



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdytysmateriaalin kehittämisprosessi hotelliorganisaatiolle

Korhonen, Marjo

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytysmateriaalin kehittämisprosessi
hotelliorganisaatiolle

Marjo Korhonen
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Marjo Korhonen

Perehdytysmateriaalin kehittämisprosessi hotelliorganisaatiolle

Vuosi 2016 Sivumäärä 27

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli luoda hotelli- ja ravintola-alalle perehdyttämismateriaalia sisältävä materiaalipankki. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kämp Collection Hoteliin kuuluva GLO Hotel Sello. Työn tavoite oli koota GLO Hotel Sellon vastaanoton hajallaan olevat perehdytyksessä käytettävät materiaalit yhteen paikkaan. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi GLO hotellien yhteiselle levyasemalle tallennettu materiaalipankki, johon keräsin ja luokittelin perehdytyksessä käytettävän materiaalin. Prosessin aikana karsin pois tarpeettomaksi kokemaani materiaalia, ja valikoin keräämistäni materiaaleista kaikkein oleelliset materiaalit perehdyttämisen kannalta.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimii perehdyttämisestä ja työnopastusta kertova kirjallisuus. Rajasin teorian käsittelemään perehdyttämisen prosessia ja työnopastusta. Teoriaosuus sivuaa myös perehdyttämisen roolia henkilöstöjohtamisessa ja työhyvinvoinnissa. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, benchmarkingia ja dokumenttianalyysia. Osallistuvaa havainnointia olen tehnyt jatkuvasti työskennellessäni GLO Hotel Sellossa perehdyttämismateriaalin parissa. Olen myös kiinnostuksesta asiaa kohtaan tutustunut muiden yritysten perehdytysmateriaaleihin, mikäli se on ollut mahdollista. Dokumenttianalyysin menetelmiä mukaillen kasasin ja luokittelin perehdytyksessä käytettävän materiaalin materiaalipankkiin.

Tarve materiaalipankin luomiselle oli ilmeinen, sillä ennen opinnäytetyön suorittamista GLO Hotel Sellon vastaanoton perehdytysmateriaali oli hajallaan ja hankalasti käytettävissä. Koska materiaalit olivat jo olemassa, uuden materiaalin luomiselle ei ollut tarvetta. Materiaalia kaipasi luokittelua ja päivittämistä, jotta sen käyttäminen perehdyttämisen ja työnopastamisen yhteydessä olisi vaivatonta. Luokittelin materiaalit materiaalipankkiin seitsemään osaan. Luokiksi muodostuivat turvallisuus- ja ympäristö, vastaanoton prosessit, pelisäännöt, henkilöstö, perehdytyksen prosessi, GLO Hotel Sello ja lomakkeet.

Perehdyttäminen GLO Hotel Sellossa on käytännönläheistä, joten perehdyttämismateriaalit ovat tarkoitettu toimimaan yhtenä perehdyttämisen prosessin työkaluna. Materiaalien kasaamisen ja luokittelun jälkeen perehdyttämismateriaalit ovat helposti löydettävissä ja käytettävissä GLO Hotel Sellon yhteisellä levyasemalla. Työn tuloksena syntyneen materiaalipankin toimivuus käy konkreettisesti ilmi vasta materiaalipankkia käytännössä hyödynnettäessä. Nyt hotellin perehdyttämismateriaalit ovat ainakin helposti muokattavissa ja täydennettävissä.

Asiasanat: hotelliorganisaatio, perehdyttäminen, perehdytysmateriaali,

Marjo Korhonen

Developing the Induction Process of a Hotel

Year	2016	Pages	27
------	------	-------	----

The objective of this functional thesis was to create a material bank consisting of material for the induction program of hotel, restaurant and tourism management. This thesis was commissioned by Glo Hotel Sello that is part of the Kämp Collection Hotels. The purpose was to compile and reorganize the induction material used at the Glo Hotel Sello's reception. As the output of this thesis work, a material bank was created and saved to the common disk drive the Glo Hotels. In the material bank the material was compiled and reorganized so that it can be used in the induction program. During the reorganization work, unnecessary material was removed and the most essential material was selected for the induction.

The theoretical framework of the thesis consists of literature on induction and occupational guidance. The theory was narrowed down to cover the induction process and occupational guidance. In addition, the theoretical section touches upon the role of induction from the point of view of human resource management and occupational well-being. The research methods were observation, benchmarking, and document analysis. Participant observation has been carried out continuously while working on the induction material at Glo Hotel Sello. In accordance with the document analysis method the materials were compiled and categorized into a material bank.

It was obvious that there was a need to compile a material bank for the induction material, because prior to this thesis the induction material at the Glo Hotel Sello's reception was scattered and difficult to use. Since the material already existed, there was no need to create new material. The material needed to be categorized and updated in order to make it convenient and easy to use for induction and occupational guidance. The material was categorized into seven different sections. The sections are Safety and Environment, Processes at the Reception, Ground Rules, Personnel, the Processes of Induction, Glo Hotel Sello, and Documents.

The induction process at Glo Hotel Sello is very pragmatic, so the induction material is meant to be used as one of the tools. After the compilation and categorization of the induction material, the material was easy to find and use, and available at Glo Hotel Sello's common disk drive. The practical operability of the material bank created in the process of this thesis will be revealed only after it has been used in practice. In any case, now it is easy to modify and add new material into the material bank.

Keywords: hotel organization, induction, induction material

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	GLO Hotel Sello toimintaympäristönä.....	7
3	Perehdyttäminen ja työnopastaminen	8
	3.1 Tavoitteellinen perehdyttäminen	10
	3.2 Oppimisen seuranta ja arviointi	12
	3.3 Toimiva työnopastus.....	13
4	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.....	16
	4.1 Hyvinvoiva Ihminen	17
	4.2 Turvallisuus ja työlainsäädäntö	18
5	Perehdytysmateriaalin kehittämisprosessi	18
	5.1 Suunnitteluvaihe	20
	5.2 Kokoamisvaihe ja materiaalin kuvaus.....	22
	5.3 Materiaalin arviointi	23
6	Johtopäätökset	24
	Lähteet	26

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Kämp Collection Hoteliin kuuluvalla GLO Hotel Sellolle. Työn idea syntyi tekijän aidosta tarpeesta koota ja päivittää hotellin vastaanoton olemassa olevat perehdyttämismateriaalit yhdeksi kokonaisuudeksi. Perehdyttämisen tueksi tarkoitettua materiaalia löytyy paljon, mutta se sijaitsee hajallaan useassa eri paikassa ja osassa materiaalia on vanhentunutta tietoa tai uutta ei ole päivitetty. Työ on hyvin käytännönläheinen, sillä tekijän oma tarve ja kokemus siitä millaiselle perehdytysmateriaalille on tarvetta ohjaavat hanketta.

Työn tavoitteena on luoda GLO Hotel Sellon vastaanottoon perehdyttämismateriaalin materiaalipankki, jossa materiaalit ovat luokiteltuna aihealueiden mukaan. Näin perehdyttämismateriaali on perehdyttäjien helposti löydettävissä ja käytettävissä. Kaiken kattavalle perehdyttämismateriaalille ei ollut tarvetta, koska perehdyttäminen GLO Hotel Sellossa on hyvin käytännönläheistä ja yksilöllistä. Perehdyttämistarve vaihtelee perehdytettävän tilanteen mukaan, eikä aina ole tarpeen käyttää kaikkea saatavilla olevaa materiaalia. Perehdyttämismateriaalit ovat tarkoitettu toimimaan yhtenä perehdyttämisen prosessin työkaluna. Aihealueittain luokitellusta materiaalipankista perehdyttäjä voi helposti valita juuri silloiseen perehdyttämistilanteeseen parhaiten soveltuvat materiaalit.

