asemassa Original Sokos Hotel

Triplassa. Tämän opinnäytetyön aikana luodut produktit on luotu palvelemaan hotellin tarvetta kokonaisvaltaiselle, suunnitelmallisemmalle perehdytykselle, joka huomioi vastaanoton työtehtävien kannalta oleelliset, opittavat asiat työssä suoriutumisen kannalta, jotta saavutetaan myös hotellin tavoitteet perehdytyksen osalta. Perehdytysoppaan sekä teoriasta saadun tiedon avulla minulle on kehittynyt käsitys siitä, millaisia toimenpiteitä perehdytysprosessi sekä itse perehdyttäminen pitää sisällään. Hahmotan paremmin nyt, että perehdyttämisen prosessi on paljon muutakin kuin vain yhden tulokkaan opastamista työtehtäviinsä. Parhaimmassa tapauksessa se koskettaa ja kehittää koko henkilöstöä.

Opinnäytetyön suunnittelun aloitin syksyllä 2021 ja suunnitelman sain valmiiksi ennen joulua. Työ eteni sen jälkeen kohtalaisen nopeasti teoriaosuuden osalta, sillä tiesin, millaista tietoa perehdyttämisestä lähdin etsimään. Matkan varrella kuitenkin erilaiset lähestymistavat perehdytykseen ja aiheet saivat minut poikkeamaan hieman alkuperäisestä suunnitelmastani tietoperustan keräämisen osalta. Erilaisten materiaalien tutkiminen ja löytäminen edisti mielestäni erityisesti oppimista sekä laajensi tietämystäni, kehitti tiedonhakua ja lähdekriittisyyttä. Sisällysluettelon ja teoriapohjan

muutos oli mielestäni kuitenkin hyvä asia lopputuloksen kannalta, sillä teoriaosuudesta kehittyi paljon johdonmukaisempi ja tutustuin perehdytyksen näkökulmasta enemmän itselleni vieraisiin näkökulmiin ja toimintatapoihin prosessissa. Löysin monia kiinnostavia materiaaleja, joihin voin tutustua lisää jatkossa ja tukea omaa ammatillista osaamista tulevaisuudessa.

Toimeksiantajalta saadut vinkit sekä kehittämissuositukset tukivat mielestäni omaa oppimista ja antoivat enemmän konkreettista, työympäristössä hyödynnettävää näkemystä perehdyttämisen osalta. Perehdyttämisen käytännönläheisyyden hahmottaminen ja näkökulmat tukivat mielestäni erityisesti perehdytysoppaan sisällön luomista, jonka on tarkoitus tukea mahdollisimman hyvin vastaanoton työtehtäviä. Perehdytysoppaan avulla voidaan hahmottamaan, mitä asioita tulee käydä läpi perehdytysprosessin aikana ja se auttaa perehdytyksen etenemisessä suunnitelmallisesti. Prosessin aikana huomasin, miten yhteistyö ja ajankäytön haasteet myös toimeksiantajan näkökulmasta vaikuttavat toteutukseen.

Toteutuksen aikana opinnäytetyö konkretisoi sen, että laajempien töiden tai tutkimusten osalta kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan. Erityisesti työn aikatauluttaminen ja siitä kiinnipitäminen ovat lopputuloksen ja työn etenemisen kannalta hyvin merkittäviä tekijöitä. Työn toteutus kuitenkin vastasi mielestäni odotuksiani sekä tuotteille rakentamaani suunnitelmaa, joka auttoi pysymään aikataulussa. Perehdytysopas kattaa vastaanoton työtehtäviä sekä auttaa huomioimaan, mitä kaikkea uudelle työntekijälle tulee perehdytyksen aikana opastaa. Perehdytysopasta luodesani se konkretisoi minulle oman työympäristöni sisältämiä työtehtäviä syvemmin ja täten edisti ammatillista oppimistani.

Haasteellisena koin produktien osalta niiden visualisoinnin sekä sen, että siitä saisin tuotteista mielekkään näköiset kokonaisuudet Kuva 8. Teema-analyysin vaiheet soveltaen dialogista ja dialektista menetelmäprosessia (mukaillen Vilkkä 2021a, 110)

. Ongelmallisena koin sen, että miten saa kaiken oleellisen mahtumaan perehdytysoppaaseen sekä muistaako siihen sisällyttää kaikki vastaanoton työtehtävien kannalta relevantit asiat. Mielestäni on hyvä, että työ on toteutettu virtuaalisesti mahdollisia muokkauksia varten. Samalla tarkastuslistamainen opas varmistaa sen, että työtehtäviä suorittaessa uusien asioiden kohtaaminen ei aina välttämättä toteudu juuri listan mukaisessa järjestyksessä, on silti mahdollisuus pysyä kartalla siitä, mitä työntekijälle on jo ohjeistettu.

