

ONNISTUNEELLA PEREHDYTTÄMISELLÄ JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSELLA TULOKSIIN

Case yritys X perehdytysopas hotellin vastaanottoon ja
myyntipalveluun

Tiivistelmä

Tekijä(t) Eklund, Monica	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2018
	Sivumäärä 71 + 8 liitesivua	
Työn nimi Onnistuneella perehdyttämisellä ja työntekijäkokemuksella tuloksiin Case yritys X perehdytysopas hotellin vastaanottoon ja myyntipalveluun		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
<p>Toimeksiantajan pyynnöstä kohdeyritystä tarkastellaan anonymisti, toimeksiantajana on kokoushotelli X. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden kokemusten ja perehdyttämisen nykytilasta organisaation sisällä sekä selvittää keinoja näiden seurantaan ja parantamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa käytettiin pääasiassa eri internetjulkaisuja sekä kirjallisuuslähteitä. Teoriaosan alussa määriteltiin työn kannalta oleellisia ja tärkeitä käsitteitä, kuten työntekijäkokemus, asiakaskokemus, perehdytys ja työhyvinvointi.</p> <p>Koska perehdytyksellä on mittava rooli työntekijäkokemuksen rakentumisessa, syntyi tämän opinnäytetyön tuloksena perehdytysopas toimeksiantajaorganisaation vastaanotolle ja myyntipalvelulle. Opinnäytetyön ja perehdytysoppaan rakentumisen tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä kyselytutkimuksia. Kyselyiden avulla pyrittiin löytämään työntekijöiden kokemat ongelmakohdat omassa työssään sekä rajaamaan perehdytysoppaan sisältöä. Perehdytysopas rakentui tekijän omasta, yli kuuden vuoden kokemuksesta samalla työnantajalla, kollegoiden kanssa käydyistä keskusteluista sekä työnantajan aineistoista. Oppaan tarkoituksena oli koota tarvittavia tietoja yksien kansien väliin, aihepiireinä olivat talon toimintatavat, tilojen ja henkilökunnan esittely sekä vaihekohtaiset prosessiohjeet. Oppaan tavoitteena oli tarjota uusille työntekijöille ns. avaimet käteen -infopaketti, joka toimii perehdytyksen tukena mutta myös nykyisten työntekijöiden päivittäisen toiminnan apuna.</p> <p>Toiminnallinen opinnäytetyö rakentui julkaistavasta opinnäyteraportista sekä perehdytysoppaasta. Perehdytysoppaasta julkaistiin vain sisällysluettelo, sillä opas sisältää yrityksen toiminnan kannalta arkaluontoista tietoa. Idea perehdytysoppaasta syntyi kollegoiden kanssa käydyistä keskusteluista ja aiemman perehdytysoppaan puutteellisesta sisällöstä. Opinnäytetyö valmistui kolmen kuukauden aikana täysipäiväisen vuorotyön ohella. Valmistunut perehdytysopas hyväksyttiin hotellin vastaanottopäälliköllä ja se tuli käyttöön välittömästi. Työntekijöiden kokemusten ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämisprosessi jatkuu toimeksiantajayrityksessä tämän opinnäytetyön päätyttyäkin.</p>		
Asiasanat Työntekijäkokemus, Perehdytys, Perehdytysopas		

Abstract

Author(s) Eklund, Monica	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 71 + 8 appendices	
Title of publication with a successful employee experience and familiarization to the results Case company X, familiarization guide for the hotels front desk & sales department		
Name of Degree Bachelor of Business and Hospitality Administration		
<p>This study was commissioned by Company X, which provides meeting, accommodation and restaurant services. The aim of the thesis was to provide the company with information about the current employee experience and examine and improve especially the orientation process of the front desk and sales department.</p> <p>Various Internet publications and literature sources were used in the information base of the thesis. The theoretical part defines important concepts of work, such as employee experience, customer experience, work orientation, development discussion, and well-being at work. Questionnaires, open discussions, organization members' job monitoring and semi-structured interviews were used to gather information. The goal was to find the problems the employees faced in their daily work. The study was carried out during autumn 2018.</p> <p>The main goal of this functional study was to create a concrete product, i.e. an orientation guide for the commissioning company. As orientation plays an important role in building employee experience, this thesis focused on creating a practical and functional guidebook especially for the new reception workers. The guidebook was based on this the author's own, over six years' experience for the same employer, discussions with colleagues, and material provided by the employer. The orientation guidebook was supposed to be comprehensive, including a lot of step-by-step instructions for different tasks and functions and supporting the work of both new and old employees. The aim of the guide was to provide a large information package for new employees, supporting orientation, but also supporting the work of existing employees.</p> <p>The functional study consists of the published thesis report and the orientation guidebook. Only the table of contents from the orientation guide was published, as the guidebook includes a lot of sensitive information about the company's daily operations. The orientation guide was approved by the company's front desk manager and it was immediately available for use. The development of employee experience will continue in the work community even after this thesis.</p>		
Keywords Employee Experience, Familiarization, Familiarization guide		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	4
1.2	Tutkimusongelma.	5
1.3	Työnkulku	6
2	TAUSTAT ONNISTUNEeseen TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN	7
2.1	Työsuhteen elinkaari	7
2.2	Työntekijäkokemus	8
2.3	Asiakaskokemus vs. työntekijäkokemus	12
2.4	Työntekijäkokemuksen johtaminen	15
2.5	Työntekijäkokemuksen mittaaminen	17
2.6	Työnantajabrändi ja työnantajalupaus.....	19
3	PEREHDYTYS	22
3.1	Perehdytys	22
3.2	Työnopastus	24
3.3	Työhyvinvointi.....	25
3.4	Kehityskeskustelu.....	27
4	TOIMINNALLINEN OSUUS	29
4.1	Taustat	29
4.2	Menetelmät.....	30
4.3	Työtehoseura TTS.....	31
4.4	Tulokset TTS tutkimuksista.....	33
4.5	Perehdyttämisen nykytila ja uuden oppaan testaaminen	42
4.6	Produkti	43
4.7	Yhden osaston työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksestä & oppaasta	44
4.8	Kehitysideoita toimeksiantajalle	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tavoitteet.....	58
5.2	Tutkimuksellisen ja toiminnallisen osuuden arviointi	59
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	62
5.4	Mitä tekisin toisin?	66
5.5	Jatkotutkimusaiheet	68
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Digitaalisen aikakauden vallitessa ihmiset haluavat henkilökohtaisia, yksilöllisesti räätälöityjä kokemuksia ja palveluita, riippumatta siitä puhutaanko vapaa-ajan vai työelämän kokemuksista. Kuten mikä tahansa elämässä, myös yritysmaailmassa asiat kehittyvät ja muuttuvat. Työntekijäkokemus on ollut olemassa aina mutta vasta viime vuosina työntekijöiden tarpeisiin vastatakseen, on alettu puhua työntekijäkokemusten johtamisesta. Yritysten kolme tärkeintä sidosryhmää ovat työntekijät, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Palvelualoilla on ymmärretty, että erinomaiset asiakaskokemukset eivät voi syntyä ilman hyviä työntekijäkokemuksia. Työntekijät ovat tärkeässä asemassa organisaation menestymiselle ja vahvat työntekijäkokemukset heijastuvat suoraan yrityksen brändiin ja tulokseen. Työntekijäkokemukset syntyvät yrityksen ja yksilön välisissä kohtaamispisteissä. Kokemuksiin vaikuttavat työympäristö, työvälitteet, kulttuuri ja aivan kuten asiakaskokemusta, myös työntekijöiden kokemuksia voidaan johtaa. Työntekijäkokemukset elävät läpi työsuhteen elinkaaren ajan. Koska olennainen osa työntekijäkokemuksesta rakentuu jo työsuhteen alkumetreillä, syntyi tämän opinnäytetyön ohessa hotellin vastaanoton ja myyntipalvelun perehdytysopas. Perehdytys sitouttaa ja luo puitteet kestäväälle työsuhteelle sekä tehokkaalle työskentelylle. Lisäksi siinä tulee ottaa huomioon organisaation toimintatavat ja arvot, joiden tulisi näkyä työyhteisön jokapäiväisissä prosesseissa.

Case-yrityksen vastaanotossa työ on monipuolista ja usein varsin hektistä, sillä vuoroissa työskennellään pääsääntöisesti aina yksin. Tämän takia pitkänkin työkokemuksen omaava työntekijä voi etenkin työsuhteen alussa kokea paljon haasteita. Perehdytysoppaan on tarkoitus tarjota tukea ja tietoa työntekijöille läpi työsuhteen. Opas rakentui omasta, yli kuuden vuoden työkokemuksesta samalla työnantajalla sekä kollegoiden kokemuksista ja työnantajan aineistoista. Pitkä työsuhde on tarjonnut paljon ns. hiljaista tietoa, joka syntyy vain yrityksen sisällä käytännön kokemuksista. Vaikka opas toimii ennen kaikkea perehdyttämisen tukena, voivat myös pidempään talossa toimineet työntekijät tarkistaa oppaasta tietoja ja toimintaohjeita. Koska olen toiminut itse pitkään toimeksiantajayrityksen hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa, oli tiedon kerääminen sinänsä helppoa.

Vastaanoton ja myyntipalvelu osastolla on ollut vaihtelevia perehdytysoppaita, joita on päivitetty työnteon lomassa. Siitä huolimatta vanha opas sisälsi paljon vanhentunutta ja tarkistamatonta tietoa ja lisäksi tietoa oli hajautetusti erillisillä sähköisillä ohjeilla. Hotellissa on käytössä Hotellinx-varausjärjestelmä ja järjestelmästä on olemassa englanninkielinen ohjekirja, josta löytyy koko järjestelmän toiminnot kattavaa tietoa. Näin ollen erillinen ohjekirja sisältää paljon tietoa, jota ei toimeksiantajayrityksessä tarvita. Tämän takia perehdytysopas sisältää yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta tärkeitä, järjestelmän käyttöön liittyviä ohjeita. Vanhalla mallilla ohjeita oli työntekijöiden kokemusten mukaan vaikeaa löytää, etenkin kiiretilanteissa. Vastaanottovirkailijan työ toimeksiantajayrityksessä on laaja käsittäen myös hotellin myyntipalvelun sekä hallinnollista työtä. Monet ”erikoistilanteet” tulevat yllättäen. Yhtä samanlaista työpäivää ei ole, joten perehdyttämisprosessissa on liki mahdotonta näyttää kaikki työnkuvaan liittyvät asiat läpi. Yrityksen palvelut jakautuvat moneen eri rakennukseen ja lisäksi myyntiprosessiin liittyy paljon sääntöjä, jolloin uuden työntekijän voi olla haastavaa omaksua koko prosessiin ja eri tiloihin liittyviä asioita. Tämä työ vastaa ongelmaan kooten ajantasaista tietoa ja ohjeita yksien kansien väliin.

Vastaanotossa ja myyntipalvelussa on paljon tiedettävää ja muistettavaa, jonka vuoksi halusin luoda oppaan ja apuvälineen kaikille osastolle toimiville jokapäiväisen työn avuksi riippumatta siitä, kuinka pitkään on talossa toiminut. Perehdytysopas syntyi työntekijän näkökulmasta ja toivon, että siinä näkyy maanläheinen kirjoitussävy, sillä toimeksiantajayritys omaa perheyritysmäisiä piirteitä eikä niinkään tarvetta suuren pörssiyrityksen kirjakielen oppaalle ollut. Jotta työ olisi helpposti päivitettävä, jätän sen ainoastaan sähköiseen muotoon.

Perehdytysopas ei ole tämän toiminnallisen opinnäytetyön liitteenä, sillä se on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Julkaisen siitä kuitenkin mukaillun sisällysluettelon.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Suomessa sijaitseva hotelli, joka tarjoaa majoitus-, ravintola-, kokous- ja juhlapalveluita eri organisaatioille ja yksityisasiakkaille. Hotellissa on vajaa 40 huonetta, yhdeksän erilaista kokoustilaa sekä useita erilaisia saunatiloja. Lisäarvoa yrityksen palveluihin tuovat toiminnalliset ohjelmopalvelut. Hotellin ravintola toimii tilausravintolana, tarjoillen jokaisena päivänä buffetaamiaisien, kaikki muut ravintolapalvelut tarjoillaan vain ennakkoon tilauksesta ryhmille. Hotellin vastaanoton yhteydessä toimii aulakahvio A-oikeuksin. Kahviossa tarjoillaan päivittäin vaihtuvia, oman kondiittorin valmistamia tuotteita, pientä suolaista ja makeaa.

Hotellin tärkeimpiä asiakkaita ovat eri kunnat, kaupungit ja organisaatiot sekä yksityishenkilöistä eri tilaisuuksien, kuten hääjuhlien ja merkkipäivien järjestäjät. Majoittuvista asiakkaista suurin osa on kotimaisia ja ulkomaisia työ- ja liikematkustajia sekä lisäksi jonkin verran käy kotimaisia ja ulkomaisia matkailijoita. Kahvilatoiminnan näkökulmasta suurin osa asiakkaista koostuu hotellin ulkopuolisista asiakkaista, jotka ovat vakiinnuttaneet yrityksen kantakahvilakseen. Lisäksi kahvila-asiakkaita tulee paljon lähialueen museo- ja matkailukohteissa vierailevista ihmisistä. Kahvila on avoinna ympäri vuoden, seitsemänä päivänä viikossa hotellin aukioloaikojen puitteissa. Hotelli on yksityinen toimija ja siellä on yhteensä 19 vakituista työntekijää, joiden voidaan katsoa jakautuvan hallinnon, ravintolan, vastaanoton ja myyntipalvelun sekä huollon ja housekeeping -osastohin. Hotellin toiminta kulminoituu paikan ja alueen historiaan, luontoon, toimiviin tiloihin sekä ammattitaitoiseen henkilökuntaan. Yrityksen tavoitteena on tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia ja olla oman alueensa edelläkävijä kokous- ja kongressipalveluiden tuottajana.