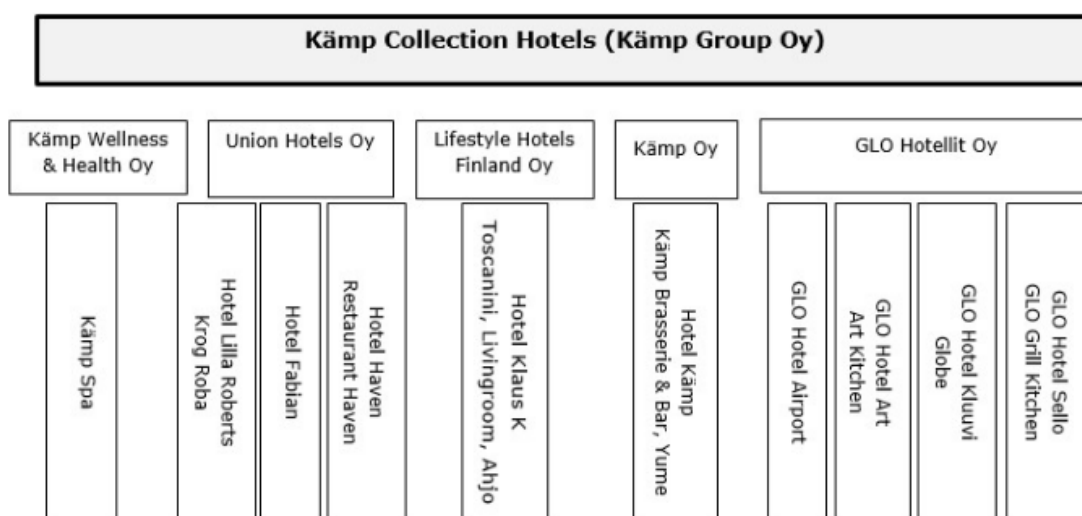
Perehdyttämismateriaali on suunnattu vastaanoton uusille työntekijöille, sekä eri oppilaitoksista tuleville harjoittelijoille. GLO Hotel Sellossa pyritään siihen, että harjoittelijoita vastaanotossa olisi vuoden ympäri, enimmillään kaksi samaan aikaan. Harjoittelijoita hotellissa onkin paljon ja materiaali on enimmäkseen käytössä heidän kanssaan. GLO Hotel Sellossa niin uuden työntekijän kuin harjoittelijankin perehdyttäminen tehdään huolella ja suunnitellusti. Perehdytysmateriaalin luokittelu ja päivittäminen tukeekin onnistunutta perehdytystä. Materiaalipankki on hyödyllinen myös vastaanoton vakituiselle henkilöstölle, sillä se pitää sisällään paljon tärkeää tietoa.

Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään GLO Hotel Sello toimintaympäristönä. Luvussa kolme ja neljä tarkastellaan opinnäytetyöraportin teoreettista osuutta, joka käsittelee perehdyttämisen prosessia ja työnopastusta. Työn teoreettisesta osuudesta käy myös ilmi, että perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Yhtä lailla laadukas perehdyttäminen edistää ihmisten hyvinvointia työpaikoilla. Teoriaosuudessa luodaan myös lyhyt katsaus työnantajia velvoittavaan työturvallisuuslakiin. Luku viisi keskittyy perehdyttämismateriaalin kehittämisen prosessiin, jossa olemassa oleva aineisto luokitellaan. Se etenee suunnitteluvaiheesta kokoamisvaiheeseen. Kokoamisvaiheessa apuna käytin laadullisen tutkimuksen menetelmää dokumenttianalyysiä. Koottua aineistoa luokittelin sisällönanalyysin menetelmiä mukailen.

Lopuksi materiaalipankin sisältö kuvaillaan lyhyesti ja arvioidaan materiaalipankin käyttäjien toimesta. Viimeisenä johtopäätökset luvussa kuusi.

2 GLO Hotel Sello toimintaympäristönä

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on GLO Hotel Sello, joka kuuluu Suomalaiseen Kämp Collection Hotels hotellikonserniin. Konserniin kuuluu joukko Helsingin tunnetuimpia hotelleja, hotellien ravintoloita, sekä Kämp Spa. Konsernilla on yhdeksän hotellia, ja näiden yhteydessä seitsemän ravintolaa. Alla Kämp Collection Hotelsin organisaatiokaavio (kuvio 1). (Kämp Collection Hotels sähköinen materiaali).



Kuvio 1: Kämp Collection Hotels organisaatiokaavio (Kämp Collection Hotels sähköinen materiaali.)

Kämp Collection Hotelsien toimintatapaa ja henkilöstöä ohjaavat yrityksen arvot; avoimuus, kunnioitus ja mukaansatempaavuus. Johto kannustaa henkilöstöä omalla esimerkillään noudattamaan ja soveltamaan yrityksen arvoja jokapäiväisessä työssään. Yrityksen visio ”a reason to come to Helsinki” määrittelee kuvan tulevaisuudesta, sekä antaa työlle merkityksen ja suunnan. Kämp Collection Hotelsien missio ”we enrich the lives of our community” määrittelee sen miksi yritys on olemassa ja mikä on sen tehtävä nyt ja tulevaisuudessa. (GLO Hotels sähköinen materiaali).

Työpaikkani ja opinnäytetyöni toimeksiantaja GLO Hotel Sello on Leppävaarassa ostoskeskus Sellon yhteydessä sijaitseva moderni lifestyle-hotelli. Hotellissa on 147 huonetta, ravintola GLO Grill Kitchen, kokoustilat sekä vastaanoton yhteydessä toimiva aulabaari. Hotellin asiakasunta muodostuu viikolla pääosin liikematkustajista ja viikonloppuna vapaa-ajan matkustajista, sekä ryhmistä. Hotellissa vierailee viikoittain uskollinen kanta-asiakkaiden joukko ja he

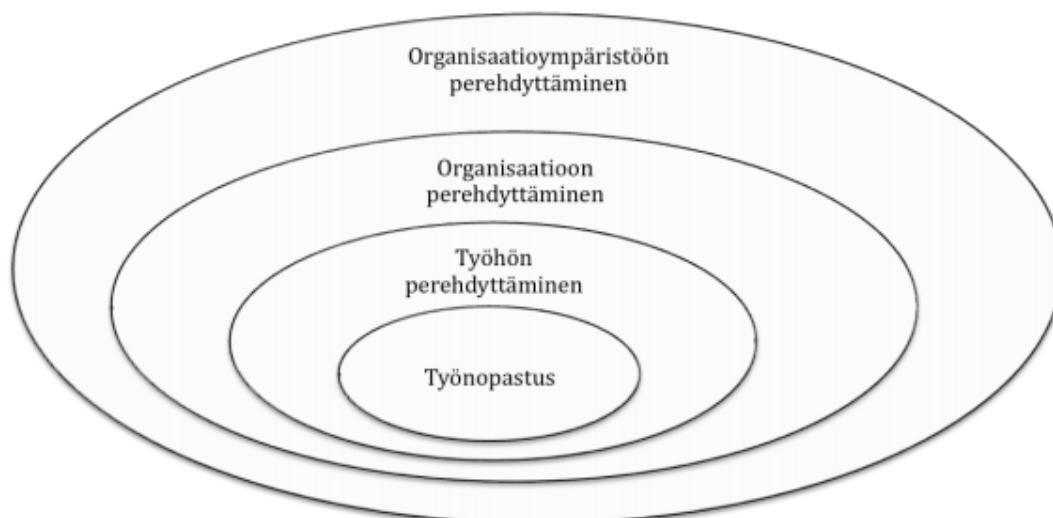
ovatkin tärkeä osa hotellin asiakaskuntaa. GLO Hotelli Sellon henkilöstö työskentelee neljällä eri osastolla, jotka ovat vastaanotto, ravintola ja kokouspalvelut, sekä kerroshoito. Vastaanoton henkilöstö työskentelee pääsääntöisesti vuoroissa itsenäisesti, apuvuoroja on viikolla kiireaikana, sekä viikonloppuisin tarvittaessa. Osastot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään työn sujuvuuden ja parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

Hotellin vastaanotossa työskentely on monipuolista ja usein myös monia taitoja vaativaa työtä. Vastaanotto on hotellin keskipiste ja informaatiotiski. Vastaanottovirkailijan tulee olla ajan tasalla hotellissa tapahtuvista asioista. Viestintä niin hotellin muiden osastojen kuin asiakkaiden suuntaan, onkin yksi vastaanoton tärkeimmistä tehtävistä. Muita työtehtäviä ovat mm. asiakkaiden tulo- ja lähtöselvitykset, laskutus, varausten vastaanottaminen, sekä asiakkaiden opastaminen ja tiedottaminen. Työ vastaanotossa on ensisijaisesti asiakaspalvelua ja vaatii työntekijältä palveluhenkisyttä, tilannetajua, vuorovaikutustaitoja, stressinsietokykyä, sekä kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työtehtävät edellyttävät joustavuutta ja vastaanottovirkailijan onkin sopeuduttava uusiin ja muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Vastaanottovirkailijan on kyettävä hallitsemaan myös kiirettä ja hankaliakin asiakaspalvelutilanteita. Työ vastaanotossa on vastuullista ja näin ollen laadukkaan ja kattavan perehdytyksen merkitys korostuu. Perehdyttämisessä on otettava myös huomioon työn käytännönläheinen luonne, sekä työn ohessa tapahtuva oppiminen.