Koen, että opinnäytetyön olisi voinut aloittaa hieman aiemmin, jotta työn osalta olisi ollut paremmin aikaa toteuttaa produktien sisältöä ja visuaalisuutta. Tämä olisi mahdollistanut työn osalta minun ja toimeksiantajan väliseen kommunikointiin enemmän aikaa. Olen kuitenkin itse tyytyväinen produktien sisältöön ja rakenteeseen, jotka johdattelivat toimeksiantajan toiveita sekä pääsin hyödyntämään omia kokemuksiani sekä näkökulmia niiden sisällön suunnittelussa. Opinnäytetyö oli mielestäni mieluista työtä toteuttaa, sillä aihe on kiinnostava sekä siihen liittyen oli saavutettavissa paljon kehittävästä ja osaamista tukevaa kirjallisuutta. Koen, että opinnäytetyön tekeminen antoi paljon eväitä tulevaisuuteen ja esihenkilötehtäviin, kun hahmottaa henkilöstön perimmäiseen osaamiseen liittyviä seikkoja sekä kykenee hyödyntämään erilaisia malleja muiden osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön suorittaminen on mielestäni hyvä harjoitus itsensä johtamisen näkökulmasta, joka auttaa hyvin ammatillisessa kehittämisessä sekä tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia.

Lähteet

- Ahokas, L. Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa Työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 22.1.2022.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice (9th ed.). Routledge. Luettavissa: <https://doi.org/10.4324/9780203095584>. Luettu 3.1.2022.
- Carlsson, M., Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma, Helsinki. E-kirja. Luettu 21.2.2022.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy, Helsinki.
- Forsten-Astikainen, R., Saalasti K., Kultalahti S., 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39: 3–21 (2019). Luettavissa: <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>. Luettu 22.1.2022
- Foster, T.S. 2017. Managing Quality – Integrating the supply chain. Pearson Education Limited, England. E-kirja. Luettu 15.2.2022.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hietala H., Kaivanto, K., Schön E. 2014. Vuokratyö. Alma Talent Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 19.1.2022.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 7.1.2022.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy, Vantaa. E-kirja. Luettu 2.2.2022
- Kangas, H. 2021. Mitä on hyvä perehdytys ja mitä sillä voidaan saavuttaa? Talentech. Perehdytys. Luettavissa: <https://blog.talentech.com/fi/mita-on-hyva-perehdytys>. Luettu 2.2.2022.
- Kangas, P., Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, Nykypaino Oy, Vantaa.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 4.2.2022.

Korhonen, H., Korkalainen, K., Pienimäki, T., Rintala, S. 2015. Tapahtumajärjestäjän opas. Laurea Ammattikorkeakoulu, Helsinki. Luettu 16.2.2022.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki University Press, Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy, Tallinna. E-kirja. Luettu 11.2.2022.

Kurttila, M., Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin kauppakamari Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.2022.

Laki Majoitus- ja ravitsemisliiketoiminnasta. 1.1.2006/308 § 6 ja § 7.

Laki Työturvallisuuslaista 23.8.2002/738 (TTL = työturvallisuuslaki) § 14 ja § 3.

LAMK. Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä Perehdytysopas. Esa Print Oy, Lahti. Luettu: 18.1.2022.

Leinikki, S. 2010. Pätkätyössä! Selviytymisen opas. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 19.1.2022.

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Työelämän tutkimus 17 (2019) :1, s.4–23. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>. Luettu 2.2.2022

Nelson, J., Boyce L., Hernaz-Broome, G., Ely, K., DiRosa G. 2011. The Leadership Coaching Sourcebook: A Guide to the Executive Coaching Literature. Center of Creative Leadership, Yhdysvallat. E-kirja. Luettu 16.2.2022.

Palvelualojen ammattiliitto Pam Ry. 2020. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Työntekijät. Luettavissa: https://publish.edocker.com/system/packages/files/000/032/513/original/TES_marava-tyontekijjat_web_PAM.pdf. Luettu 21.1.2022

Phillips, J. 2011. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Routledge, London. E-kirja. Luettu 3.3.2022.

Phillips, J., Stone R., Phillips, P. 2011. The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment. Routledge, London. E-kirja. Luettu 3.3.2022.

Pitkärinta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy, Jokioinen. E-kirja. Luettu 9.3.2022.

Rautiainen, M., Siiskonen, M. 2021. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Hansaprint Oy, Helsinki.

Ristikangas, M., Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. SanomaPro Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 6.1.2022.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.2022.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 8.1.2022.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 21.3.2022.

Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.

TJS Opintokeskus. 2009. Perehdyttämisen monet osapuolet. Luettavissa: https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettesite2.pdf. Luettu 2.2.2022.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 19.1.2022.

Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – lainsäädäntö tutuksi. Luettavissa: https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf. Luettu 2.1.2022.

Vasanthi, S., Rabiyyathul Basariya, S. 2019. On The Job Training Implementation And Its Benefits. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), February 2019, Volume 6, Issue 1. Luettu: 20.1.2022.

Vich, M. 2021. Examination of Relationship Between Goal Orientation, Work Engagement and Self-Efficacy. doi:10.36689/UHK/HED/2021-01-084.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 18.1.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.2022.

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-Kustannus, Jyväskylä. E-kirja. Luettu 9.3.2022.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä. E-kirja. Luettu 9.3.2022.

Walker J. 2013. *Introducing hospitality*. Pearson Education, Scotland. E-kirja. Luettu 15.2.2022

Zhao, X., Namasivayam, K. 2009. Posttraining Self-Efficacy, Job Involvement, and Training Effectiveness in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8:137–152. Luettu: 9.2.2022.

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin seudun kauppakamari. Keski-Suomen Sivu Oy. E-kirja. Luettu 7.1.2022.

Liitteet

Liite 1. Original Sokos Hotel Tripla – Perehdytysopas (salattu)

Liite 2. Uuden työntekijän tehtävävihko (salattu)

Liite 3. Perehdytysprosessi (salattu)