1.2 Tutkimusongelma

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia mutta on huomattu, että se ei onnistu, mikäli työntekijäkokemukset laahaavat. Toimeksiantajayrityksessä ongelmana on etenkin se, että monta työntekijää suorittaa samaan kokonaisuuteen liittyviä, pieniä erillisiä työtehtäviä. Sen sijaan, että yksi tai kaksi työntekijää hoitaisivat tehtävän x alusta loppuun, vaatii nykyinen malli pahimmillaan jopa neljän ihmisen työtunteja. Työtä uudelleen muotoilemalla pystyttäisiin tehostamaan ja sujuvoittamaan työn prosesseja ja tätä kautta vaikuttamaan positiivisesti niin asiakaskokemusten kuin työntekijäkokemusten syntyyn.

Tutkimusongelmiksi rajasin muutamia eri kysymyksiä, joihin tällä työllä haetaan vastauksia. Mikä on työntekijöiden kokemusten, vaikuttamismahdollisuuksien ja perehdytyksen nykytila yrityksessä X? Miten yrityksessä X voidaan parantaa työntekijäkokemuksia? Opinnäytetyön tuotoksena rakentui perehdytysopas yrityksen yhdelle osastolle. Lisäksi syntyi kehittämissuhteita toimeksiantajalle ja tavoitteena on jatkaa kehittämisprosessia loppuvuoden aikana. Ks. kuvio 1, havainnollistaa opinnäytetyön kolmea tärkeintä tukijalkaa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakentuminen

1.3 Työnkulku

Tämä toiminallinen opinnäytetyöprosessi käynnistyi syyskuussa 2018. Toimeksiantajayrityksen hotellinjohtajan näkökulmasta henkilöstö on jätetty liian yksin. Tehokasta työaikaa ja työtyytyväisyyttä voidaan lisätä ”sähläämistä” vähentämällä ja työtä uudelleen muotoilemalla. Tämä ajatus toimi lähtökoh- tana kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseksi toimeksiantajayrityksessä. Kehittämistavoitteena on käynnistää jatkuvan kehittämisen prosessi paran- tamalla henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia aktivoimalla henkilöstöä oman ja yhteisen työn kehittämiseen.

Hotellin johtaja oli aloittanut syyskuun alussa yhteistyöprosessin Työtehoseu- ra TTS:n kanssa, jossa tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön työnsujuvuu- den esteitä. Kun kuulin kehittämishankkeesta, lähdin selvittämään hotellin johtajalta mahdollisuuksia avustaa projektissa ja toteuttaa samalla ammatti- korkeakouluopintojeni opinnäytetyö. Tämän jälkeen hyväksyin opinnäytetyö- suunnitelman minua ohjaavalla opettajalla. Työ haki kuitenkin vielä muuta- man viikon verran suuntaa, ennen kuin se asettui lopulliseen uomaansa. Mi- nulle oli tärkeää tuottaa merkityksellinen, toiminnallinen työ, jonka lopputu- loksena valmistuu jotain konkreettista sekä oikeasti tarpeeseen ja käyttöön menevää. Pelkkä tutkimuksellinen näkökulma työnsujuvuudesta ja työnteki- jäkokemuksesta kera muutamien kehitysehdotusten ei mielestäni olisi ollut riittävä eikä opinnäytetyöhön motivoiva. Teoriaosuus taittuu toimintaan, kun työn toisessa osassa rakentui vastaanottovirkailijan työtehtävistä kertova pe- rehdytysopas. Opinnäytetyöprosessi jakautuu teoriapohjaan sekä toiminnalli- seen osuuteen. Teoria toimii koko opinnäytetyöprosessin tukijalkana ja siinä määritellään onnistuneen työntekijäkokemuksen kannalta tärkeitä käsitteitä. Työn toiminnallisessa osassa kerrotaan tarkemmin prosessin etenemisestä ja käsitellään tutkimuksena aikana esiin nousseita havaintoja. Työn viimei- sessä osassa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, tehdään johtopäätök- siä ja pohditaan opinnäytetyön tekijän itsearviointia.

2 TAUSTAT ONNISTUNEeseen TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN

2.1 Työsuhteen elinkaari

Työsuhteen elinkaari rakentuu koko siitä ajasta, jonka työntekijä viettää yrityksen palveluksessa. Elinkaari alkaa rekrytointivaiheessa ja se päättyy, kun työntekijä lopettaa yrityksessä. Työsuhteen aikana voidaan kokea monia eri haasteita, joista ensimmäinen suurin on perehdytysvaihe, jossa työntekijä oppii tehtävänsä ja sopeutuu osaksi työyhteisöä ja sen kulttuuria. Ensivaikutelma ja uuden työntekijän kokemukset perehdyttämisestä voivat vaikuttaa pitkälle työsuhteen kestävyYTEEN ja työntekijän kokemuksiin. Muita olennaisia vaikuttajia ovat työyhteisössä vallitseva kulttuuri, johtaminen ja tapa selviytyä muutoksista. Läpi työuran on olennaista ylläpitää työntekijän ammattitaitoa, jotta henkilöstö pystyy vastaamaan yritysmaailmassa vallitseviin uusiin haasteisiin. Työnantajan vastuulla on perehdyttää ja kouluttaa henkilökuntaa läpi työsuhteen. Työsuhteen elinkaaren tulisi aina päättyä hallitusti, olipa päätymisen syynä irtisanoutuminen, irtisanominen tai eläköityminen. Yrityksen menestys on kiinni paitsi tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta niin ennen kaikkea sen henkilöstön toiminnasta. (VTT 2018.)

Työntekijän polku alkaa jo rekrytointivaiheessa, osaaminen sekä sitouttaminen hioutuvat onnistuneen perehdytyksen kautta. Sitoutuneet työntekijät tuottavat parempia asiakaskokemuksia ja sitä kautta yritys yltää parempiin tuloksiin. Tässä työssä kulminoituvat kolme käsitettä yhdessä: työntekijäkokemus, asiakaskokemus ja perehdyttäminen. Nämä paitsi kätkevät alleen suuren määrän tietoa, ne myös vaikuttavat eniten yrityksen henkilöstöön ja sen toimivuuteen sekä tulokseen. Seuraavassa pääsemme tutustumaan tarkemmin onnistuneen työntekijäkokemuksen taustalla vaikuttaviin kosketuspisteisiin.

2.2 Työntekijäkokemus

Kuten mikä tahansa liike-elämässä, asiat kehittyvät ja muuttuvat. Aiemmin keskityttiin työn peruskomponenttien toimintaan, sitten siirryttiin kohti tuottavuutta, jossa tarkoitus oli saada suurin mahdollinen hyöty irti työntekijöistä. Monet organisaatiot seurasivat trendien perässä, koska niin vain kuului tehdä miettimättä lainkaan mikä heille itselleen sopisi parhaiten. Tehoja seurasi työntekijöiden sitouttamisen tärkeys ja samalla kiinnostuttiin työntekijöiden tyytyväisyydestä ja jaksamisesta. (Morgan & Goldsmith 2017, xix introduction.) Nyt digitaalisuuden aikakauden keskellä organisaatiot ovat taas työelämän muutoksen edessä. Cornellin yliopiston psykologian professori Dr. Thomas Gilovichin, Chicagon yliopiston tutkija tohtori Amit Kumarin ja tohtori Matthew Killingsworthin tutkivat ihmisten onnellisuutta Kalifornian yliopistossa ja totesivat, että ihmiset, jotka käyttävät aikansa ja rahansa kokemuksiin materiaalin sijaan, ovat keskimääräistä onnellisempia. Kokemukset heijastuvat ihmisen identiteettiin, yhteyksiin ja sosiaaliseen käyttäytymiseen. (Morgan ym. 2017, xix introduction.)

Digitalisoituminen on muovannut yhteiskuntaamme niin vapaa-ajan kuin työelämän palveluiden osa-alueilla. Ihmiset haluavat henkilökohtaista, omaan tarpeeseen räätälöityä, helppokäyttöistä sisältöä oli kyse päivän ohjelma- tai työnantajatarjonnasta. Etenkin vastavalmistuneet työelämää aloittelevat milleniaalit edellyttävät työnantajiltaan positiivista, mutkatonta kokemusta, jossa yhdistyvät työn merkityksellisyys, mielekkäät haasteet ja mukava työyhteisö. Modernilla työpaikalla ei tyydytä huonommin suunniteltuihin palveluihin tai kokemuksiin ympäristöstä ja yhteisöstä kuin vapaa-ajalla. Viime vuosina onkin alettu puhua työntekijöiden kokemuksista (Employee Experience EX) ja niiden johtamisesta. (Huurinainen & Hyytiäinen 2016.)

Organisaatiot ympäri maailmaa yrittävät selvittää, miten heidän on suunniteltava uudelleen toimintaansa keskittyen enemmän yrityksessä vaikuttaviin ihmisiin. Hyvinvoivissa organisaatioissa ihmiset arvostavat aineellisten hyödykkeiden yli kokemuksia. Tutkimusten mukaan kokemukset nostavat tyytyväisyyttä ajan myötä, kun taas esimerkiksi pelkkä hyvä palkka ei tuo onnellisuutta pitkäksi aikaa. Onnellisessa organisaatiossa työntekijöiden kokemuk-

sia johdetaan suunnitellusti, kokemuksia tukevat hyvät työtilat, tarvittavat ja toimivat työkalut sekä kulttuuri, jossa jokainen tekijä viihtyy. (Morgan ym. 2017, 1-4.)

Työntekijäkokemukset syntyvät yrityksen ja yksilön välisissä kohtaamis-
teissä. Kokemukset rakentuvat yhtenäisestä kokonaisuudesta ja niiden muo-
dostumiseen vaikuttavat jokainen työyhteisön jäsen sekä tämän vuorovaiku-
tus johtoon, esimiehiin ja työkavereihin. Työntekijäkokemuksiin vaikuttavat
mm. oman työn mahdollisuudet, työympäristö, työvälaineiden toimivuus, val-
mentava- ja kannustava esimiestyö, selkeät tavoitteet, työyhteisön arvot,
toimintatavat ja yhteistyö sekä työpaikan kulttuuri ja sen ylläpitäminen. Yksi
suurimmista vaikuttajista on se, kuinka työntekijä kokee oman työnsä ja mer-
kityksellisyyden ja mitkä ovat kehittymismahdollisuudet, vastaavatko työn ta-
voitteet työntekijän omia tavoitteita. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat palkitse-
minen ja työhyvinvointi. Positiivinen työntekijäkokemus sitouttaa, motivoi ja
innostaa työntekijöitä, sitoutuneet työntekijät puolestaan toimivat paremmin,
heillä on korkeampi työmoraaali ja tavoitteet työlleen. (Fredriksson 2018.)

Futuristi, kirjailija Morgan (2015) määrittelee työntekijöiden kokemukset or-
ganisaationa, joka luo paikan, jossa ihmiset haluavat työskennellä, sen sijaan
että ihmisten olisi pakko työskennellä siellä. Siirtymä tarpeesta haluamiseen
on muutos, johon jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä yrityksen koosta huolimatta.
Koska työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt, on tärkeää luoda työntekijöille
kannustava ja voimaannuttava työympäristö. Tämä voi näkyä investointeina
toimistotiloihin ja työvälaineisiin, terveys- ja hyvinvointipalveluiden tarjoamise-
na, viihtyisinä taukotiloina tarjottavineen sekä työpaikan kulttuuriin, kuten
joustavuuteen. On olemassa monia ratkaisuja tuottaa onnistuneempia työn-
tekijäkokemuksia mutta pelkästään tilat ja kerran vuodessa pidettävä tiimi-
päivä eivät yksin riitä. Työntekijöihinsä sitoutunut yritys elää työntekijän mu-
kana kaikissa muutoksissa, kuten sitoutunut työntekijä tekee puolestaan or-
ganisaation sisällä. (Morgan 2015.)

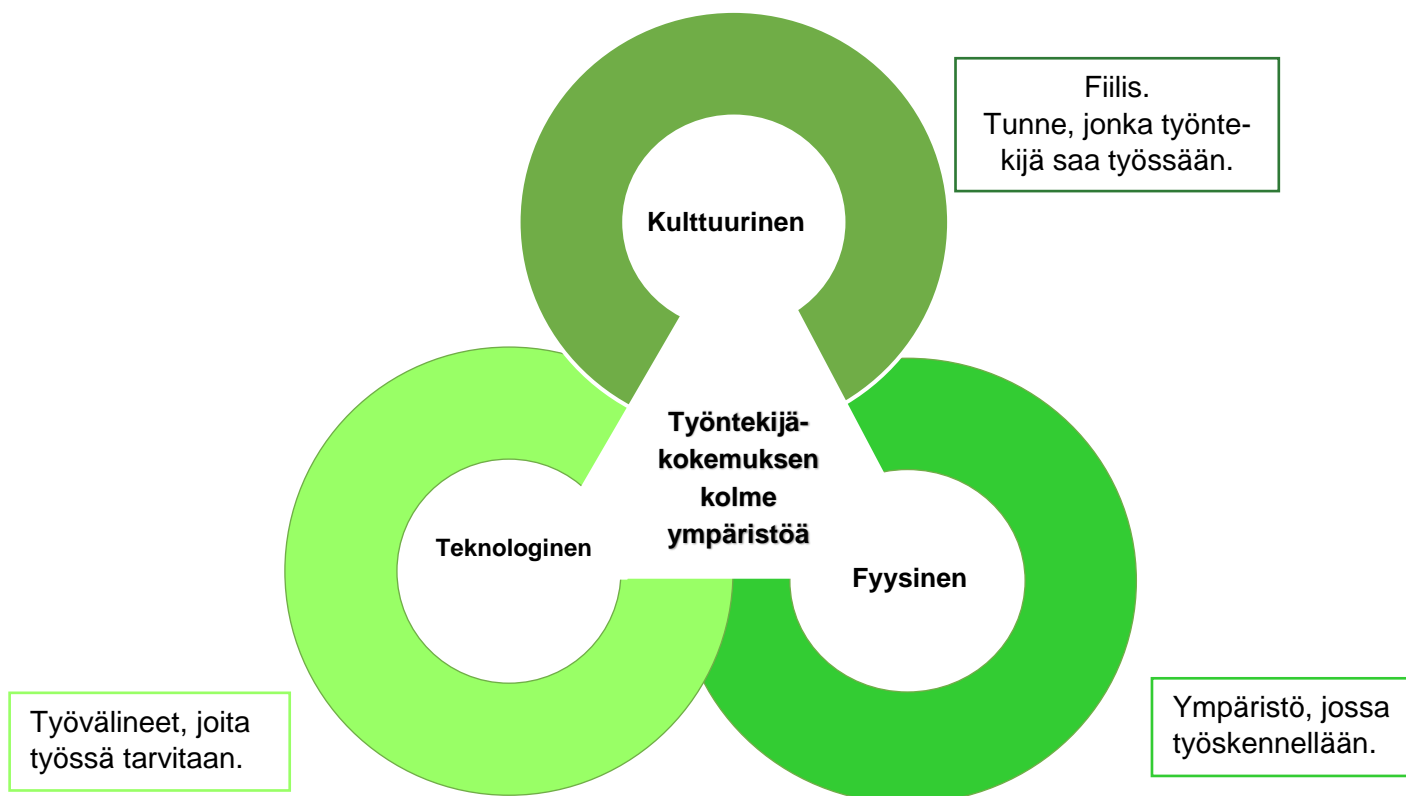
Riippumatta yrityksen toimialasta, koosta tai sijainnista, jokaisen työntekijän
kokemus rakentuu Morganin teorian mukaan kolmen tukipilarin varaan, joita