3 Perehdyttäminen ja työnopastaminen

Perehdyttämisestä ja työnopastamisesta puhutaan paljon ja niitä tarvitaan työyhteisöissä jatkuvasti. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen ihmiset, tavat ja työhönsä liittyvät odotukset (TTK, 2009). Työnopastuksella tarkoitetaan puolestaan työpaikoilla tehtävää välitöntä työhön liittyvien taitojen ja tietojen opastamista (Kangas & Hämäläinen 2010, 13).

Henkilöryhmät, jotka ovat ohjauksen kohteena organisaatioon ovat mm. uudet työntekijät, harjoittelijat, osa-aika ja kesätyöntekijät, sisäisen siirron saaneet ja lomittajat. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatioista ja työtehtävistä, sekä niiden liittymisestä muuhun yrityksen toimintaan. Sen tarkoitus on luoda monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen ja positiivisen työmotivaation syntymiseen. Perehdyttäminen luo rekrytoidulle ja jo palveluksessa olevalle henkilölle myönteisen asenteen organisaatioon sekä vahvistaa sitä. Perehdyttäminen voi opastaa myös uuteen tehtäväkenttään. Se varmistaa työyhteisön toimintaa nyt ja tulevaisuutta varten. Perehdytys edistää esimiehen ja työntekijöiden luontevaa vuorovaikutusta, sekä eliminoi mahdollisia virheitä työtehtävissä. Kirjassaan Heinonen ja Järvinen esittävät perehdytyksen koostuvan eri tasoita, jotka ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa (kuvio 2). (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)



Kuvio 2: Perehdyttämisprosessin eri tasoja (Heinonen&Järvinen 1997, 142.)

Kuten Heinonen ja Järvinen (1997, 143) kuvioissa esittävät, perehdyttämisprosessissa tietoa annetaan koko organisaatioista, liikeideasta, toiminta-ajatuksesta, henkilöstöpolitiikasta ja -strategista, työhön liittyvistä tavoitteista, säädöksistä ja normeista. Perehdyttämisen jälkeen uuden tehtävän vastaanottaneen henkilön tulee olla selvillä mm. yrityksen päämääristä ja tavoitteista, organisaatorakenteesta, markkina- ja kilpailutilanteesta, yrityksen kustannusrakenteesta, sekä organisaation vahvuuksista ja heikkouksista ja normeista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö on yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Näin hän viestittää toiminnallaan kuvaa työnantajastaan. Tästä syystä jokaisen yrityksen palveluksessa olevan henkilön on tiedettävä organisaatioistaan paljon laajemmin kuin oman työtehtävän sisältö ja osattava enemmän kuin oma työtehtävä vaatii. Syvällinen perehtyminen yrityksen toimintaan antaa henkilöstölle mahdollisuuden nähdä oma työ selvästi osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä puolestaan auttaa omaan työhön motivoitumista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Työyhteisön johtamisen keskeinen osa on perehdytys. Perehdyttämisen tarkoituksena on kehittää henkilöstön ongelmaratkaisukykyä ja auttaa ryhmätyössä onnistumista. Perehdyttäminen voidaan ymmärtää koko henkilöstön oppimistapahtumaksi. Aktiivinen ja myönteinen suhtautuminen perehdytykseen kaikilta siihen osallistuvilta luo pohjan onnistuneelle perehdytykselle. Perehdyttäminen luo jokaisen perehdytettävän omasta tehtäväkuvasta tietynlaisen sisäisen mallin. Sitä ennen on kuitenkin oltava käytettävissä mm. seuraavaa informaatiota:

yleinen tieto työyhteisöstä, kuten tavoitteet, tuotteet ja palvelut, sekä työn keskeiset osaamisvaatimukset. Osaamiseen liittyvät tiedot ja taidot, kuten työmenetelmät, työturvallisuusasiat, tiedot koneista ja laitteista, sekä logistiikasta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset asettavat perehdyttämiselle suuria haasteita ja vaatimuksia, sillä työyhteisö joutuu sopeutumaan moniin laatu- ja määrää koskeviin muutoksiin. Henkilöstöä on opastettava moniin muutostilanteisiin, jotka vaativat myös uudenlaisia asenteellisia valmiuksia. Muutostarpeisiin voidaan vastata koulutuksella, kehittämisellä ja perehdyttämisellä, joita kaikkia tarvitaan samanaikaisesti. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 144) toteavat, että laadukas ja tehokas perehdyttäminen parantaa tutkimusten mukaan työoloja ja tuottavuutta, sekä vähentää työn fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Kaikki tämä yhdessä parantavat organisaation kannattavuutta, tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Perehdyttäminen luo samalla edellytyksiä työyhteisön monipuoliselle kehittymiselle ja työntekijöiden sitoutumiselle yritykseen. Perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös palveluiden ja laadun kehittämiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Kuten Heinonen ja Järvinen (1997, 146) kirjoittavat lainsäädännön ja voimassa olevan sopimuskäytännön mukaisesti työnantaja on omalla kustannuksellaan velvollinen järjestämään tarvittavan perehdyttämisen henkilöstölleen. Työntekijä tulee aina perehdyttää ja kouluttaa sellaisiin tehtäviin, joissa voidaan katsoa olevan työtaturman mahdollisuus. Perehdyttäminen on työntekijän ja työnantajan yhteinen etu, jolla voidaan edesauttaa hyviä työtuloksia, motivaatioita ja työssä viihtymistä. Perehdyttäminen on ensisijaisen tärkeää, kun halutaan sitouttaa henkilö uuteen työtehtäväänsä, niinpä huolellisella perehdyttämisellä voidaan saada aikaan hyviä työtuloksia. Niissä organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on suoritettu suunnitelmallisesti, ja siihen on investoitu, on henkilöstön vaihtuvuus keskimääräistä huomattavasti pienempää. Huolellisella perehdyttämisellä voidaan siis varmistaa henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen ja vähentää rekrytoinnin kustannuksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.)

3.1 Tavoitteellinen perehdyttäminen

Perehdyttämisen sisällöksi voidaan laskea kaikki ne toimenpiteet, joilla uusi työntekijä otetaan sisään yritykseen. Vastaavasti perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työntekijän työtehtävät muuttuvat, tai hän palaa töihin oltuaan pitkään poissa. Samoin uusiin välineisiin tutustuttaminen voidaan laskea perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä yhteisen tuloksen parantamiseksi. Työntekijälle tehdään selväksi yrityksessä vaikuttavat arvot ja tavoitteet, jotta työntekijä sisäistää millaista toimintaa yritys tavoittelee. (Eräsalo 2011, 61.)

Perehdyttämistä voidaan tarkastella monesta lähtökohdasta, joista yksi on lähteä liikkeelle työntekijän näkökulmasta. Tällöin perehdytyksen tärkein tehtävä on tutustuttaa työntekijä omaan työhönsä. Työntekijälle täytyy myös selvittää turvallisuusohjeet, ja alan järjestöt sekä neuvottelusuhteet. Tämän jälkeen voidaan siirtyä hieman kauemmaksi työntekijän omasta tekemisestä. Työntekijälle annetaan informaatiota omasta työosastostaan, esimerkiksi esittämällä henkilöstö ja yksikön tavoitteet. Työntekijälle on tärkeää myös ymmärtää toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta, joten hänet on hyvä perehdyttää koko organisaatioympäristöön. Hyvässä perehdytyksessä paikkakunnalle muuttaneelle työntekijälle voidaan tarjota tietoa myös paikkakunnan ja alueen palveluista. (Eräsalo 2011, 61.)

Onnistunut perehdyttäminen vaatii aina myös suunnittelua. Perehdyttämisen suunnittelu taas edellyttää, että kehittymisen tavoitteet on kirjattu esiin organisaatiossa. Hyvä suunnitelma ottaa huomioon organisaation nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Kupias ja Peltola (2009, 87) kirjoittaa, että perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa kaksi puolta: perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisessa suunnittelussa perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai yksikön tasolla, ja laaditaan materiaalia perehdyttämisen avuksi. Tällaisia suunnitelmia voi käyttää hyödyksi isoissa organisaatioissa, joissa työntekijöiden tehtävät ovat hyvin samankaltaisia. Jossain määrin näitä suunnitelmia täytyy kuitenkin aina yksilöllistää, koska työntekijät tulevat eri taustoista. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Samoilla linjoilla on myös Eräsalo (2011, 64), joka niin ikään kirjoittaa perehdyttämisessä olevan kaksi lähtökohtaa, yrityksen tarve ja yksilön perehdyttämistarve. Eräsalo kirjoittaa, että perehdyttämistä varten yrityksellä tulee aina olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, joka sisältää ne asiat, jotka jokaisen yrityksessä työskentelevän täytyy tietää. Tällaisen yleissuunnitelman pohjalle rakennetaan sitten jokaiselle yksilölle henkilökohtainen yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Eräsalon mukaan on resurssien tuhlauksena, jos jokainen uusi työntekijä perehdytetään samalla tavalla ottamatta huomioon hänen taustaansa ja osaamistaan. Perehdyttämistarvettahan ei voi tietää ennen kuin tiedetään millaista henkilöä perehdytetään. (Eräsalo 2011, 64 - 66.)