ovat organisaation kulttuuriympäristö, fyysinen ympäristö ja teknologinen ympäristö (Morgan 2015).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kuvaileman Scheinin teorian mukaan organisaation kulttuuri perustuu siellä vallitseviin yhteisiin arvoihin, asenteisiin, perusoletuksiin, työtehtäviin ja käytäntöihin (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018; Schein 1987, 2004). Toiset sanovat organisaation kulttuurin muodostuvan johtajien synnyttämästä käytösmallista ja osa puolestaan kertoo sen tapahtuvan työntekijöiden kesken, silloin kun johtaja poistuu huoneesta. Riippumatta siitä, mistä yksilö kokee organisaatiokulttuurin syntyvän, muistuttaa Morgan kulttuurin olevan ennen kaikkea yhteinen ja tunneperäinen asia. Jos fyysinen ympäristö on sellainen, jossa voit nähdä, kokea ja koskettaa, on kulttuurimaisema sellainen, jota tunnet. Se muodostuu organisaation rakenteesta, johtajuustyylistä, vuorovaikutuksesta, työn tarkoituksenmukaisuudesta ja siitä, mikä tunnelma työpaikalla on läpi työvuorojen. Tyypillisesti yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja jaksamiseen, se joko kannustaa ja motivoi tai estää, stressaa ja kuormittaa. Yrityskulttuuri on jotain, joka näkyy yrityksen jokaisen työntekijän arjessa joko negatiivisena syöppönä tai positiivisena voimavarana. (Morgan 2015.) Tutkimusten mukaan organisaation ympäristöllä, erityisesti johtamisella ja yrityksen arvojen mukaisella toiminnalla, on kaikkein suurin vaikutus työntekijäkokemukseen (Poussa 2016).

Fyysinen työympäristö on sellainen, jonka voimme nähdä ja jossa voimme kokea ja koskettaa. Se on työpaikan fyysinen ympäristö, jossa vaikuttavat työympäristö, toimistoratkaisut, sisustus ja työvälineet. Sitä täydentävät mahdolliset fyysiset edut, kuten kahvila, kuntosali, oleskelualueet ja taukotilat, jotka mahdollistavat työntekijöille toimivan ja viihtyisän työympäristön hengähdystaukoineen. Työympäristön tulisi olla toimiva ja innostaa työntekijöitä, sillä se on yksi työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Aivan kuin organisaation kulttuuri, myös fyysinen ympäristö nostattaa ihmisessä erilaisia tunteita. Toimiva ja turvallinen työympäristö motivoi, kun taas huono ympäristö ja esimerkiksi taukotiilojen puute vaikuttavat työntekijöiden innostamiseen ja jaksamiseen negatiivisesti. (Morgan 2015.)

Organisaation teknologinen ympäristö muodostuu työvälineistä, koneista ja laitteista, joita työntekijät käyttävät saadakseen työnsä tehtyä. Tähän kategoriaan menevät kaikki sovellukset, ohjelmistot, tietokoneet sekä näihin liittyvät käyttökokemukset. Teknologia on tänä päivänä monen yrityksen keskeinen hermosto, joka mahdollistaa työn tekemisen nyt ja tulevaisuudessa. Vanhanaikainen tekniikka tai toimimattomat laitteet turhauttavat ja vaikuttavat negatiivisesti työkokemukseen ja tulokseen. Tehokkaat ratkaisut ja toimivat tekniset laitteet, jotka työntekijä myös hallitsee kasvattaa työn tehoja, työntekijän kokemuksia ja sitä kautta myös yrityksen tulosta. (Morgan 2015). Ks. kuvio 2 työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä Morganin mukaan.



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä.
(Mukaiillen Morgan ym. 2017, 57)

2.3 Asiakaskokemus vs. työntekijäkokemus

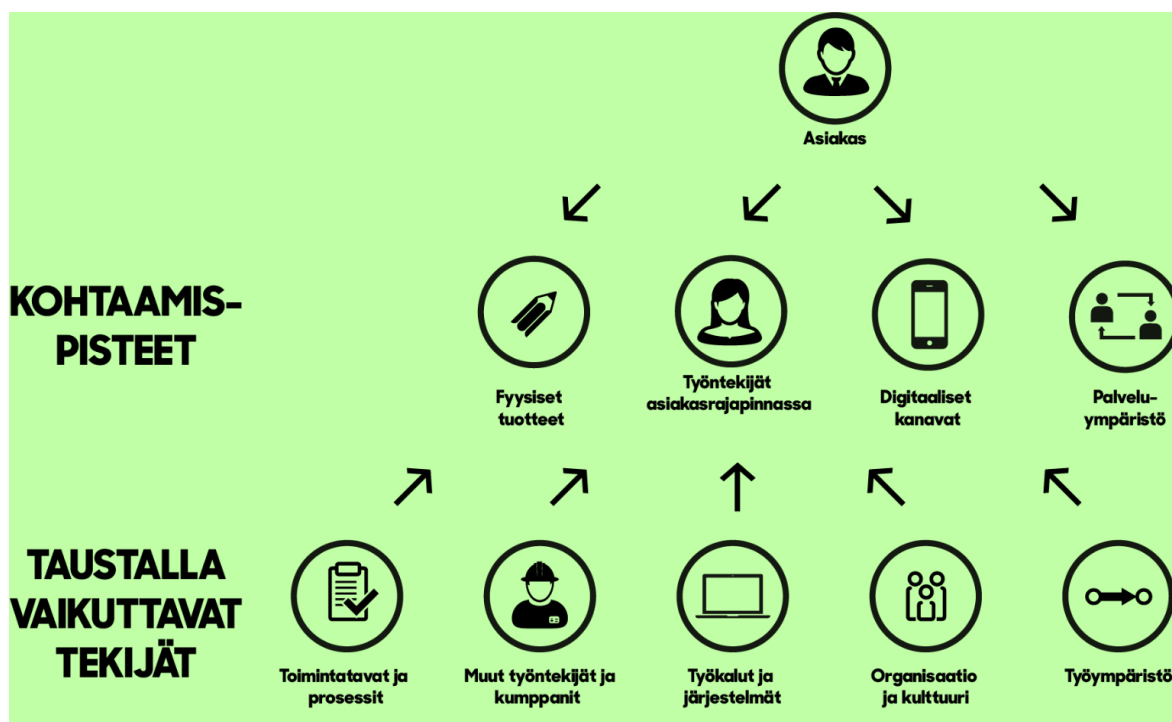
Asiakaskokemus (Customer Experience CX) on vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen tuotteen, palvelun tai sen edustajan välillä. Se kattaa alleen niin palvelutilanteen, kuulopuheen kuin fyysiset näkemykset ja kokemukset palveluntarjoajasta. Yleisesti ottaen se on kaikkien niiden kokemusten summa, joka asiakkaalle muodostuu digitaalisista tai fyysisistä kohtaamisista yrityksen ja sen tarjoaman palvelun tai tuotteen kanssa. Näissä kosketuspisteissä syntyy reaktio, mikä ilmenee ajatuksina ja tunteina, usein joko suoraan positiivisina tai negatiivisina. Positiiviset kokemukset tuottavat asiakkaille arvoa ja sitouttavat asiakkaita. Negatiiviset kokemukset jättävät asiakkaan kokeman arvon vajavaiseksi ja johtaa usein esimerkiksi reklamointitilanteisiin, jotka ovat yrityksille kalliita. Asiakkaan kokemus on aina hyvin henkilökohtainen, sillä siihen vaikuttavat asiakkaan omat piirteet, odotukset ja oletukset. Kun asiakkaan kokemuksia ymmärretään, yritys voi myös oppia ennakoimaan ja johtamaan asiakkaiden kokemuksia ja näin vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Provad 2016.)

Tuottamalla ylivertaisia asiakaskokemuksia, yritykset voivat sitouttaa nykyisiä asiakkaitaan sekä tuottaa uusia asiakassuhteita. Negatiiviset kokemukset vähenevät ja yritys synnyttää paitsi suurempaa arvoa asiakkaille, myös yrityksen tulos paranee lisääntyvien ostojen myötä. Asiakkaan kokema arvo määrittelee kokemuksen. Jos asiakkaan käyttämä panostus (aika, raha) ei tuota riittävää arvoa, hän todennäköisesti vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakaskokemuksien johtamisella pyritään vaikuttamaan asiakkaiden kokemuksiin ja sen tavoitteena on synnyttää erinomaisia asiakaskokemuksia, jonka kautta tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita myös muille. Tämä puolestaan usein siivittää yrityksen kohti parempia tuloksia. Kokemuksien johtaminen on koko yrityksen toiminnan läpileikkaava strategia, johon koko yrityksen henkilöstön tulee sitoutua. (Provad 2016.)

Asiakaskokemuksesta (CX) on kohistu palvelumarkkinoilla jo pitkään, viimeisen vuoden aikana sen rinnalle ja jopa ohi on nousemassa työntekijäkokemus (Employee Experience EX). Onnistuneet työntekijäkokemukset synnyttävät tuloksia. Mitä työntekijät ovat valmiita tekemään hyvän asiakaskoke-

muksen synnyttämiseksi, riippuu pitkälti tiimin omista työntekijäkokemuksista. Työntekijäkokemus on aina ollut olemassa mutta vasta viime vuosina se on ollut nouseva trendi johtavien yritysten keskuudessa. On ymmärretty, että positiivinen asiakaskokemus rakentuu onnistuneista työntekijäkokemuksista. Etenkin yrityksissä, jossa asiakaskokemukset ovat riippuvaisia työntekijöistä, on työntekijäkokemuksella vahva vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Rantanen 2018.)

Hyvät työntekijäkokemukset tekevät onnistuneet asiakaskokemukset mahdollisiksi. Kuviossa 3 asiakaskokemukset kohtaamispiisteet sekä taustalla vaikuttavat työntekijäkokemuksen rajapinnat.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen osatekijät (Ihamäki 2016)

Jokaisen työntekijän kokemukset heijastuvat asiakkaille, riippumatta siitä kuinka asiakaspinnassa henkilö työssään toimii. Hyvät kokemukset näkyvät yrityksen sisäisessä viestinnässä ja yhteistyössä. Vaikka työntekijä ei olisi suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, on hän varmasti jonkun sellaisen kanssa joka asiakkaan kokemuksesta viimekädessä vastaa. Yritys

pystyy tarjoamaan juuri niin yliverkaisia asiakaskokemuksia kuin sen heikoin lenkki. Eminent portaalissa vaikuttavan Rantasen mukaan, mitä parempia asiakaskokemuksia yritys pystyy tarjoamaan, sen kovempaa hintaa asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan yrityksen tarjoamista palveluista. Mikäli työnantajat ja esimiehet eivät voi tarjota parempia työntekijäkokemuksia, on turha odottaa, että työntekijät olisivat innostuneita tarjoamaan yliverkaisia asiakaskokemuksia. (Rantanen 2018.)

Kuvio kolme osoittaa asiakaskokemuksen syntyä mutta asiakaskokemuksen johtamisesta on hyvin lyhyt matka ammentaa työntekijäkokemuksen johtamiseen. Kuvion kärjessä vaikuttavan asiakkaan tilalle voisi vaihtaa työntekijän, toisessa rivissä olevan työntekijän tilalle esimiehen. Muut elementit ympärillä eivät juurikaan sisällöltään välttämättä edes vaihtuisi. Asiakkaan kokemuksiin vaikuttavat fyysiset tuotteet, palveluympäristö ja kommunikointi, samoin työntekijän kokemuksiin vaikuttaa työvälineet, tarvikkeet ja sisäiset vuorovaikutussuhteet. Kun asiakkaan kokemukseen vaikuttavat organisaation työntekijät, niin työntekijän kokemukseen puolestaan esimies, johto ja kollegat. Kaikki tämä yhdistyy taustalla vaikuttaviin välineisiin ja toimintaprosesseihin.

Liiketoiminta muodostuu kolmesta pääasiallisesta seikasta, rahasta, materiaalista (tuote) ja ihmisistä. Nykymaailmassa jokainen yritys voi kopioida toisensa liiketoimintamallin, tuotteet tai tarjotut palvelut. Mutta kukaan ei voi kopioida yrityksessä vaikuttavia ihmisiä ja sen vuoksi ihmiset ovat tämän päivän suurin kilpailuetu. (Morgan ym. 2017, 39). Verkottuneessa toimintaympäristössä osaava ja sitoutunut henkilöstö on koko liiketoiminnan menestymisen ehto. Etenkin niillä aloilla, joissa asiakaspalvelu ja innovaatiokyky ovat keskeisessä asemassa, syntyvät erinomaiset asiakaskokemukset hyvistä työntekijäkokemuksista ja vasta sen kautta omistajalle tulee tuottavaa lisäarvoa. Kun organisaatiot investoivat työntekijäkokemuksiin, he edistävät kilpailukykyään. (Tuominen 2017.)

2.4 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Hyvä työntekijäkokemus ei synny itsestään tai yksittäisistä asioista kuten työtiloista ja tyky-päivistä vaan se rakennetaan systemaattisesti. Työntekijäkokemusta ei voida kehittää yksistään digitaalisilla työkaluilla vaan se huomioi organisaation kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen kehittämisen. (Tuominen 2017.) Jokaisella organisaatiolla tulee olla omat sisäiset ja ulkoiset tavoitteet. Työntekijäkokemusta ei voida johtaa ottamalla mallia muilta tai tutkimalla tämän hetken tutkimusraportteja eri analyytikoilta. Jos tutkimus kertoo, että työntekijöiden sitoutuneisuus on alhaisimmalla tasolla koskaan, ei se tarkoita, että näin olisi juuri sinun organisaatiossa. Trendit ja johtavat valtavirtayritykset voivat toimia suunnannäyttäjinä, mutta eivät sanele koko totuutta. Sen takia jokaisen yrityksen tulisi valita itselleen sopivat toimintatavat ja räätälöidä suunnitelma työntekijäkokemuksien johtamiseen. (Morgan ym. 2017, 41-43.)

Yritysten kolme tärkeintä sidosryhmää ovat työntekijät, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää ja johtaa mutta se ei ole kertarysäys vaan jatkuva prosessi. Työntekijäkokemuksen kehittyminen alkaa nykytilan tunnistamisesta ja yhteisen tahtotilan määrittämisestä. Ensin täytyy tunnistaa, mikä on yrityksen työntekijäkokemuksien nykytila ja tunnistaa kriittiset pisteet, jotka edistävät tai estävät matkaa kohti yhdessä asetettua tavoitetta. Kehittäminen on suunnitelmallista ja sen edistymisen seuranta mittamalla tärkeää, jotta voidaan tehdä tarvittavia korjauksia. (Takatalo & Pihlaja 2018.)

Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen tavoin aina hyvin henkilökohtainen asia, johon vaikuttavat yksilön kokemat tunteet ja mielipiteet sekä oletukset ja odotukset. Tämän takia hyvän työntekijäkokemusten tuottaminen kaikille työyhteisön jäsenille on vaikeaa. Sama asia ja tilanne tuntuvat täysin erilaisilta työyhteisön eri jäsenillä. Tämän vuoksi jo rekrytointihetkellä on tärkeää miettiä, miten tämä henkilö sopii paitsi työtehtävään myös työyhteisöön ja organisaatiossa vallitseviin arvoihin ja kulttuuriin. Kun yrityksen arvot ovat selvillä, on helpompi laatia yhteisiä sääntöjä. Hyvät työntekijäkokemukset eivät kuitenkaan synny koskaan kultaisella keskitiellä vaan kokemuksessa tulee ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja arvot (Rantanen 2018).

Työntekijän kokemuksen johtaminen on noussut keskiöön tutkittaessa työntekijän tuloksellisuuden ja onnellisuuden yhteyttä. Yrityksessä toimiviksi havaitut prosessit eivät riitä onnistuneeseen työntekijäkokemukseen, sillä yksittäinenkin arjen kohtaaminen voi pilata työntekijän kokemuksen. Kokemuksen johtamisen takana onkin onnistunut vuorovaikutus, halu kohdata ihminen kaikkine tunteineen, sillä työntekijäkokemus on ennen kaikkea tunne (Ahman 2014).

Kirjailija, futuristi Jacob Morgan pilkkoo työntekijäkokemuksen kolmeen eri ulottuvuuteen: organisaation kulttuuriin, fyysiseen ympäristöön ja teknologiseen ympäristöön. Kun työntekijäkokemusta kehitetään, johdetaan näitä ulottuvuuksia (Morgan 2017). Työntekijäkokemuksen eteen tulee tehdä pitkäjänteistä, strategista kehittämistä. Kaikkiin työntekijäkokemuksiin ei voida vaikuttaa. Sen vuoksi on tärkeää tarttua niihin kokemuksiin, joihin yritys voi vaikuttaa, seuraamalla, arvioimalla, havainnoimalla sekä osallistamalla kaikkia yhteisen työn ja kokemuksen kehittämiseen. Työntekijäkokemuksen johtamiselle edellytykset luovat organisaation hyvä johtaminen, kokonaisvaltaisessa työkykyjohtamisessa onnistuminen ja toimintamallien seuraaminen sekä tuottavuuden mittaaminen. Työkykyjohtaminen kattaa alleen laajan kirjon erilaisia toimintoja, joilla on merkittävä vaikutus työntekijäkokemuksiin ja siksi se on tehokas väline työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Työkykyyn johtaminen näkyy mm. organisaation ja työntekijöiden hyvinvoinnissa, sidosryhmien ja verkoston hallinnassa, työturvallisuudessa, eläkeriskin laskeamisessa sekä poissaolojen vähenemisenä. (Aino Health 2018.) Suomessa työntekijäkokemuksen johtaminen trendinä nousi seitsemänneltä sijalta kolmanneksi vuodesta 2016, kertoo Deloitten Global Human Capital Trend tutkimus 2017 (Deloitte 2017).

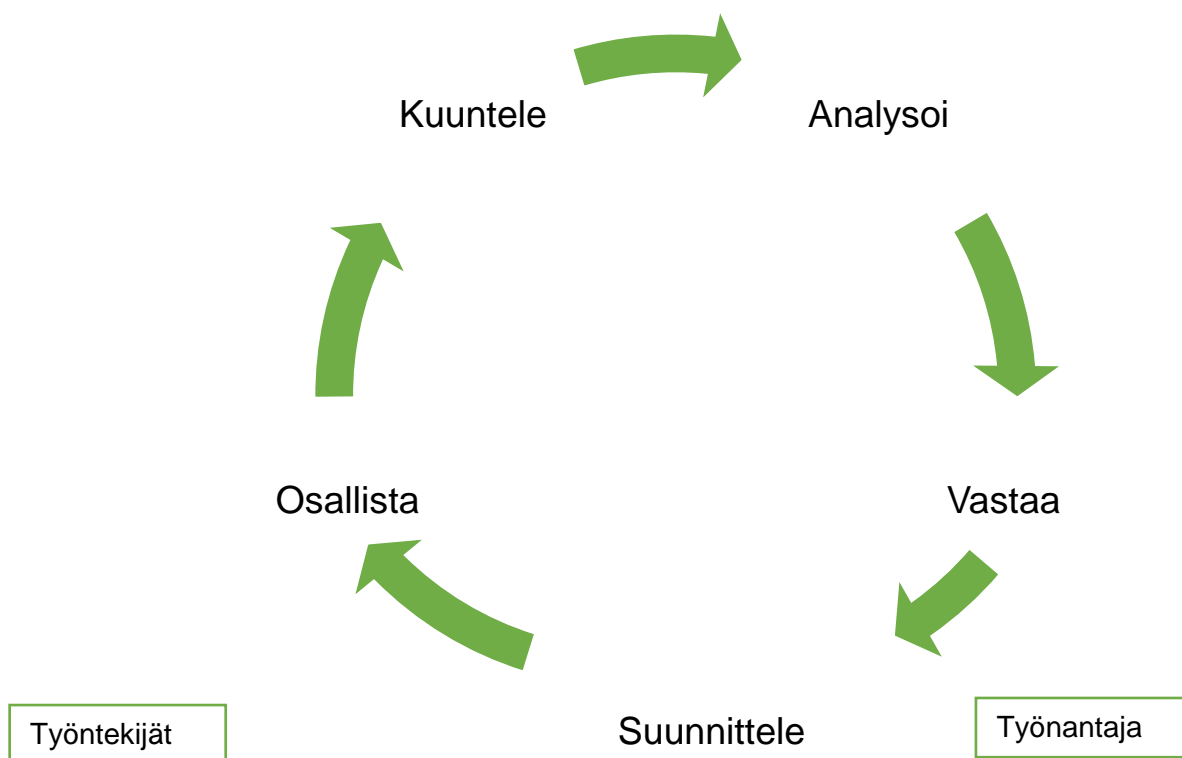
2.5 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Hyvä työntekijäkokemuksen mittaaminen on osallistavaa, innostavaa ja läpinäkyvää. Työntekijäkokemuksella on monta kohtaamispiistettä ja sen mittaamiseksi tulee näitä kaikkia kokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkkailla kokonaisvaltaisesti. Hyvä lähtökohta on esimerkiksi luoda kysely pohjautuen ihmisten työympäristöön, työvälineisiin, työnsujuvuuteen ja yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin. Tarkkailemalla näitä neljää osa-aluetta pystytään muodostamaan jo jonkin verran käsitystä ihmisten kokemuksista organisaation sisällä (Morgan 2017).

Kaikille hankkeille tai aloitteille joihin yritys on sitoutunut, on tärkeää seurata niiden nykytilaa, edistymistä ja mitata prosessin menestystä. Jotta jotain voidaan mitata, tulee ensin laatia projektille suunnitelma, asettaa projektille tavoitteet ja miettiä mitä ja millaisia tuloksia halutaan. (Pihlaja 2018.) Koska työntekijäkokemus heijastuu työnantajaan, työntekijään ja asiakkaaseen, voidaan kaikille näille rajapinnoille nimittää omia tai yhteisiä tavoitteita, sillä usein ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työnantajan näkökulmasta työntekijäkokemuksen johtamiselle tavoitteena voivat olla mm. organisaation kulttuurinen muutos, uusien asiakkaiden sitouttaminen, nykyisten asiakkaiden lisääntyneet ostot, prosessien parantuminen ja tehostaminen ja sitä kautta kustannusten laskeminen ja liikevaihdon kasvaminen. Asiakkaille työntekijäkokemuksen johtamisen tavoitteeksi voidaan asettaa mm. kipupisteiden ratkaiseminen, sujuvammat asiakasprosessit ja vuorovaikutus ja sitä kautta parantuneet asiakaskokemukset. Työntekijöille tavoitteina voivat olla mm. urakehitys, itsensä ja osaamisensa kehittäminen, lisääntynyt työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, uudet kokemukset, työnimu ja omaan työhön innostuminen, odotusten täyttyminen ja luottamuksen sekä sitoutuneisuuden vahvistuminen suhteessa organisaatioon. Nopein ja yksinkertaisin tapa mitata ja parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, on yksinkertaisesti kysyä henkilöstöltä, missä voitaisiin parantaa (Aura & Huttunen 2017.)

Työntekijän kokemuksia voidaan mitata perinteisin kehityskeskusteluin, työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyillä mutta näiden rinnalle nousevat digitaalisen työkalut ja sovellukset. Mittauksen tulee olla säännöllistä ja tavoit-

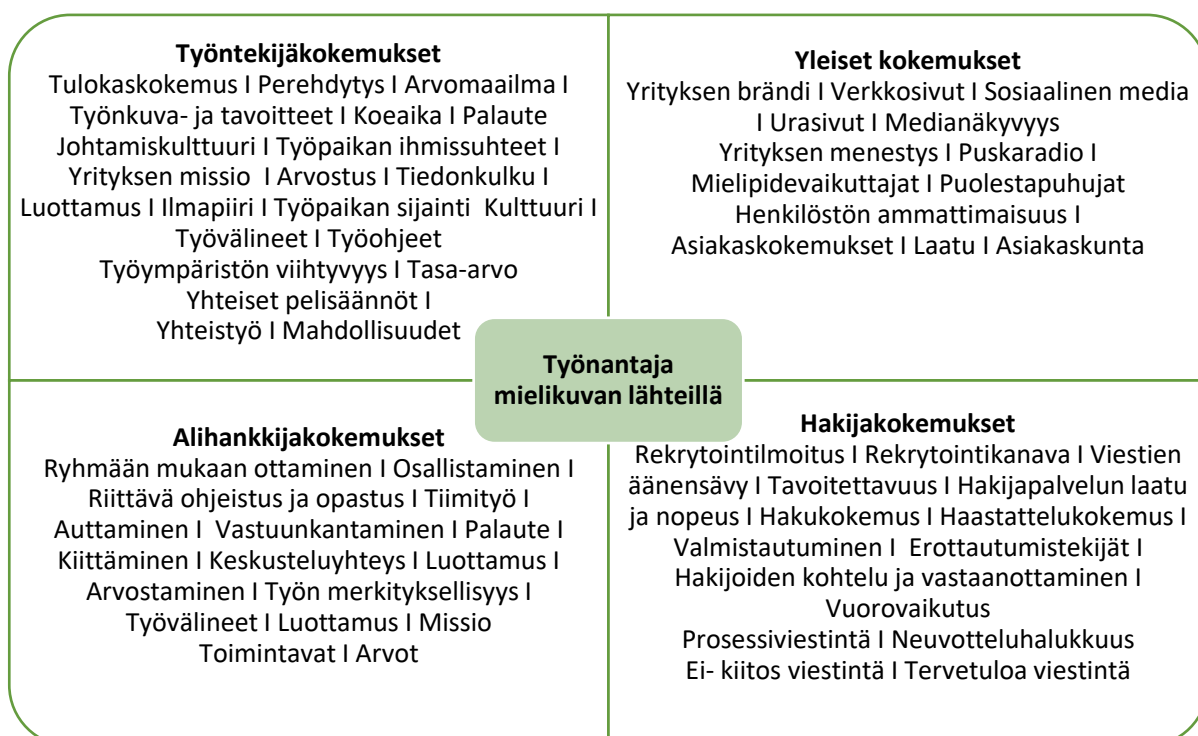
teellista sekä kaikille osapuolille läpinäkyvää. Kyselyt ja mittaukset turhauttavat työntekijöitä, mikäli he eivät koe saavansa vastinetta vastauksilleen. Työntekijän kokemusten mittaamiselle tulee asettaa välitavoitteita ja seurata prosessin edistymistä ja kehittymistä. Menestystekijöille yhteistä on toiminta ja liikkeessä pysyminen, virheitä tarkastellaan, mutta niiden takia toimintaa ei lopeteta. (Franz 2018.) Kokemuksia voidaan kehittää vain mittaamalla nykytilaa, kuuntelemalla työntekijöitä ja asettamalla halutut tavoitteet. Henkilöstön tulee kokea, että palautteet oikeasti vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen ja paremman työilmapiirin syntymiseen. Kun kyselyt koetaan merkityksellisiksi, ihmiset odottavat niitä ja vastaavat aktiivisemmin. Johdolla on siis suuri vaikutus siihen, miten hyvin mittaaminen toimii ja millaisia tuloksia niistä johdetaan. (Morgan 2017.) Kuviossa 4 työntekijäkokemuksen mittaamisen ja kehittämisen prosessimalli