Suunnitelmassa tulee Eräsalon (2011, 65) mukaan käydä ilmi perehdyttämisen tavoitteet, eli ilmaista työntekijälle selkeästi mitä työntekijä tulee osata perehdyttämiskurssin jälkeen. Ilman tavoitteiden määrittelyä Eräsalo pitää perehdyttämistä jopa turhana. Eräsalonkin mukaan perehdyttäminen täytyy jakaa osa-alueisiin, ja miettiä kuka perehdyttämisen mistäkin vaiheesta vastaa. Perehdyttäminen voidaan Eräsalon mukaan jakaa mm. rekrytointivaiheeseen, työsuhteen solmimiseen, työn aloittamisvaiheeseen, yleisperehdytykseen ja seurantaan. (Eräsalo 2011, 65.)

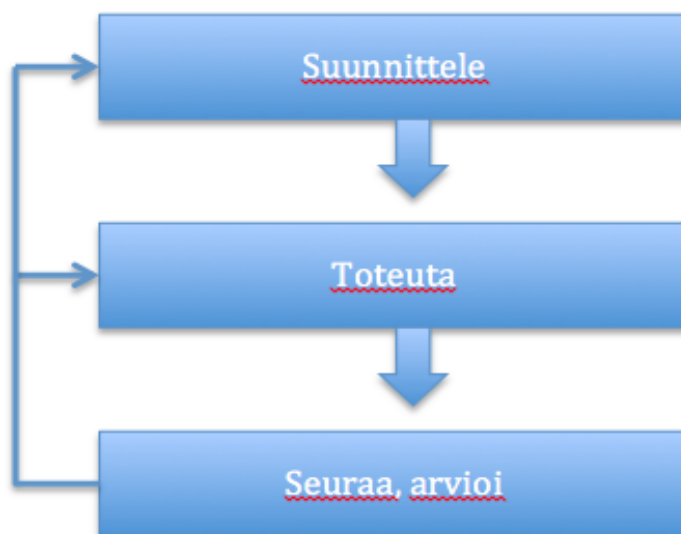
Kjelin & Kuusisto (2003, 198) on edellisten mukaan samoilla linjoilla, mutta puhuu poikkeuksellisesti joustavasta suunnitelmasta. Joustava etukäteissuunnitelma luo rungon, jota yhteistyössä työntekijän kanssa voidaan muokata juuri hänelle sopivaksi. Perehdyttävän kanssa on ensiarvoisen tärkeää käydä suunnitelma aloittamisvaiheessa läpi. Kjelinin & Kuusiston mukaan hyvää perehdyttämissuunnitelmaa voi ajatella kysymyksen: ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?” pohjalta, ja tällöin usein päästään hyvään lopputulokseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 - 199.)

Österberg (2009, 104) muistuttaa, että perehdyttämissuunnitelmassa ei voi tyytyä siihen, että se kerran tehtynä toimii aina jatkossa. Hyvin tehtyä suunnitelmaa on kuitenkin helppo ajantasaistaa ja päivittää, mikäli siihen koetaan tarvetta. Perehdyttämissuunnitelmassa on hyvä olla myös varasuunnitelma, mikäli uusi työntekijä esimerkiksi sairastuu kesken perehdyttämisen. Tällaisessa tapauksessa on hyvä olla tiedossa, kuka ottaa vastuun mistäkin osa-alueesta perehdyttämisen edistämiseksi. (Österberg 2009, 105.)

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää monenlaisia organisaatiossa jo olemassa olevia aineksia, kuten vuosikertomuksia, henkilökunta- ja asiakaslehtiä, tiedotuslehtiä, tuote-esitteitä, ja yrityksen toimintaan liittyviä kirjallisia aineistoja. Useat yritykset ovat myös luoneet uusille työntekijöille ”tervetuloa taloon” -tyylisiä esitteitä, joissa voidaan kuvata koko organisaation rakennetta ja toimintatapaa. Tällaisten opaskirjojen lisäksi apuna voidaan käyttää mm. henkilöstöpalveluiden esitteitä, jotka sisältävät tietoa esimerkiksi sairauskassatoiminnasta ja erilaisista työsuhteeseen liittyvistä eduista. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

3.2 Oppimisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen jälkeen työntekijän osaamista on hyvä seurata ja arvioida. Perehdyttäminen voidaan havainnollistaa Kankaan ja Hämäläisen (2010, 17) esittämällä kuvioilla.



Kuvio 3: Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2010, 17)

Ensimmäinen porras on suunnittelu, josta puhuttiin edellisessä kappaleessa. Itse toteutus on perehdyttämistä, josta on myös puhuttu paljon tässä työssä. Viimeinen osio on seuranta ja arviointi, jota ei missään nimessä ole syytä unohtaa. On hyvä pitää mielessä, että vaikka asia on opetettu, sitä ei välttämättä ole opittu. Arviointia voidaan helpottaa tarkistus- ja muistilistoilla. Myös kysymyksiä uudelle työntekijälle on hyvä esittää, ja tietenkin keskustella perehdytetyn kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17 - 18.)

Perehdyttämisen tarkistuslista voi olla myös muistilista, johon perehdyttäjä voi helposti merkitä opetettuaan asian. Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki listassa olevat asiat on käyty läpi ja lista on kuitattu. Parhaimmillaan perehdyttäminen ja vuorovaikutuksellista oppimista, jossa työntekijän kanssa keskustellaan. Palautetta voidaan antaa puolin ja toisin. Tavallisten keskusteluiden lisäksi kannattaa kuitenkin käydä myös seuranta-arviointi ja kehityskeskusteluja, joihin on valmistauduttu etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17 - 18.)

3.3 Toimiva työnopastus

Työhön perehdyttämistä kuvataan sanalla työnopastus. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Se tarkoittaa kaikkia niitä käytännön toimenpiteitä joiden avulla henkilö taitojen ja tietojen lisäksi on asenteellisesti valmis muuttuneisiin tai uusiin työtehtäviin. Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämistä. Työnopastusta voidaan tarvita esimerkiksi työtehtävien tai menetelmien muuttuessa, otettaessa käyttöön uusia laitteita tai

ohjelmistoja, työturvallisuusohjeiden muuttuessa, tai työtapaturman sattuessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Työnopastuksen tarkoituksena on tukea henkilöä omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Siinä keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin sekä niiden oppimiseen. Opastaminen kytkeytyy kiinteästi toimintojen ja työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. Hyvin suunnitellun ja hoidetun työnopastuksen tuloksena henkilö oppii työtehtävät heti oikein ja taitojen karttuessa työn tehokkuus ja laatu paranevat. Mitä nopeammin henkilö pystyy itsenäiseen työhön valvontaa tarvitaan vähemmän ja näin säästetään aikaa ja resursseja. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Työnopastuksen tulisi olla yksilöllistä ja kunkin henkilön tilanteen mukaan sovellettu. Näin oppiminen on mahdollisimman tehokasta. Jokainen henkilö on erilainen oppija ja jokainen tilanne on ainutkertainen, niinpä työnopastuksessa ei ole yhtäläistä mallia tai kaavaa joka kävisi joka tilanteeseen. Opastajan ja opastettavan tutustuminen ennen varsinaisen opastuksen alkua on tarpeen, mikäli he eivät tunne toisiaan etukäteen. Näin opastaja saa arvokasta tietoa opastettavastaan ja voi miettiä juuri hänelle sopivan opastustavan. Työnopastajan tehtävä voidaan nimittää luottamustehtäväksi. Monissa yrityksissä onkin nimetty erityiset työnopastajat, he saavat usein myös koulutusta tehtäväänsä. On tärkeää että opastajalla on riittävästi motivaatioita tärkeän tehtävän hoitamiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Hänen tulee pystyä katsomaan asioita opastettavan kannalta, opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti, olla rohkaiseva ja kannustava, unohtamatta luontevan vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13 - 14.)

Työnopastuksen huolellinen suunnittelu ja valmistelu ennakkoon säästävät toteuttamiseen kuluvaa aikaa ja tekevät opastustilanteesta sujuvan. Lähtökohtana suunnitteluun tulee olla oppimistarpeiden määrittäminen sekä oppimistarpeiden selvittäminen. Kun nämä asiat ovat selvillä voidaan suunnitella itse opetustilanne. Opetustilanteen suunnitteluun sisältyvät opetustapa, esille otettavat asiat, työ- ja apuvälineet sekä oppimisen varmistaminen ja seuranta. Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, yksi tunnetuimmista on alla esitelty Vartiaisen, Teikarin ja Pulkkisen viiden askeleen menetelmä, jota jokainen voi soveltaa omaan opastukseen sopivaksi (kuvio 3). (Kangas & Hämäläinen 2010, 14.)



Kuvio 4: Viiden askeleen menetelmä (Kangas&Hämäläinen 2010, 14.)

Ensimmäisessä askeleessa arvioidaan lähtötaso sekä selvitetään aihe ja oppimistavoitteet. On hyvin tärkeä opastettavan kannalta vahvistaa motivaatioita ja myönteistä asennoitumista. Toinen askel antaa opastettavalle kokonaiskuvan tehtävästä, sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Kolmas askel viimeistelee sisäiset mallit, ne tarkoittavat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Mielikuvaharjoittelu on oiva keino sisäisten mallien ke-

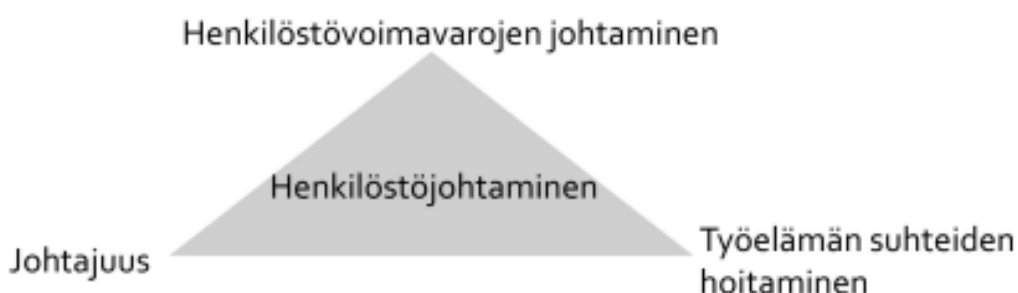
hittämisessä. Neljäs askel harjaannuttaa opastettavan taitoja. Taidot opimme vasta käytännön harjoittelun kautta. Tässä vaiheessa opastettava tekee työn alusta loppuun omassa tahdissaan, opastajan seuratussa työskentelyä. Viides askel varmistaa oppimistavoitteiden saavuttamisen. Opastettava työskentelee itsenäisesti ja opastaja seuraa työskentelyä silloin tällöin. On myös tärkeää, että oppimista on seurattu koko opastusprosessin ajan. (Kangas & Härmäläinen 2010, 14 - 16.)

4 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttäminen on aina myös johtamista. Perehtymisen tavoitteet voidaan aina ajatella olevan yhteydessä myös johtamisen tavoitteisiin. Henkilöstöjohtaminen on näin ollen keskeisessä asemassa, kun puhutaan perehdyttämisestä. Perehdyttäminen on johtamista, joka parhaimmillaan edistää organisaation strategian toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toiminta-alueita ovat Heinosen ja Järvisen (1997, 33) mukaan mm. johtamisen ja organisaation kehittäminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, valinta ja koulutus. Hyvän henkilöstöjohtajan ominaisuuksiksi on lueteltu esimerkiksi kyky ennakoita ja visioita tulevaa kehitystä, kyky innostaa ja sitouttaa henkilöstöä, sekä hyvät sosiaaliset taidot. (Heinonen & Järvinen 1997, 34.)

Henkilöstöjohtaminen on lähellä koko yrityksen toiminnan keskipistettä. Ihmiset mahdollistavat kaiken yrityksen muut toiminnot. Henkilöstöjohtamisen kenttää Strömmer (1999, 12) on kuvaillut alla olevalla kuviolla (kuvio 4).



Kuvio 5: Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Strömmer 1999, 12)

Kuviossa henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääkenttään, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen. Strömmerin (1999, 12) mukaan kentät eivät aina kuitenkaan ole näin selkeästi erotettavissa, vaan käytännön työssä kentät limittyvät toisiinsa. (Strömmer 1999, 12.)

Henkilöstöjohtamisen päätehtävät Strömmer (1999, 16) on jakanut neljään eri tehtävään. Ensimmäinen on strateginen henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtajat tukevat strategista johtoa mahdollistamalla hyvällä henkilöstöjohtamisella yrityksen pääsemisen päämääriinsä. Toinen on yrityksen infrastruktuurin johtaminen, jossa henkilöstöjohtajien tehtävänä on esimerkiksi tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien luominen. Kolmantena on henkilöstön ohjaus ja tukeminen, joka on lähinnä juuri perehdyttämistä. Strömmerin mukaan henkilöstön ohjaus ja tukeminen tarkoittavat päivittäistä asiointia työntekijöiden kanssa. Näin saadaan henkilöstö sitoutumaan tehtäviinsä. Neljäntenä on uudistusten ja muutosten ohjaaminen. Henkilöstöjohtajien tehtävänä on arvioida muutostarpeita. (Strömmer 1999, 16.)

4.1 Hyvinvoiva Ihminen

Perehdyttämisessä keskeistä on auttaa työntekijää toimimaan mahdollisimman hyvin uudessa roolissa tai uudessa organisaatiossa. Tästä syystä perehdyttämistä on tarpeen tarkastella myös osana ihmisen hyvinvointia. Ihmisen hyvinvointi koostuu psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101; Eräsalo 2001, 127.) Työpaikalla ihminen on kokonaisvaltaisesti läsnä niin, että kaikki edellä mainitut hyvinvoinnin osa-alueet ovat edustettuina. Hyvinvointi, etenkin henkinen hyvinvointi, perustuu vahvasti ihmisen itselleen ja elämälleen asetettuihin arvoihin. Toimivassa perehdytyksessä otetaan huomioon ihmisen arvot, etenkin kun keskitytään perehdyttämään työntekijää suoriutumaan omista tavoitteistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.)

Hyvä henkilöstöjohtaja tunnistaa alaisensa omat tavoitteet, ja tukee niitä parhaimpansa mukaan. Kannustamalla työntekijää suoriutumaan omista tavoitteistaan, hyödyntää työntekijän työpanos eniten myös työnantajaa. ”Kysymys on yksilön ja organisaation arvojen yhdistämisestä, niiden yhtymäkohtien löytymisestä, joiden avulla yksilö saattaa kokea työnsä arvokkaaksi ja saavansa siitä itselleen merkityksellistä vastetta” (Kjell & Kuusisto 2003, 101). Psykkiseen hyvinvointiin liittyvä keskeinen tekijä on osaaminen. Työelämässä tämä tarkoittaa tietenkin, että työntekijällä tulee olla riittävät valmiudet suoriutua työtehtävistään, jotta hän kokee itsensä psyykkisesti hyvinvoivaksi. Sopiva osaaminen yhdistettynä onnistumisen kokemuksiin on paras mahdollinen yhtälö. Tähän voidaan päästä laadukkaan perehdyttämisen avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102.)

Sosiaalista hyvinvointia edistetään luomalla uudelle työntekijälle riittävät vuorovaikutussuhteet. Mikäli perehdyttämisessä työntekijälle taataan toimivat vuorovaikutussuhteet, eli yksinkertaisimmillaan uusi työntekijä esitellään kaikille ryhmän jäsenille, hän kokee itsensä hyväksytyksi. Seuraavia askelia arvostamisen ja hyväksymisen kokemuksessa otetaan silloin, kun uudelta työntekijältä aletaan kysyä mielipiteitä ja neuvoja. Perehdyttämisessä arvostusta voi osoittaa myös olemalla kiinnostunut uuden työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta ja aja-

tuksista. Luonnollisesti sosiaaliseen hyvinvointiin työpaikalla liittyy myös rentous ja ilo, jotka tukevat jaksamista ja yhteistyötä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 103).