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen mittaamisen ja kehittämisen malli (Mukaiillen Morgan ym. 2017, 178)

2.6 Työnantajabrändi ja työnantajalupaus

Työntekijät ovat työnantajansa markkinoijia koko elämänsä ajan, työsuhteen päättymisenkin jälkeen. Organisaation tulisi asiakkaiden kuuntelun lisäksi kiinnittää huomioita siihen, mitä yrityksen työntekijät puhuvat omasta työpai- kasta ja työnantajasta. (VTT 2009.) Positiiviset työntekijäkokemukset toimivat yrityksen maineen rakentajina. Työnantajabrändissä näkyvät yrityksen työn- tekijöiden kokemukset, työyhteisön- ja työnantajan arvot sekä yhteinen työ- kulttuuri. Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä siihen, että sen työntekijät viih- tyvät työpaikalla, ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen yhteisten ta- voitteiden saavuttamisessa ja ovat ylpeitä työnantajastaan. Työntekijöiden motivaatio syntyy onnistuneista työntekijäkokemuksista ja työn merkitykselli- syydestä ja nämä heijastuvat suoraan yrityksen työnantajabrändiin. Hyvät työntekijäkokemukset hyvinvoivassa, avoimessa ja innostavassa ilmapiirissä näkyvät myös työpaikan seinien ulkopuolelle. Tämä toimii myös toisinpäin, ja siksi negatiivisuuden ilmapiiri työyhteisössä on vakavasti otettava maineen- hallinnan riskitekijä. Toimiva työyhteisö luo organisaation brändille kasvu- alustan. (Fredriksson 2018.) Emine portaalissa vaikuttavan Rantasen mu- kaan mielikuvat elävät läpi työsuhteen (tai mahdollisen työsuhteen) koko elinkaaren, tätä havainnollistaa hyvin kuvio 5 työnantajamielikuvaan vaikutta- via tekijöitä (Rantanen 2017).



Kuvio 5. Työnantajamielikuvan lähteet (Mukaillen Rantanen 2017)

Se miten yritys reagoi esimerkiksi avoimiin työhakemuksiin tai rekrytointiprosessissa niin sanottuun ”ei kiitos” -viestintään hakijoille vaikuttavat työnantajan brändiin. Jos yritys ei reagoi tai jättää vastaamatta siihen kohdistuviin työnhakija viesteihin, saa viestijä usein negatiivisen kuvan koko organisaatiosta. Tällainen hakija ei todennäköisesti tule yritykseen myöskään maksavana asiakkaana, saati suosittelu palveluntarjoajaa muille. Koko organisaation jäsenten tulisi muistaa, että missä tahansa sen työntekijät liikkuvat ja vaikuttavat työaikana (tai työnantajan varusteissa vapaa-ajalla), edustavat he omalla käyttäytymisellään aina koko organisaatiota. Huonosti hoidetut yhteistyökumppanisuhteet, yrityksen kotisivut ja kanavat vaikuttavat kaikki negatiivisesti koko brändiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki kuviossa 5 mainitut asiat ovat selkeitä jokaisella organisaation jäsenelle. Kun kaikki toimivat yhdessä hyvin ja yrityksen arvojen mukaisesti vahvistaa se yrityksen positiivista brändikuvaa. (Rantanen 2017.)

Työnantajalupaus on mielikuvia, lupauksia ja se kertoo työmarkkinoille yrityksen maineesta ja sen, mitä erityistä yritys tarjoaa työntekijälle. Hyvä työnantajalupaus erottaa työnantajan muista samankaltaisista toimijoista. Moderni työnantajalupaus kertoo, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on mahdollisuus odottaa ja kokea yrityksen palveluksessa. Se on siis kiteytys kaikesta siitä, miten yritys toimii ja niistä kokemuksista, joita yrityksen ihmiset omassa työssään tuottavat ja tarjoavat muille. Vaikuttava työnantajalupaus ohjaa työntekijöiden toimintaa ja työssä tapahtuvaa päätöksentekoa. Hyvä työnantajalupaus on sellainen, jossa yhdistyvät henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset, yrityksen strategiset pyrkimykset ja sen toimintaa ohjaavat organisaation kulttuuri ja arvot. (Rantanen 2017.)

Työnantajalupauksen ja brändin taustalla vaikuttavat yrityksen arvot ja ne heijastuvat koko organisaation toimintaan joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Arvot näkyvät organisaation toiminnassa osaavan henkilökunnan rekrytoimisena, motivoitumisena ja sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin. Käytännössä ne jalkautuvat organisaation sisällä jokapäiväisen arjen teoiksi. Arvoilla voidaan määrittää mikä yritykselle on tärkeää ja miten yrityksessä toimitaan. Ar-

vopohdinnassa on mukana aina järki ja tunteet, sillä ne yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka me ajattelemme ja toimimme. Mikäli arvot ja pelisäännöt ovat epäselvät, johtavat ne usein ristiriitaisiin tilanteisiin sekä sooloiluun organisaation sisällä. Organisaation johdon tehtävänä on viitoittaa työntekijöille arvopolku, jota kulkemalla päästään liiketoiminnan mukaisiin tavoitteisiin. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 13- 26.) Hyvässä työyhteisössä vallitsee tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus sekä kannustava työilmapiiri. Arvot ovat valintoja, jotka voidaan määrittellä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Merkityksellistä on kuitenkin se, miten arvot näkyvät yksilöiden henkilökohtaisissa tavoitteissa ja organisaation kulttuurissa ja toimintatavoissa. Arvot voivat näkyä jokaisessa valinnassa työelämässä ja vapaa-ajalla. Työyhteisön arvoja voi miettiä yksilönä ja koko organisaation voimin. Mikä minulle on merkityksellistä? Miten meillä toimitaan? (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 13- 15)

Arvoja miettiessä on syytä pohtia sitä, miten määritellyt arvot näkyvät organisaation sisällä käytännön työssä. Yhteisten arvojen määrittelyn taustalla hyvänä tukena on usein organisaation toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt. Yhteiset toimintatavat ja säännöt parantavat yhteishenkeä ja työilmapiiriä sekä helpottavat oman ja yhteisen työn sujumista. Työnteko sujuvoituu, kun työntekijän ei tarvitse arpoa oikean ja väärän mallin väliltä, sillä yhteiset säännöt määrittävät tavat toimia. Sääntöjä laatumalla ja niitä noudattamalla varmistetaan tavoitteisiin pääseminen ja se, ettei kukaan työyhteisön jäsen sooloile. Sooloilu kun vaikuttaa usein koko organisaation kulttuuriin negatiivisesti. Jos yhteisiä sääntöjä rikotaan, on esimiehen ja viimekädessä ylimmän johdon puuttuttava rikkeisiin. Mikäli näin ei tehdä, arvot menettävät merkityksensä pikkuhiljaa. Pelisäännöt rakentuvat lakipykälien, työnantajan ohjeiden sekä yhteisesti sovittujen asioiden ympärille. (TJS opintokeskus 2018.)

3 PEREHDYTYS

3.1 Perehdytys

Työnantajalupauksia aletaan lunastaa heti rekrytointivaiheen jälkeen perehdyttämisosessissa. Samalla yrityksen toiminta alkaa vaikuttamaan työntekijäkokemusten muodostumiseen. Miten prosessi etenee työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen? Kuinka työntekijä otetaan vastaan ensimmäisenä päivänä? Perehdytys antaa työntekijälle valmiuksia suoriutua työtehtävistään tavoitteeksi asetetulla ja turvallisella tavalla. Se on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää yrityksen henkilöstön ja työpaikan tarpeet huomioiden. Hyvällä perehdytyksellä koulutetaan uusia osaajia, sitoutetaan tulevaisuuden työntekijöitä ja panostetaan aineettomaan pääomaan. Suunnitelmallinen perehdytys nopeuttaa prosessia ja auttaa työntekijää siirtymään vastaamaan hänelle annetuista tehtävistä itsenäisesti ja vastuullisesti. Perehdys tulisi aina räätälöidä paitsi työtehtävien mukaan niin myös tehtäviin siirtyvän henkilön osaamisen mukaan. Suunnannäyttäjänä toimivat yhteiset arvot, toimintaohjeet sekä kollegoiden ja esimiesten tuki ja opastus. Huolellisella perehdyttämisellä voidaan taata työntekijän osaaminen, hyvinvointi, työssä (ja työyhteisössä) viihtyminen ja työntekijän sitoutuminen yritykseen. (Pakka & Rätty 2010, 31.)

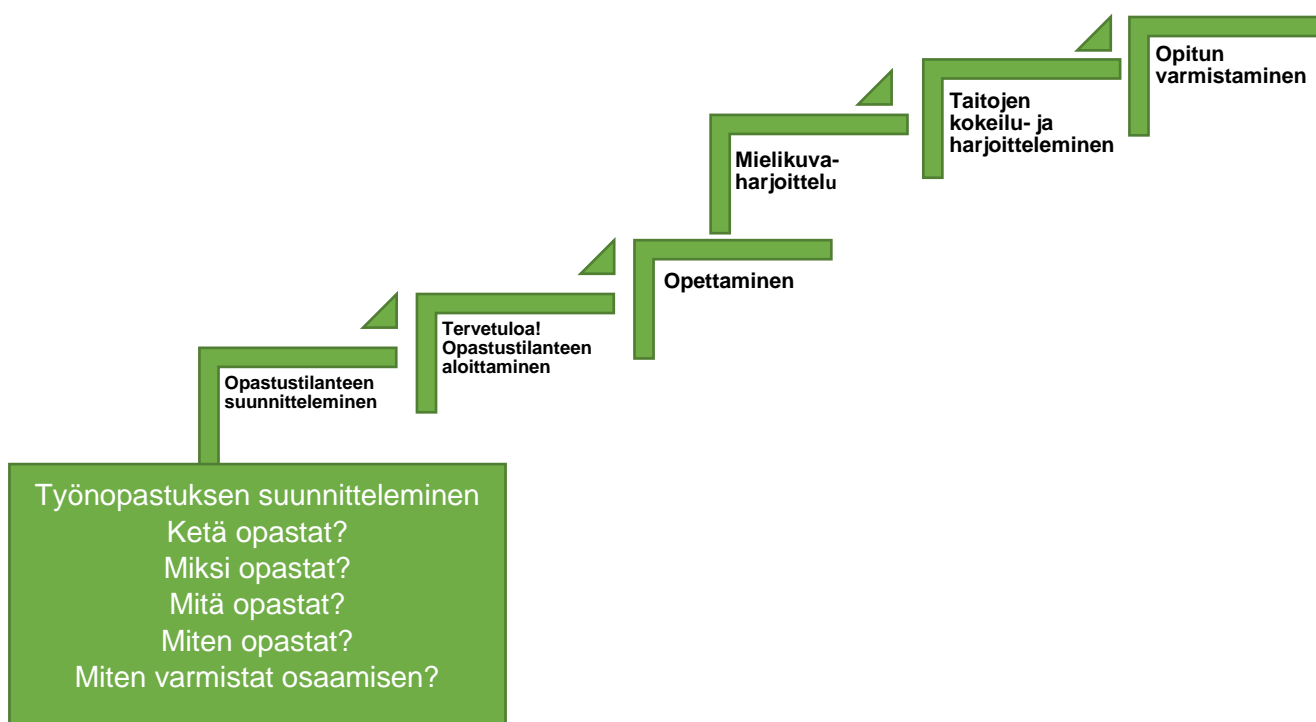
Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, jonka avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, työtehtävänsä, yrityksen liiketoimintaidean, organisaatiokulttuurin sekä ja työpaikan tavat ja ihmiset. Perehdyttämisen avulla työntekijä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman työnsä merkityksen organisaatiossa. Perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hyvä perehdyttäminen on aikaa vievää mutta maksaa lopulta itsensä takaisin monin kerroin. (Kangas, 2003, 5). Perehdytysprosessin tulisi näkyä jo rekrytointivaiheessa, jossa mietitään, ketä haetaan, mihin tehtäviin, millaisella aikataululla ja miten. Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, sillä siinä kohtaa uuden tulokkaan kanssa tulisi keskustella työhön liittyvistä asioista, odotuksista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. (Kangas 2003, 8-9.)

Perehdyttämisen tulisi aina olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Uuden työntekijän tulon tulee varautua koko organisaation tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa perehdyttämisen valmistelua jo ennen kuin uusi työntekijä saapuu fyysisesti paikalle. Työyhteisön sisällä tulee sopia perehdyttämisen roolit. Vaikka usein yksi tai useampi kollega toimii perehdyttäjänä, on syytä muistaa, että jollain tulisi aina olla päävastuu perehdyttämisen kuluista. Usein perehdyttämisen vastuu jää pitkälti uuden työntekijän kollegoille, tätä prosessia tulisi tukea esimiesten ja johdon toimesta aktiivisesti. (Työhön perehdytys 2018.) Perehdyttämistä tukevat apumateriaalit, kuten Tervetuloa taloon -oppaat, esitteet, kirjalliset työohjeet, perehdyttämisen muistilistat ja seikkaperäiset perehdytysoppaat. Näistä on paljon hyötyä, sillä perehdytettävä voi tutustua materiaaleihin jo ennakkoon sekä tarkistaa ja kerrata tarvittavia asioita oppaiden avulla. (Kangas 2003, 8-9.)

Perehdyttäminen mielletään usein vain uuden työntekijän aloitukseen liittyvänä prosessina. Se ei kuitenkaan pääty periaatteessa koskaan, sillä työolot, työtavat ja organisaation linjaukset voivat elää jatkuvasti. Muutoksen keskellä yrityksen tulee varmistaa aina henkilöstön osaaminen ja tarvittaessa järjestää perehdyttäminen muuttuneisiin tehtäviin sekä muistaa päivittää kaikki perehdyttämisen apuna käytettävät materiaalit ja työkalut. Muuttuvassa ympäristössä työntekijät joutuvat sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Myönteinenkin muutos voi aiheuttaa henkistä kuormittumista työntekijöille. Siksi pidempäänkin työssä olleet tai töihin esimerkiksi äitiyslomalta palaavat tarvitsevat opastusta ja tukea koko työsuhteensa elinkaaren ajan. Perehdytys on jatkuva prosessi, jota tulisi kehittää työpaikan ja henkilöstön tarpeiden mukaan. (Työhön perehdytys 2018.) Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää onnistuneen perehdyttämisen jälkeen kiinni, sillä rekrytointiprosessi on paitsi kallista myös aikaa ja resursseja vievää. Uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin ja yrityskulttuuriin eivät synny hetkessä (Fredriksson 2018.)

3.2 Työnopastus

Uusien työntekijöiden kokemukset ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uudessa yrityksessä vaikuttavat eniten siihen, millaisen kuvan työntekijä muodostaa koko organisaatiosta (Robinson 2018). Työnopastus varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävät ja siinä käytettävät työvälineet mutta osaa toimia myös häiriö- ja poikkeustilanteissa. Opastus on välitöntä työhön liittyvien taitojen ja tietojen kartuttamista, jonka tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeammin ja heti oikein. Virheiden määrä vähenee, työn laatu ja tehokkuus paranevat ja yksilön ammattitaito harjaantuu. Työnopastuksessa yhtenäinen, opittu malli ei toimi, vaan toiminta pitää aina suunnitella ja soveltaa opastettavan henkilön ammattitaidon ja työtehtävien mukaiseksi. Opastettavat ovat aina erilaisia oppijoita ja työhönopastukseen vaikuttavat paitsi heidän ammattitaito kuin myös asenne ja motivaatio tehtäviä kohtaan. (Kangas, 2003, 13). Perehdyttäminen ja työnopastus ovat parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista ja osapuolten avointa keskustelua. Kun työntekijä on päässyt työnkuvaansa, tehtäviin ja taloon tutuksi, on syytä käydä seurantakeskusteluita. Tällä voidaan varmistaa ja vahvistaa osaamista, mutta myös perehdytettävä voi kertoa kokemuksistaan ja antaa mahdollisesti heränneitä kehitysideoita. (Kangas 2003, 14-16). Alla kuviossa 6 on kuvattu työhönopastuksen suunnittelemista sekä työhönopastuksen kuusi askelmaa.



Kuvio 6. Työhönopastuksen suunnittelu ja työhönopastuksen askelmat. (Mukaiillen Kangas 2003,14)

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia kuvataan eri tavoin mutta tiivistetysti, se on monen tekijän summa, joka yhdistyy yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Jos yksi tukijalka pettää, kokonaisuus on vaikeuksissa. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä ja turvallisuudesta. Siihen vaikuttavat työpaikan ilmapiiri, kulttuuri, ammattitaito ja johtaminen. Hyvinvoiva työyhteisö on niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisesti terve. Se tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia, henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Nämä tunnetilat heijastuvat muuhun työyhteisöön vaikuttaen sen energiaan ja sitä kautta yrityksen tulokseen. (TTL 2018.) Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan sitä pitää johtaa yhdessä suunnitelmallisesti. Se tulisikin nähdä yhtenä osana organisaation johtamista, integroiden sen kehittämisen mukaan yrityksen strategiaan. Yhteiset arvot, pelisäännöt, innostuminen, positiivisuus ja sitoutuminen tarttuvat. (Kauhanen 2016, 26-27; mukailen Ojala-Ahonen 2005.) Kuviossa 7 kuvataan työhyvinvoinnin kosketuspisteitä.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin kosketuspisteet. (Mukailen Kauhanen 2015, 28)

Työhyvinvointiin on osa työntekijäkokemuksen rakentumista ja sen takia niiden muodostumisessa vaikuttavat osittain samat taustatekijät. Työympäristö ja välineiden toimivuus heijastuvat paitsi työnsujuvuuteen, työturvallisuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Johtamisessa ja organisaation kulttuurilla vaikutetaan työhyvinvointiin, terve työyhteisö takaa turvallisen ja hyvinvoivan työympäristön. Yksilön

omaa vaikutusta organisaation jäsenenä yhteisön ja oman hyvinvoinnin vaikuttajana ei saa aliarvioida. Työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti yksilöt oma terveydellinen tilanne, työkyky sekä vuorovaikutustaidot. (Kauhanen 2015, 28.)

Työhyvinvointi heijastuu organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Se siis toimii myös brändin rakentamisen tukipilarina ja mielikuvien herättäjänä. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sen myötä työn tuottavuus nousee ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (TTL 2018.) Työhyvinvointia lisäävät työn hallinnan tunne, työntekijän oma osaaminen, mielekkäät työtehtävät sekä kyky ja motivaatio oppia uutta. Osaaminen ja etenemismahdollisuudet ovat yksi työhyvinvoinnin mahdollistajista. Henkilöstön kouluttaminen ja osaaminen kasvattavat organisaation aineetonta pääomaa, jota kilpailijoiden on mahdoton kopioida itselleen. Työhyvinvointia uhkaavat työhön uupuminen, henkinen ja fyysinen pahoinvointi sekä työstressi. Usein uupumisen taustalla on työhön, työympäristöön tai työn organisointiin liittyviä pitkittyneitä ongelmia. Näitä ongelmia ehkäistään osaavalla henkilökunnalla, riittävillä resursseilla, toimivilla työvälineillä, vuorovaikutuksella ja johtamisella. Avainasemassa on työntekijän psyykinen ja fyysinen kunto sekä vuorovaikutustaidot yhteisön jäsenenä. (Pakka ym. 2010, 6-13.)

Työhyvinvointia kehittääkseen tulee kehittää koko organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, arvoja, asenteita, tiedonkulkua ja ilmapiiriä siten, että ne yhdessä tukevat työn tekemistä. Kun pelisäännöt ovat kaikille yhteiset, voi työyhteisö nauttia tasa-arvoisesta ilmapiiristä. Onnistunutta työhyvinvointia tukevat yhteiset työhyvinvointi- ja työkykypäivät, työsuhte-edut, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit sekä työterveys- huollon toiminta. Työhyvinvointia voidaan seurata ja mitata mm. säännöllisillä kehityskeskusteluilla, ilmapiirikyselyillä sekä työhyvinvointi- ja työkykykartoituksilla. Toimien tulee olla suunnitelmallisia ja niiden tulokset pitää tehdä läpinäkyviksi. Henkilöstö ei aktivoidu vastaamaan kyselyihin, mikäli he kokevat ne hyödyttömiksi. Kehittämishankkeisiin kannustavat yhteinen ja ratkaisukeskeinen tekeminen, jossa jokainen kokee voivansa vaikuttaa. Tämän takia on tärkeää johtaa esiin nousseista asioista esimerkiksi yhteisiä työpaja- ja kehittämispäiviä ja tuoda esiin se, että toimeen on tartuttu. Vahvana työhyvinvoinnin mittarina toimii henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolojen määrä sekä varhaiset eläköitymiset. (Pakka ym. 2010, 30-35.)

3.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi organisaation henkilöstön hallinnan ja kehittämisen työkalu. Kehityskeskustelu on säännöllistä yhteydenpitoa sekä yleensä vuosittainen, hyvin valmistelua vuorovaikutteinen keskustelutilaisuus lähiesimiehen ja alaisen välillä. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii aktiivista seuranta- ja aktiivista toimimista yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksinkertaisuudessaan se on tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä voivat rauhassa, ilman häiriötekijöitä keskustella työntekijän nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta, kehityskohteista ja kehittymismahdollisuuksista. Se on myös tilaisuus antaa omalle esimiehelle palautetta, toiveita ja ideoita. Kehittämällä henkilöstöä, voidaan kehittää koko organisaation toimintaa ja lisätä yrityksen tehokkuutta. Johdon kannalta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtamisen työkalu, jossa organisaation kaikki työntekijät pyritään saamaan toimimaan yhteisen päämäärän parhaaksi. Johdolle arvokasta on, että kehitetään organisaation tehokkuutta, seurataan työnpanostuksia ja varmistetaan, että oikeat ihmiset ovat oikeissa rooleissa työpaikalla. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on pääasiassa inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä, jossa työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, tulee kuulluksi, saa palautetta sekä kokee olevansa työyhteisössä vaikuttava ja tärkeä jäsen. (Rosendahl & Ronthy-Österberg 1998, 94-100.)

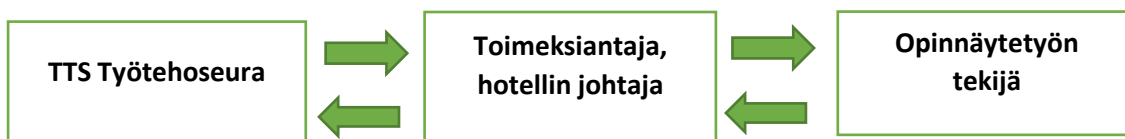
Kehityskeskustelu pitää suunnitella aina organisaation toiminnan ja tavoitteiden mukaisesti. Pelkkä kaavamainen, kerran vuodessa järjestettävä pakollinen tilaisuus ei johda tuloksiin. Se myös huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet. Kehityskeskustelun kulkuun on olemassa raameja, jotka helpottavat prosessin etenemistä. Usein osapuolet täyttävät ennakkoon keskustelua tukevan lomakkeen, jonka pohjalta keskustelussa voidaan edetä. Aluksi keskustelu voi olla hyvä aloittaa työtilanteesta ja toiveista yleisesti, mitä työntekijälle kuuluu ja miten hän kokee esimerkiksi oman roolinsa työyhteisössä. Tärkeää on, että keskustelussa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, sillä kehittyminen tapahtuu usein oman mukavuusalueen ulkopuolella. Kehityskeskustelussa usein kohtaavat tunne ja logiikka, molempien täytyy siis uskaltaa ottaa riskejä ja palautetta vastaan. (Rosendahl ym. 1998, 103-109.)

Keneltäkään ei voida vaatia luottamusta mutta sen katsotaan kuitenkin kuuluvan hyviin työyhteisötaitoihin. Esimies johdattelee keskustelua eteenpäin. Toiminnallaan luottamusta herättävä esimies on ammattitaitoinen, reilu, enustettava, rehellinen ja ratkaisukeskeinen. Pahimmillaan kehityskeskustelu turhauttaa, ahdistaa ja hukkaa molempien osapuolien aikaa. Tällöin yleensä keskustelu ei solju eteenpäin ja vuorovaikutusta osapuolien välille ei pääse syntymään. Hankaluuksien välttämiseksi keskustelu on hyvä rakentaa kolmen teeman ympärille, jossa vallitsevat tavoitteet ja mittarit, henkilökohtainen kehittyminen sekä tulokset ja palaute. Keskustelun voi käydä kerralla mutta hyvä tapa voi olla myös jakaa se eri kerroille, teemojen mukaisiin osaluokkiin. Kehityskeskustelu on tärkeää pitää jatkuvasti elinvoimaisena, riippumatta siitä, kuinka usein keskusteluja pidetään. Tärkeää on, että molemmat ymmärtävät mitä toinen osapuoli tarkoittaa, jotta väärinymmärryksiä ei pääse syntymään. Kehityskeskustelu ei ole vain työntekijän paikka saada palautetta ja kehittyä vaan myös esimiehen toimintaa voidaan käydä läpi. Esimiehen roolia voidaan arvioida mm. tiedonkulun, tuen ja valmentamisen, läsnäolon, päätöksenteon ja tasapuolisuuden kautta. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu on avointa, keskustelun molempia osapuolia kunnioittavaa vuorovaikutusta, jossa pyritään tiettyyn tavoitteeseen seurannan ja kehittämisen avulla. Toimiessaan kehityskeskustelut rakentavat kivijalkaa esimiehen ja työntekijän väliselle hyvälle yhteistyölle. (Rosendahl ym. 1998, 103-109.)

4 TOIMINNALLINEN OSUUS

4.1 Taustat

Kehittämistoimenpiteiden lähtökohtana toimi johtajan aloite henkilöstön ja työnprosessien kehittämiseksi. Toimeksiantajan mielestä henkilöstö oli jätetty liian yksin. Tehokasta työaikaa ja työtyytyväisyyttä voidaan lisätä sähläämistä vähentämällä ja työtä uudelleen muotoilemalla. Kehittämistavoitteena oli käynnistää jatkuvan kehittämisen prosessi parantamalla henkilöstön vaikutamis- ja osallistumismahdollisuuksia aktivoimalla henkilöstöä oman ja yhteisen työn kehittämiseen. Kehittämishankkeen alkumetreillä olivat mukana TTS asiantuntija tutkijat sekä toimeksiantaja. Osana kehittämisprosessia liitettiin taustalle perehdytysoppaan laatiminen vastaanoton ja myyntipalvelun henkilöstölle, jolloin astuin mukaan prosessikuvioihin. Näin kehittämisprosessissa olivat mukana TTS, hotellin johtaja sekä opinnäytetyön tekijä. Kts. kuvio 8 vuorovaikutussuhteista projektin aikana.



Kuvio 8. Työn osatekijät ja vuorovaikutussuhteet.

Toimeksiantaja piti yhteyttä Työtehoseura TTS kanssa ja opinnäytetyöntekijä toimeksiantajan kanssa. Suoraa kontaktia TTS ja opinnäytetyöntekijän välillä ei juurikaan tarvinnut muodostaa.

4.2 Menetelmät

Käytin toiminnallisessa osassa ja tietojen keräämisessä kvantitatiivista menetelmää, jossa osallistamisen kautta kerättiin työntekijöiden kokemuksia kyselyiden ja työn seurannan avulla. Tärkeänä osana tässä kehittämishankkeessa olivat TTS webropol-kysely, TTS oman työn seuranta ja siihen liittyvän lomakkeen täyttäminen sekä yhteinen tulostenjakopäivä. Perehdyttämisen nykytilan selvittämiseksi sekä laatimani perehdytysoppaan kehittämiseksi käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää laatien osastokohtaisen kyselylomakkeen vastaanoton ja myynnin työntekijöille.