Eräsalo on työyhteisön hyvinvoinnista samoilla linjoilla. Eräsalon teoksesta löytyy suora viittaus matkailu- ja ravintoalaan: ”Majoitus- ja ravitsemisalalla työ kuormittaa sekä fyysisesti että psyykkisesti” (Eräsalo 2011, 129). Sen sijaan pitkäkestoinen kuormittuminen voi olla haitaksi työntekijän hyvinvoinnille, ja aiheuttaa työn kokemisen epämiellyttäväksi. Konkreettisesti Eräsalo (2011, 129) vaatii, että työntekijöiden jaksaminen tulisi ottaa paremmin huomioon majoitus- ja ravitsemisalalla.

4.2 Turvallisuus ja työlainsäädäntö

Perehdyttäminen on lakisääteistä ja työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän työhönopastuksesta ja perehdyttämisestä. Lain tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” (Finlex)

Lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön ja se velvoittaa niin työnantaja kuin työntekijää. Tässä kohdin otan suoraan työturvallisuuslaista kohdat, joissa perehdyttämistä määritellään. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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

5 Perehdytysmateriaalin kehittämisprosessi

Tässä luvussa kerron perehdytysmateriaalin kehittämisprosessista. Esittelen GLO Hotel Sellon perehdytysprosessia, sekä perehdytysmateriaalia lyhyesti. Avaan materiaalin luokittelun suunnitteluvaiheesta kokoamisvaiheeseen. Lopuksi kuvailen materiaalipankin sisältöä ja arvioin lopputulosta.

Kuten johdannossa jo mainitsisin tarve ja idea opinnäytetyölle lähti tekijän omasta tarpeesta saada GLO Hotel Sellossa käytössä oleva perehdytysmateriaali päivitettyä ja luokiteltua helposti käytettävään muotoon. Materiaalia on paljon, mutta se on hajallaan useassa paikassa. Osa materiaalista löytyy yrityksen intrasta, osa GLO hotelleiden yhteiseltä levyasemalta, osa tekijän omasta sähköpostista. Osa materiaalista kaipaa myös päivittämistä, sillä hotellimaailmassa tapahtuu verrattain paljon, ja uusia ohjeistuksia tai muutoksia julkaistaan usein.

Kankaan ja Hämäläisen (2010, 25) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen vaativat lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Tällä tarkoitetaan alkutilanteen kartoittamista, kehittämisohjelman suunnittelua tavoitteineen ja toimenpiteineen, aikataulun luomista, sekä vastuuhenkilöiden nimeämistä. Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä kehittämisohjelman suunnitteluun, vaan perehdytysmateriaalin luokitteluun ja päivittämiseen. Olemassa olevan materiaalin lähtötilanteen kartoittaminen on kuitenkin tärkeää toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Vastaan työssäni GLO Hotel Sellon vastaanotossa uusien työntekijöiden ja oppilaitoksista tulevien harjoittelijoiden perehdyttämisestä ja opastamisesta. Näin ollen olen työssäni usein tekemisessä perehdytykseen käytettävän materiaalin kanssa. Niinpä olemassa olevan materiaalin kartoitus ja tarkastelu olikin minulle loogista ja vaivatonta. Tässä apuna olen käyttänyt laadullisen tutkimuksen menetelmiä; havainnointi, benchmarking ja dokumenttianalyysi, joista enemmän seuraavassa alaluvussa.

GLO Hotel Sellon vastaanotossa perehdyttäminen ja työnopastaminen hoidetaan huolellisesti, sillä yrityksessä on ymmärretty suunnitelmallisen ja laadukkaan perehdyttämisen tärkeys hyvien työtuloksien, motivaation ja työssä viihtymisen aikaansaamiseksi. Yrityksessä on nimetty henkilö, joka vastaa pääsääntöisesti perehdytyksestä, perehdytyksen seurannasta ja arvioinnista. Perehdyttäminen on pitkä prosessi ja näin ollen kaikki vastaanotossa työskentelevät osallistuvat perehdyttämiseen. Myös yksikön esimies osallistuu perehdyttämiseen tarjoamalla apuaan ja tukeaan.

Uusille työntekijöille perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö laatii perehdytys suunnitelman. Oppilaitoksesta tulevalle harjoittelijalle perehdytys suunnitelmaa ei yleensä laadita. Perehdytys suunnitelmassa on mietitty ja aikataulutettu perehdytettävät asiat. Tässä vaiheessa on tietenkin ensisijaisen tärkeää selvittää perehdytettävän tausta ja osaaminen, jotta perehdytyksestä tulisi mahdollisimman sujuvaa. Uusi työntekijä tai harjoittelija tekee yleensä tutustumiskäynnin hotelliin ennen ensimmäistä päivää. Silloin hän tapaa perehdyttäjän, tutustuu hieman taloon ja saa ennakkoon materiaalia tutustumista varten. Uudet työntekijät tai harjoittelijat saavat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta saman materiaalin ennakkoon, joihin heidän toivotaan tutustuvan ennen ensimmäistä työ- tai harjoittelupäivää. Materiaali voi olla sähköisessä muodossa tai tulostettuna. Materiaali pitää sisällään turvallisuusasiat eli pelastussuunnitelman ja ohjeet paloturvallisuudesta, GLO Sellon fact sheetin, jossa on kaikki

tarpeellinen tieto hotellista tiiviissä paketissa, Kämp Collection Hotelsin sosiaalisen median pelisäännöt ja sähköpostietiketin, esitteen kanta-asiakasohjelmasta, tietoa ympäristösertifikaatista Green Keystä, sekä tarkistuslistan perehdyttämiseen. Uusi työntekijä saa näiden lisäksi henkilöstökäsikirjan, kutsun työhöntulotarkastukseen sekä työhöntulotarkastuksen esitieto lomakkeen. Uuden työntekijän perehdyttämisen edistymistä seurataan tarkasti ja onnistunut perehdytys varmistetaan kuittaamalla perehdytyksen tarkistuslista.

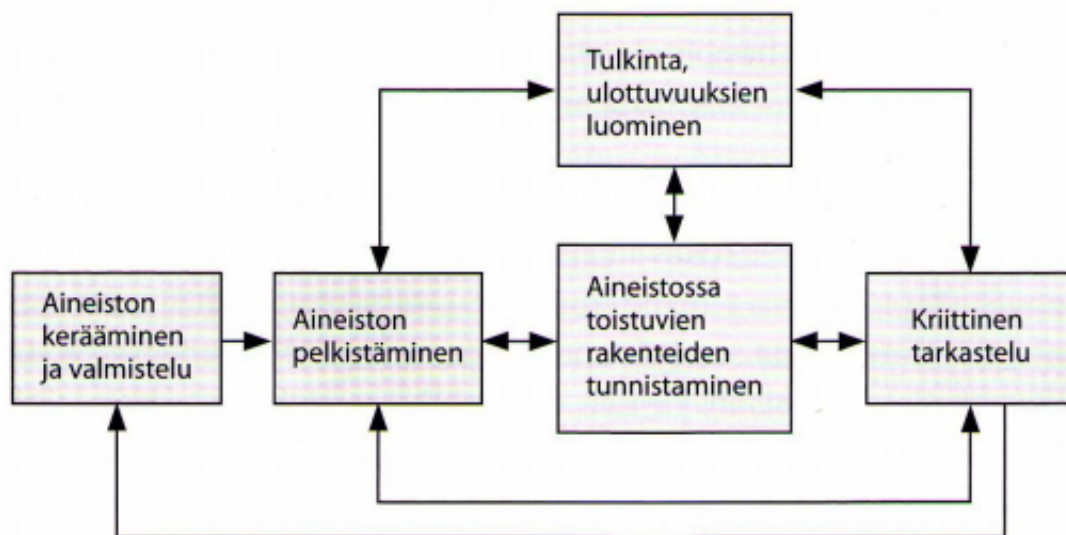
5.1 Suunnitteluvaihe

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 114) toteavat, että havainnointi on hyödyllinen ja tärkeä tutkimustyön menetelmä. Havainnoinnin avulla voidaan saada todellista tietoa havainnoitavasta asiasta. Havainnointia voidaan käyttää myös aineiston keräämismenetelmänä, mihin sitä on tässä opinnäytetyössä sovellettu. Tarkemmin voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista. Siinä tutkija osallistuu havainnoitavan kohteen tapahtumiin sekä havainnoi samalla kohdetta pyrkien ymmärtämään sitä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 216.) Perehdytän työssäni oppilaitoksista tulevia opiskelijoita säännöllisesti, sekä uusia työntekijöitäkin verrattain usein. Perehdytyksessä käytettävä materiaali on minulle tuttua ja osaa siitä käytän työssäni myös muuten kuin perehdytyksen yhteydessä. Olen siis materiaalin kanssa tekemisessä työssäni lähes päivittäin. Olen havainnut, että osassa materiaalia on vanhentuneita tietoja, tai ohjeistuksia, eikä uutta ole välttämättä päivitetty. Materiaali on ollut myös vaikeasti hallittavissa, sen hajallaan olemisesta johtuen.

Havainnointia tässä työssä kehitettävää materiaalia kohtaan olen siis tehnyt työnkuvastani johtuen jo pitkään. Olen myös kiinnostuksesta asiaa kohtaan tutustunut muiden yritysten perehdytysmateriaaleihin, mikäli se on ollut mahdollista. Perehdytysmateriaalit ovat kuitenkin usein salaista tietoa ja niihin on hankala päästä tutustumaan. Menetelmää jonka perustana on kiinnostus muiden toimintaa tai menestystä kohtaan kutsutaan benchmarkingiksi. Benchmarking on oman toiminnan vertaamista toisen toimintaan. Sen ideana on toisilta oppiminen sekä oman toiminnan kehittäminen ja kyseenalaistaminen. Sen tarkoituksena on oppia tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja luoda kehittämistavoitteita. (Ojasalo ym 2009, 186.) Internet hakujen perusteella löysin joitakin yritysten perehdyttämisoppaita tai muuta perehdyttämisen liittyvää materiaalia. Niiden merkitys tämän työn kannalta jäi kuitenkin vähäiseksi.

Koska kehitettävä materiaali oli jo olemassa, tämän työn tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui dokumenttianalyysi. Tämä tiedonkeruumenetelmä tukee myös tarkoitustani luoda olemassa olevasta materiaalista luokiteltu materiaalipankki päivittäistä käyttöä varten. Dokumenttianalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä ja sillä tarkoitetaan menetelmää, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi tekstimuotoiset haastattelut, www-sivut, vuosikertomukset, markkinointima-

terialit ja muut kirjalliset materiaalit. Tarkoitus on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti, ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Ojasalo ym (2009, 138) esittävät että dokumenttianalyysi voidaan jakaa päävaiheisiin laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaan (kuvio 6).



Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 138)

Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu. Tämän vaiheen tarkoituksena on varmistaa aineiston selkeys ja sisältö analysointia varten. Seuraavaksi aineisto pelkistetään, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa. Lopuksi aineistoa tarkastellaan kriittisesti, jotta voidaan tunnistaa ja korjata eri vaiheissa tapahtuneita virheitä ja vääristymiä. Näin pyritään parantamaan tulosten laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2001, 138 - 143.)

Dokumenttianalyysissä on kaksi toisistaan poikkeavaa analyysitapaa. Näitä ovat sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysissä suuresta aineistosta pyritään tekemään selkeä ja tiivis, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatioita.. Näin aineistosta voidaan tehdä myös selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston sisältöä kuvaillaan sanallisesti, ja tavoitteena on löytää ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien määrällistä esittelyä. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi laskemalla kuinka monta kertaa tietty sana esiintyy aineistossa. (Ojasalo ym. 2009, 136 - 137; Tuomi & Ritalahti 2009, 108.)

Materiaalin tiedonkäsittelyn apuvälineeksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tässä työssä valikoidaan ja muokataan olemassa oleva aineisto uuteen käyttötarkoitukseen valittujen kategorioiden mukaisesti. Miles ja Huberman (1994) kuvailevat aineistolähtöistä

sisällönanalyysiä kolmivaiheiseksi prosessiksi. Nämä prosessit ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä aineisto voi olla haastatteluaineisto, asiakirja tai muu dokumentti josta karsitaan epäolennaisuudet pois. (Tuomi & Ritalahti 2009, 108.)

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta löydetyt alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus tai piirre. (Tuomi & Ritalahti 2009, 109.) Tässä työssä ryhmittelyn seurauksena syntyi seitsemän eri luokkaa, joihin perehdytyksessä käytettävät materiaalit luokittelin. Luokiksi muodostuivat turvallisuus- ja ympäristö, vastaanoton prosessit, pelisäännöt, henkilöstö, perehdytyksen prosessi, GLO Hotel Sello ja lomakkeet. Luodut luokat esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsityksiä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin, ja lopulta johtopäätöksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, ja tämä tuo vastauksen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä. (Tuomi & Ritalahti 2009, 110.)

5.2 Kokoamisvaihe ja materiaalin kuvaus

Kartoittamisen, havainnoinnin ja benchmarkkauksen jälkeen aloin kokoamaan aineistoa. Koska aineisto oli jo olemassa, tiedonkeruun menetelmäksi valikoitui dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysin päävaiheita mukaillen keräsin ensin suuren määrän perehdytyksessä käytettävää materiaalia ilman tarkempaa aineiston tutkimista. Keräsin aineistoa omasta sähköpostistani, GLO hotellien yhteiseltä levyasemalta sekä yrityksen sisäisestä intrasta.

Dokumenttianalyysin toista vaihetta pelkistämistä mukaillen aloin karsia suuresta aineistosta pois materiaalia, jota en kokenut perehdyttämisen kannalta oleelliseksi. Tämän jälkeen jäljelle jääneeseen aineistoon sovelsin sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan ryhmittelyä. Loin seitsemän eri luokkaa, joiden alle valikoitu aineisto sijoitettiin. Luokiksi muodostuivat turvallisuus- ja ympäristö, vastaanoton prosessit, pelisäännöt, henkilöstö, perehdytyksen prosessi, GLO hotelli Sello ja lomakkeet. Loin GLO hotellien yhteiselle levyasemalle kansion, jonka nimesin perehdyttämisen materiaalipankiksi. Tähän kansioon loin jokaiselle luokalle oman kansion, joihin sijoitin luokkien alle kuuluvat perehdyttämismateriaalit. Päädyin tähän ratkaisuun koska ajattelin, että GLO hotellien yhteiseltä levyasemalta perehdyttämismateriaalit ovat kaikkien helposti löydettävissä ja käytettävissä. Kansioita saa myös vapaasti muokata, joten perehdyttämismateriaali on helposti päivitettävissä. Tarkoitus ei ole, että jokaiselle perehdy-

tettävälle annettaisiin kaikki kansioista löytyvä materiaali, vaan perehdytettävän tarpeen mukaan kansioista on luokittelun jälkeen helppo valikoida materiaali, joka sopii juuri silloiselle perehdytettävälle.

Kokoamani materiaali koostuu perehdyttämisen kannalta olennaisista dokumenteista. Ensin kerron turvallisuus- ja ympäristö -luokan alle sijoittamastani materiaalista. Sijoitin tähän luokkaan GLO Hotel Sellon pelastussuunnitelman, ohjeet palohälytyksen varalle sekä poikkeamaraportin. Poikkeamaraportilla raportoidaan kaikki turvallisuusnäkökulmasta poikkeavat tapahtumat. Tämän lisäksi turvallisuus- ja ympäristöluokkaan sijoitin Green Key -ympäristöohjelmasta kertovan materiaalin.

Toinen luokka on vastaanoton prosessit, johon sijoitin check-listat. Check-listoissa kerrotaan vuorojen aikana suoritettavat tehtävät ohjeineen. Ilta-, aamu-, ja yövuorolla on omat check-listansa. Tämän lisäksi sijoitin vastaanoton prosessit -luokkaan muun muassa kanta-asiakasohjelmasta kertovan materiaalin sekä ohjeet yrityksen laskutuspolitiikasta. Tämä kansio pitää sisällään myös muita ohjeistuksia vastaanoton toimintamalleista.

Pelissäännöt-luokkaan sijoitin yrityksen sosiaalisen median pelissäännöt ja sähköpostietiketin. Tästä luokasta löytyy myös tiedote yrityksen savuttomuudesta. GLO Hotel Sello -luokka on vielä tynkä sisältäen vain perustiedot hotellista. Tähän luokkaan voi jatkossa helposti sijoittaa hotellista kertovaa materiaalia.

Henkilöstö-luokkaan sijoitin työsuhteeseen kuuluvia dokumentteja. Sieltä ei löydy materiaalia oppilaitoksista tuleville harjoittelijoille. Luokka pitää sisällään Kämp Collection Hotelsin henkilöstökäsikirjan, työhyvinvointisuunnitelman, työhöntulotarkastukseen liittyvät lomakkeet ja ohjeet verkkopalkkaan ja ruokaperintään.