Kyselytutkimus on tehokas tutkimusmenetelmä, jolla voidaan käsitellä suuriakin määriä tietoja. Sen menestymisen edellytyksenä on tutkimuksen tarkka ja vaihekohtainen suunnittelu. Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tavoite ja miettiä millaisilla kysymyksillä ja vastaustyypeillä tuloksiin voidaan päästä. Riskinä omatoimisesti suoritettavassa kyselytutkimuksessa on se, että väärinymmärrystä ei voida kokonaan sulkea pois sekä se, kuinka huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn osallistujat tutkimukseen vastaavat. Näitä ehkäistäkseen on usein kannattavaa lisätä kysymysten ohkeen tarkat ohjeet vastaajille. Kysymysten laatimisessa tulee ottaa huomioon kyselyn kohde-ryhmä ja lisäksi yksittäisiin kysymyksiin voidaan määritellä niiden pakollisuus, jolloin vastaaja ei voi edetä kyselytutkimuksessa ennen kuin vastaa edelliseen kysymykseen. Kysymysten rakenne tulee suhteuttaa kerättävän tiedon tyyppiin. Joissain tapauksissa pelkkä monivalintakysymys ”kyllä” ”ei” ja ”en osaa sanoa” tai numeeriset monivalinta-asteikot voivat riittää mutta vastaajaa voi kannustaa osallistumaan laajemmin lisäämällä kirjallisia osioita jo yksittäisiin kysymyksiin. Näin kyselyssä voidaan kerätä laajemmin vastaajien omakohtaista, kirjallista palautetta sen sijaan että kirjallinen osuus olisi esimerkiksi kyselytutkimuksen lopussa yhtenä erillisenä ”vapaa sana” osiona. Kyselytutkimuksen vastauksien analysointiin ja niistä johdettavaan loppuraportin laatimiseen on syytä olla oma suunnitelmansa. Huolellisen kyselyn tulokset ovat paitsi luotettavia ja myös helposti analysoitavissa. (Hiltunen2018.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaajille esitetään usein samat kysymykset samassa järjestyksessä ja se sopii tilanteisiin, jossa on päätetty rajata tiedonkeräämisen kohde melko tarkkaan eikä näin ollen ole tarvetta antaa vastaajalle suuria vapauksia haastattelutilanteeseen. Puolistrukturoitu haastattelu näkyy usein opinnäytetöissä, sillä niissä on mietitty valmiiksi teema ja samat tarkat kysymykset vastaajille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin lomakekyselynä, jossa vastaajille esitettiin samat kysymykset ja niihin vastattiin itsenäisesti verkossa. Lomakekyselyä voidaan pitää määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena, sillä siinä oli monivalintaa sekä paljon avoimia kysymyksiä. Näillä halusin kerätä vastaanottotyöntekijöiden ja myyntipalvelun näkemyksiä perehdyttämisen nykytilasta ja sen valmiusasteen mukaisesta laatimastani perehdytysoppaasta.

4.3 Työtehoseura TTS

TTS eli Työtehoseura on valtakunnallinen organisaatio, joka tutkii, kouluttaa ja kehittää suomalaista työtä. Organisaatio kouluttaa vuosittain n. 8 000 opiskelijaa eri alojen ammattilaisiksi ja sen ohella TTS on vuosittain mukana n. 80:ssä eri työelämän kehittämis- ja tutkimushankkeessa. (TTS 2018.)

Työtehoseuran selvitysten mukaan noin 25% ihmisten työajasta menee suunnittelelemattomiin häiriöihin ja sähläämiseen. Työntutkimus on systemaattinen kehittämismenetelmä, jonka avulla voidaan havainnoida työtehtävien ja prosessien laatua, tehokkuutta ja kuormittavuutta. Työntutkimuksessa mitataan työoloja, työtapoja, työprosesseja sekä ajankäyttöä. Työntutkimuksen voidaan katsoa muodostuvan kahdesta eri kokonaisuudesta: työmenetelmien tutkimisesta sekä työajan tutkimisesta. Sen avulla voidaan muodostaa kattava selvitys työn sisällöstä, miten työtä tehdään ja miksi sitä tehdään. Lisäksi se jäsentää ja selkeyttää työhön ja sen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Työntutkimuksen tavoitteena on kehittää työprosesseja työntekijän työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Kehittämällä työprosesseja, voidaan vaikuttaa paitsi työntekijäkokemukseen myös kannattavuuteen sekä nostaa työturvallisuutta. (TTS työn kehittäminen 2018.)

TTS materiaalien avulla työntekijöille järjestettiin webropol-kysely työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista sekä oman työn seuranta. Webropol kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden kokemusten ja vaikuttamismahdollisuuksien nykytilaa. Oman työn seuranta rajattiin kahteen päivään, (3.10 ja 4.10) sillä silloin lähes kaikki olivat töissä ja hotelli täynnä aamusta iltaan erilaisia tapahtumia. Työn seurannassa jokaisen tuli kirjata oman työpäivän kulkuun vaikuttaneita tekijöitä, kuten ns. ylimääräisiä työnkeskeytyksiä. Näitä analysoimalla pystytään jatkossa sujuvoittamaan työnprosesseja. Webropol-kysely on nähtävissä mukailtuna liitteessä yksi (1) ja oman työn seurannan lomake liitteessä kaksi (2).

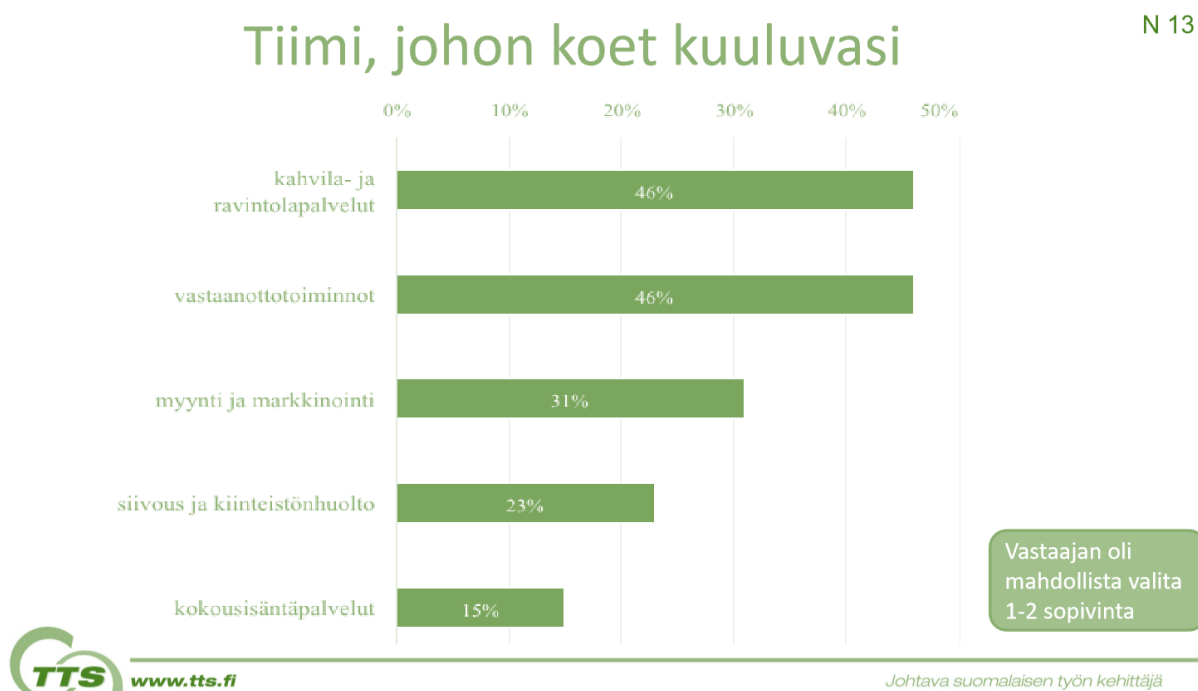
5.11.2018 järjestimme toimeksiantajan kanssa työntekijöille yhteisen tulospäivän, jossa TTS asiantuntijat tulivat kertomaan lokakuisten kyselyiden ja oman työn seurantajakson tulokset. Tuloksien lomassa oli aina aihepiireittäin vapaata keskustelua. Tutkijat osallistivat henkilöstä hyvin, esimerkiksi kysymällä aina näkökulmia vastausten tuloksiin; ”Mistä luulette tämän johtuvan?” Päivän agenda oli rajattu viiteen isompaan asiakokonaisuuteen ja näitä olivat; Case-yrityksen tavoitteiden esittely, henkilöstökyselyn tuloksien esittely, työnseurannan tuloksien esittely, kahden edellä mainitun tuloksista esiin nousseet, merkittävimmät kehityskohteet sekä jatkotoimenpiteistä sopiminen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli jatkaa päivää heti tulosten esittelyn jälkeen työpajalla mutta toimeksiantajan toimesta (hotellin johtaja) tätä päätettiin siirtää. Kts. kuvio 9 TTS prosessin aikataulusta. Prosessi jatkuu siten, että johtoryhmä käsittelee tulokset ja organisoii tarpeen mukaan työryhmät aihepiireittäin kehityskohteille.



Kuvio 9. TTS Tutkimusten eteneminen

4.4 Tulokset TTS tutkimuksista

Webropol-kyselyllä lähdettiin kartoittamaan henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä osallistumismahdollisuuksien nykytilaa. Tulosten avulla voidaan arvioida toiminnan kehittämisen osallistumistilannetta ylipäänsä, saadaan tietoa nykytilasta ja kehittämiskohteista. Lisäksi tulosten avulla voidaan tarkastella organisaatiossa vallitsevia näkemyseroja, etenkin johdon ja alaisten välillä. Työn seurannalla puolestaan haluttiin selvittää työn prosesseja, etenkin tunnistaa oman ja yhteisen työn häiriötekijöitä. Näitä tunnistamalla työtä voidaan uudelleen muotoilla ja tehostaa vaikuttaen positiivisesti työntekijäkokemuksiin mm. vähentämällä kuormittumista. Tässä kyselytutkimuksessa ei ole oikeita tai väärä vastauksia. Vastaa- jia oli yhteensä 13 ja vastaukset käsiteltiin kaikki anonymisti. Aluksi selvitettiin työntekijöiden taustoja eli osastokohtaisuutta sekä vastaajien ikä- ja kokemusrakennetta. Kuviossa 10 a-c vastaajien taustat.



Kuvio 10a. Työntekijöiden toimintaosastojen jakautuminen (TTS tutkimus 2018)

	N	Prosentti
alle 25 vuotta	2	15,38%
26-35 vuotta	3	23,08%
36-50 vuotta	4	30,77%
51-60 vuotta	3	23,08%
yli 60 vuotias	1	7,69%

	N	Prosentti
alle 3 vuotta	3	23,08%
3-5 vuotta	2	15,38%
6-10 vuotta	7	53,85%
11-15 vuotta	1	7,69%
16-20 vuotta	0	0%
yli 20 vuotta	0	0%

Kuvio 10b. Vastaajien ikäjakaumat (TTS tutkimus 2018)

Kuvio 10c. Vastaajien palveluvuodet (TTS tutkimus 2018)

Case-yrityksen työyhteisö muodostuu eri ikäisistä henkilöistä, joista suurin osa on ollut yrityksessä jo melko pitkään töissä. 38% henkilöstöstä on ollut talossa alle 5 vuotta kun taas 54% henkilöstöstä on ollut talossa 5-10 vuotta. Joukkoon mahtuu myös 8% henkilöstö, joka on ollut talossa jo 11- 15 vuotta. (TTS Tutkimus 2018.) Taustoista voidaan päätellä, että henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä ei ole kovin suurta. Samalla kuitenkin organisaation rakenteesta näkee, että yritykseen ei tulla työuran alussa välttämättä viipyäkseen eläköitymiseen saakka. Työsuhteen elinkaari organisaatiossa katkeaa eläköitymisen sijaan henkilöstön lähtiessä uusien haasteiden pariin. Omasta näkemyksestä voin sanoa, että yksi ratkaiseva tekijä työsuhteen katkeamiseen etenkin vastaanotossa työuraansa aloitteleville voi olla uran kehitysnäkymät. Yritys voi olla loistava kasvamisen ja kehittymisen paikka vastavalmistuneelle mutta organisaation rakenne ei kuitenkaan juuri salli esimerkiksi työuralla etenemistä, se edellyttäisi vähintään aina jonkun toisen lähtemistä. Joten yrityksestä voidaan hakea oppia mutta yleneminen työtehtävästä toiseen tapahtuu usein jossain toisessa organisaatiossa.

Taustatietojen jälkeen kyselyssä siirryttiin itse asiaan, eli kartoittamaan työpaikan kulttuuria ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien nykytilaa. Tuloksissa oli jonkin verran eroavaisuuksia henkilöstön kesken. Esimerkiksi moni koki, että ideoille ollaan avoimia, ne otetaan johtoryhmässä hyvin vastaan ja käsiteltyihin asioihin saa aina vastineen. Osa taas koki, että henkilöstöltä tulleet ideat ”torpataan” heti ja näin ollen enää ei ole edes motivaatiota ehdottaa juuri mitään. Tärkeää on, että työn kehittäminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää ja annettu palaute tai idea

käsitellään aina johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Jos kehitysidea ei saa kannatusta, tulee huolehtia "ei kiitos" viestinnästä ja mahdollisesti perustella se. Näin kaikille osapuolille jää positiivinen mielikuva, eikä esimerkiksi motivaatio uusille ehdotuksille katoa. Nyt case-yrityksessä on otettu käyttöön palautelaatikko työntekijöille, joihin voi anonyyminä tai omana itsenään jättää palautetta ja kehittämissideoita, nämä sitten käsitellään johtoryhmässä ja tulevat koko henkilöstön tietoon joko "kyllä" tai "ei, koska.." vastineen kera. Laatikko on ollut käytössä vajaa kuukauden ja siellä oli jo kolme erillistä, useamman idean sisältävää kehitysehdotelmaa. Tästä voimme päätellä, että laatikko oli aiheellinen ja kaivattu työkalu henkilöstön osallistamiseksi.