Perehdytyksen prosessit -luokka pitää sisällään varsinaisesti itse perehdytykseen liittyvät dokumentit. Näitä ovat perehdyttämisen suunnitelma, perehdytyksen tarkistuslista ja harjoittelijoiden sopimus pohja. Perehdyttämisen suunnitelma -lomakkeelle perehdytyksestä vastaava henkilö suunnittelee itse aikataulun ja suunnitelman perehdyttämisen toteuttamiseksi. Lomakkeet -luokan loin jo varalta, koska uskon, että tulevaisuudessa kerääntyy oppaita ja lomakkeita, joita voi hyödyntää perehdyttämisessä. Toimeksiantajan toiveesta perehdytyksessä käytettävää materiaali ei ole tämän työn liitteenä.

5.3 Materiaalin arviointi

GLO Hotel Sellossa perehdyttäminen on hyvin käytännönläheistä, joten perehdyttämismateriaalin ei ole tarkoitus olla tyhjentävä. Perehdyttämismateriaalin tarkoitus on olla apuna ja tukena perehdyttämisprosessissa. Tämän opinnäytetyön tavoite oli kerätä, luokitella ja päivit-

tää olemassa oleva materiaali yhteen helposti käytettävään ja kaikkien saatavilla olevaan paikkaan. Työlle asettamani tavoite täyttyi, sillä perehdyttämismateriaalit ovat nyt luokiteltuna GLO hotellien yhteisellä levyasemalla kaikkien vastaanoton työntekijöiden käytettävissä. GLO Hotel Sellossa perehdytettävälle toimitetaan perehdyttämismateriaalia jo ennakoon. Nyt nämä materiaalit ovat helposti lähetettävissä perehdytettävälle sähköisesti, tai vaihtoehtoisesti tulostettavissa. Aineisto oli monipuolinen ja riittävän laaja soveltuvaksi aineiston luokitteluun, vaikka koin hieman haastavaksi luokkien luomisen ja nimeämisen. Toisaalta aineistoni ei myöskään ollut liian laaja, vaan siitä oli suhteellisen helposti löydettävissä perehdyttämisen kannalta olennaiset asiat.

Pyysin myös GLO Hotel Sellon hotellinjohtajaa arvioimaan luomani materiaalipankin. Pyysin häneltä numeraalista arvioita materiaalipankin käytettävyydestä, toimivuudesta, helppoudesta, sekä kehitettävyydestä. Arviointiasteikko oli yhdestä viiteen. Hotellinjohtaja arvio käytettävyyden, toimivuuden ja helppouden kiitettäväksi. Kehitettävyyden hän arvioi hyväksi. Avoimesta palautteesta selvisi, että myös hänen mielestään työn tarkoitus ja tavoite täyttyivät, sillä hänen mielestään materiaalipankista on todella apua ja tukea perehdytysprosessissa. Myös tavoite helppokäyttöisyydestä, saavutettavuudesta sekä muokattavuudesta toteutui luokittelun, sekä itse materiaalipankin toteuttamisen ansiosta.

Kämp Collection Hotelleilla on parhaillaan kehitteillä sähköinen perehdytys-portaali, johon luodaan kaikille konsernin työntekijöille yhteiset osiot juurikin luokittelun avulla. Nämä osiot käsittelevät jokaiselle työntekijälle tärkeitä, konsernin yhteisiä osa-alueita. Portaaliin tulee myös jokaisen yksikön oma osio, johon kerätään talo-kohtaiset materiaalit ja ohjeistukset. Palautteessaan hotellinjohtaja toteaa, että myös tästä näkökulmasta työ on ollut toimeksiantajalle hyödyllinen ja suuri apu tulevan portaalin suunnittelussa ja toteutuksessa GLO Hotel Sellon osalta. Jatkokehityksenä ja pohdinnan aiheena hän mainitsee prosessin miettimistä siihen, miten materiaalia pysyisi varmasti jatkossa ajantasaisena ja päivitettyinä?

6 Johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kämp Collection Hotelleihin kuuluva GLO Hotel Sello. Idea työlle syntyi tekijän omasta tarpeesta saada käytössä olevat perehdytyksen apuna toimivat materiaalit koottua ja päivitettyä yhteen paikkaan. Perehdytysmateriaalista muokkautui työn edetessä materiaalipankki GLO Hotel Sellon vastaanoton henkilöstölle ja harjoittelijoille. Näin olemassa oleva materiaali saadaan käyttöön uudella innovatiivisella tavalla.

Toivon, että materiaalipankista on tulevaisuudessa hyötyä niin perehdyttäjille kuin perehdytettävälle. Materiaalin tarkoituksena on antaa mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, sen palveluista ja tavoista. Materiaalipankin johdosta perehdytyksessä käytettävän materiaalin-

päivittäminen ja hallinnointi helpottuu ja nopeutuu. Tämä vaikuttaa myös perehdyttämisen sujuvuuteen.

Perehdytysmateriaalin kokoamisessa apuna käytin laadullisen tutkimuksen menetelmiä havainnointia, benchmarkingia ja dokumenttianalyysia. Menetelmät osoittautuivat erittäin toimiviksi tämän työn tekemisen kannalta. Erityisesti dokumenttianalyysi tiedon keruu menetelmänä ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi tiedonkäsittelyn apuvälineenä palvelivat hyvin tarkoitustaan. Näitä menetelmiä mukailen luokittelin materiaalin seitsemään eri luokkaan, joiden alle valikoitu aineisto sijoitettiin. Luokiksi muodostuivat turvallisuus- ja ympäristö, vastaanoton prosessit, pelisäännöt, henkilöstö, perehdytyksen prosessi, GLO-hotelli Sello ja lomakkeet.

Kuten teoria osuudesta käy ilmi huolellisella perehdyttämällä voidaan varmistaa henkilöstön sitoutuneisuutta, lisätä hyviä työtuloksia ja henkilöstön viihtymistä. Niinpä suunnitelmallinen ja hyvin toteutettu perehdytys on työntekijän ja työnantajan yhteinen etu. Työskentely hotellin vastaanotossa on vastuullista ja vaativaa. Se on erilaisia asiakaskontakteja, sekä jatkuvasti vaihtuvia tilanteita, tästä johtuen oppiminen tapahtuu suurelta osin käytännössä työtä tekeväällä. Kirjallinen perehdytysmateriaali tukee tätä oppimista, mutta se ei voi olla ensisijainen perehdyttämässä käytettävä työkalu. Perehdyttämässä on otettava huomioon myös työn käytännönläheinen luonne, sekä työn ohessa tapahtuva oppiminen. GLO Hotel Sellossa tavoitteellisen perehdyttämisen tärkeys henkilöstön viihtyvyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavana asiana osataan ottaa huomioon.

Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin. Teoriaa perehdyttämisestä ja työnopastamisesta löytyi todella hyvin. Ongelmaksi minäsi muodostua teorian runsaus ja sen raajaamisen vaikeus. Olisi ollut mielenkiintoista kirjoittaa teoriaa vielä laajemmin. Käytettävissä olevan ajan puitteissa, se ei kuitenkaan ollut mahdollista. Jos aloittaisin tämän projektin alusta, varaisin työn tekemiseen aikaa hieman enemmän. Kuten aiemmin on tullut ilmi, työnkuvaani kuuluu uusien työntekijöiden ja oppilaitoksista tulevien harjoittelijoiden perehdyttäminen. Tämän opinnäytetyön myötä oma asiantuntijuus perehdyttämisestä on kasvanut. Uskon vahvasti siitä olevan hyötyä minulle tulevaisuudessa.

Jatkotoimenpiteenä tälle työlle näkisin materiaalipankin pitämisen ajantasaisena. Se saattaa osoittautua ajoittain haasteelliseksi työn ohessa. Myös kehitteillä oleva Käm Collection Hotelien sähköinen perehdytysportaali johtaa tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyneen materiaalipankin jatkokehittämiseen.

Lähteet

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Vantaa: Hansaprint.

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

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Nykypaino.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Östenberg, M. 2014. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus.

Sähköiset lähteet

Finlex - ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 25.4.2016

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>

Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 27.4.2016

http://www.ttk.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Julkaisemattomat lähteet

Kämp Collection Hotels henkilöstökäsikirja 24.5.2016

Kuviot

Kuvio 1: Kämp Collection Hotels organisaatiokaavio (Kämp Collection Hotels sähköinen materiaali.)	7
Kuvio 2: Perehdyttämisprosessin eri tasoja (Heinonen&Järvinen 1997, 142.)	9
Kuvio 3: Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2010, 17)	13
Kuvio 4: Viiden askeleen menetelmä (Kangas&Hämäläinen 2010, 14.)	15
Kuvio 5: Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Strömmer 1999, 12)	16
Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 138)	21