Osa työntekijöistä koki, että suurin osa ideoista, kehittämiskohteista ja päätöksistä syntyy ja käsitellään vain johtoryhmässä. Siellä jalostetuista ideoista hyvät jäävät työntekijöillä käytäntöön, kun taas huonoksi koetut ideat unohdetaan vähin äänin. Kävi siis ilmi, että johtoryhmäpäätöksiä kyseenalaistetaan ja jatketaan toimintaa "vanhaan hyvään malliin" kun muutos ei tuonut heti parannusta. Näin ei saisi olla vaan myös ne "huonot" päätökset tulisi työn kehittämisen kautta hioa paremmiksi. Tähän voisi vastata avoin kulttuuri sekä kehittämissideoiden testaaminen. Uusia asioita ei tarvitse heti ottaa aina käyttöön koko organisaatiota koskevasti, vaan ne olisi hyvä pilotoida ja muutosten kautta kehittää yhteistä työtä entisestään.

Ensimmäinen idea muutokselle ei ole aina paras vaan usein se hioutuu käytännön kautta toimivammaksi. Työn kehittäminen vaatii aina muutosjohtamista. Jos koko taloa koskevia yhteisiä toimintaohjeita ja työpaikan rooleja ei ole määritelty riittävästi hyvin, ei muutoskohteita välttämättä oteta riittävän tosissaan. Organisaatiossa tulisi miettiä ja sopia vastuut, vapaus ja säännöt. Näihin voi etsiä vastauksia esimerkiksi yhteisesti pohtimalla, että "missä kohtaa minä päätän?" ja "missä kohtaa esimies päättää?". Jos roolijakoa ei tiedetä, johtaa se siihen, että joku toimii omilla säännöillä soveltaen, kun toinen taas ei uskalla toimia ollenkaan. Huonosti johdetut roolit voivat usein johtaa myös negatiiviseen henkilökemiaan ja tätä kautta vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin ja työntekijäkokemuksiin. (Mattila-Aalto & Marjomaa 2018)

Tämän päivän yritysmaailma, organisaatiokulttuuri ja liiketoiminta vaativat jatkuvaa kehittämistä. Muutoksessa on pysyttävä mukana, jotta yrityksen toiminta on kilpailukykyistä. Muutokset ovat kuitenkin organisaation jäsenille usein henkisesti raskaita ja kuluttavia. Tärkeää on, että työntekijöitä tukevat esimies ja johto omalla toiminnallaan. Työn kuormittamista olisi hyvä seurata esimerkiksi kehityskeskusteluin. (Mattila-Aalto & Marjomaa 2018.) Tutkimuksista nousi useamman kerran esiin kehityskeskusteluiden puuttuminen organisaation rakenteesta. Siitä voisi päätellä niiden olevan jopa kaivattu lisä yrityksen johtamismalliin.

Kehityskeskustelut ovat foorumi, jossa alainen ja esimies voivat pohtia työntekijän vahvuuksia, kehityskohteita ja mahdollisuuksia. Se on paikka saada ja antaa palautetta, sillä jokainen työntekijä kaipaa organisaation yhteisen palautteen lisäksi omaa, henkilökohtaista palautetta suoriutumisestaan. Kuten esimerkiksi Rosendahl ja Ronthy-Österberg määrittävät, kehityskeskusteluissa vuorovaikutus on molemminpuolista ja organisaatio vahvistaa sen aineetonta pääomaa. Kehityskeskustelut tulisi räätälöidä aina organisaation mukaisesti. Pelkkä kerran vuodessa pidettävä keskustelu on usein hyödytön ja asiat eivät etene seurannan ollessa puutteellista. Tärkeää on miettiä, mitä kehityskeskusteluilta halutaan ja soveltaa siitä organisaation tarpeisiin vastaava kokonaisuus. (Rosendahl ym. 1998.)

Toinen isompi asiakokonaisuus, joka nousi esiin, oli osastorajat ja tiedonkulku. Yrityksessä toimitaan eri osastoilla ja toisinaan saattaa huomata, että ei puhuta enää kokonaisuudesta vaan osastorajat nousevat esiin. Organisaatiota tulisi ajatella yhtenäisenä kokonaisuutena, jolla on yhtenäiset arvot ja toimintamallit, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään (Mattila-Aalto & Marjomaa 2018). Case-yrityksessä ongelmat kulminoituvat usein toisen työn tuntemattomuuteen, esimerkiksi siihen, että hotellin myyntipalvelu myy palveluita, joita myyjä ei itse ole viime kädessä fyysisesti toimittamassa vaan tämän hoitaa usein pääosin keittiön henkilökunta. Keittiön toimintaa tukevat taas puolestaan vastaanottovirkailijat ja huolto/housekeeping. Työntekijäkokemuksia sekä tiimihenkeä voidaan parantaa tuomalla jokaisen organisaation jäsenen työtehtävät läpinäkyviksi. Toisen työn tunteminen auttaa poistamaan häiriötekijöitä ja lisää ymmärrystä kollegoiden välillä. Kun tässä esimerkissä myynti ymmärtää teorian lisäksi käytännön, voidaan välttää keittiön työn kuormittumista ja näin vaikuttaa myös asiakastilaisuuksien onnistumi-

seen

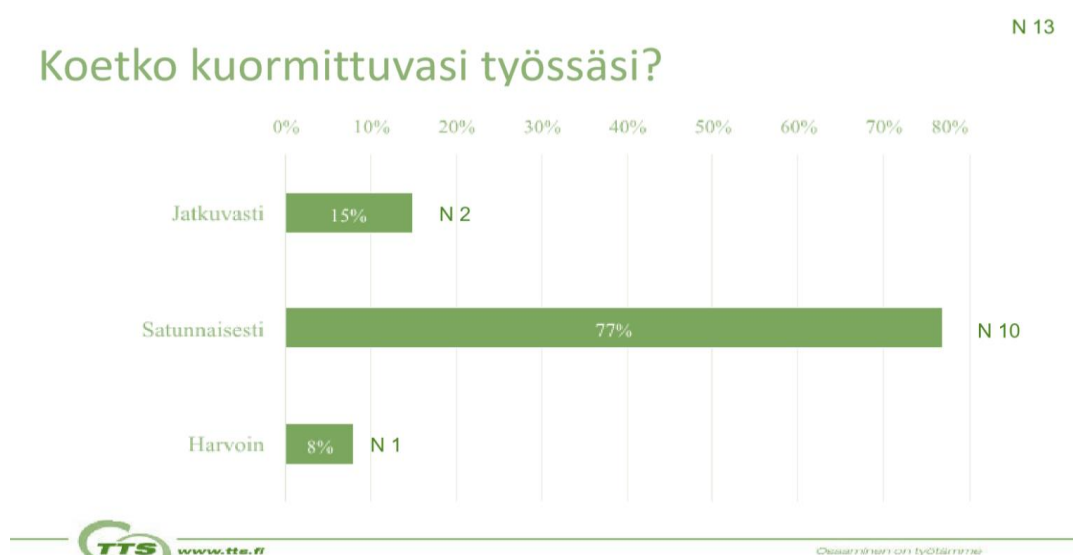
Viestinnässä tärkeää olisi tunnistaa kokonaisuudet ja luoda yhteiset säännöt. Olen itsekin pannut merkille, että case-organisaatiossa tiedonkulku ei välttämättä toimi aina parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännössä tämä ilmenee talon sisäisen tiedonkulun katkoksina, jonka vaikutukset pahimmassa tapauksessa yltyvät asiakasrajapintaan saakka vaikuttaen negatiivisesti asiakaskokemuksiin. Organisaatiossa viestintä voidaan katsoa jakaantuvan nelikenttämalliin, jota pitäisi täydentää yhteisesti sovitulla työkaluilla ja toimintamenetelmillä. Kuviossa 11 viestinnän nelikenttiä Case-organisaatiossa.



Kuvio 11. Viestinnän nelikenttä case-yrityksessä X (Mukaillen Mattila-Aalto & Marjomaa 2018)

Kun viestitään, tulisi aina miettiä "mitä, kuka, missä, kenelle ja milloin". Case-organisaatiossa viestintä on hajautettua ja usein työkalut vaihtelevat osastokohtaisesti. Esimerkiksi keittiössä ja vastaanotossa/myynnissä on omat osastokohtaiset WhatsApp-ryhmät. Näihin kuuluminen on vapaaehtoista, sillä usein tieto kulkee ryhmässä niin, että osa on töissä ja osa vapaalla. Lisäksi puhelimet eivät ole työnantajan puolesta, joten ryhmiin kuulumista ei näin ollen edes voida velvoittaa. Vastaanotossa ja myyntipalvelussa on käytössä "Respan päiväkirja"-tekstitiedosto, johon kootaan aina ajankohtaista tietoa ja ohjeita. Tämäkin on kuitenkin vain osastokohtainen. Yhteistä, koko organisaation kattavaa viestintämallia ei ole. Vain sopimalla yhteisen toimintamallin ja viestintäkanavat eri asioille, työyhteisön jäseniä voidaan ylipäätään velvoittaa lukemaan ja osallistumaan tiedonkulkuun (Mattila-Aalto ym. 2018). Tulospäivän jälkeen johtoryhmä lanseerasi ainakin tilapäisen yh-

teisen tiedotuskanavan, organisoiden perinteiselle fyysiselle ilmoitustaululle tilaa. Kyselyssä kartoitettiin myös henkilöstön hyvinvointia ja työn kuormittavuutta. Henkilöstöstä kolme olivat sitä mieltä, että johto tukee henkilöstön hyvinvointia ennaltaehkäisten työn kuormittavuutta. Kiitosta sai hyvä työterveyshuolto, esimiehelle pystyy antamaan palautetta ja kiireaikoina lisäapua on saatavilla. Kuitenkin 11 henkeä olivat sitä mieltä, että johto ei ole koskaan kysynyt tai kiinnittänyt henkilöstön olemiseen juurikaan huomiota. Koettiin, että kuormituksesta ei kysytä eikä kannusteta puhumaan, palautteenantotilaisuuksia, kuten kehityskeskusteluita ei järjestä. Joku myös koki, että vaikka kertoisi työn kuormittavuudesta, sillä tuskin olisi mitään vaikutusta. Negatiivista huomiota sai se, että päätökset tekevät ihmiset, jotka eivät tunne käytännön työtä kunnolla. Kuviossa 12 henkilöstön kuormittavuustilanne.



Kuvio 12. Case- yrityksen henkilöstön kuormittavuus (TTS tutkimus 2018)

Case-yrityksessä henkilöstön arvoja ovat asiakaslähtöinen toiminta, lupauksen pitäminen, yhteistyö sekä henkilökunnan osaaminen ja tehokkuus. Tarkasteltaessa arvoja, voidaan huomata, että niiden käytännön toteuttamisessa on jonkin verran puutteita.

Asiakaslähtöisen toiminnan koettiin toteutuvan hyvin päivittäin. Silti parantamisen varaa on, etenkin paikan päällä olevista asiakkaista huolehtimisessa. Tässä ongelmakohtana on muiden työtehtävien tai toimimattomien prosessien aiheuttama kiire, jolloin asiakkaita ei pystytä palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tä-

mä johtaa työntekijän kuormittavuuteen sekä työn laadun laskemiseen, kun työtä toteutetaan "vain selviytymällä tilanteesta toiseen".

Kyselyyn vastanneet kokivat, että lupauksen pitäminen toteutuu melko hyvin. Huomioita haluttiin kuitenkin kiinnittää siihen, että esimerkiksi asiakkaiden kohdalla pitäisi miettiä enemmän mitä luvataan. Lupaukset tulisi pitää, mutta kaikkeen ei tule suostua. Jos käytännön työtä ei tunneta, voidaan helposti luvata asiakkaille liikaa ja jossain kohtaa suorittava työntekijä kuormittuu, kun hän yrittää toteuttaa "liki mahdotonta" parhaalla mahdollisella tavalla oman työvuoron aikana.

Yhteistyön koettiin olevan vaihtelevaa, etenkin eri osastojen välillä. Vastauksista ilmeni, että toisilta työyhteisön jäseniltä yhteistyö onnistuu erinomaisesti, toisilta ei lainkaan. Yhteistyötä helpottaa joidenkin työkavereiden kanssa jaettu, yhteinen ajatusmaailma. Vaikka osastojen välinen yhteistyö on kehittynyt vuosien saatossa huomattavasti ja työtä tehdään "sujuvasti yli osastorajojen", silti yhteistyö on edelleen puutteellista. Osa henkilöstöstä koki, että osastojen välillä on luottamuspulaa ja työprosesseja tulisi sujuvoittaa.

Tehokkuudesta koettiin, että kehitys henkilöstön toiminnassa on ollut huikeaa, kun verrataan vaikkapa vuoteen 2012. Esimiestasolla koettiin, että työaikalainsäädäntö rajoittaa tehokkuutta. Käytännössä siis työvuorolistat pitää tehdä kolmiviikkoisjaksolle mutta asiakastilaisuudet elävät jatkuvasti. Näin ollen välillä henkilöstön organisointi suhteessa asiakas- ja työmääriin on epäsuhteessa. Henkilöstö puolestaan koki, että osaaminen yhteisössä on kohdallaan mutta asenne ei aina. Työnprosesseihin toivottiin sujuvuutta, jotta mm. neljä ihmistä ei tee samaan prosessiin liittyviä, pieniä vaihekohtaisia töitä. Kehittyminen työssä koettiin tärkeäksi ja lisäkoulutukset koettiin tarpeellisiksi ja odotetuiksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta nousi esiin erilaisia kehittämiskohteita, joiden voidaan katsoa olevan paljon toinen toisiinsa yhteydessä. Moni työntekijä totesi, että esiin nousseet kohdat olivat melko odotettavissa olevia ja lähes jokainen pystyi ne allekirjoittamaan. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nostettiin yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen, työn prosessien sujuvoittaminen sekä palautteen antaminen. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

Oman työn seuranta tehtiin 3.- 4.10.2018 kirjaamalla työn sujuvuuden esteitä lomakkeelle. Käytännössä nämä olivat siis työssä esiintyviä häiriöitä, ongelmia ja hankaluuksia. Lomakkeeseen tuli kirjata ongelman lisäksi ehdotuksia ja ratkaisuideoita häiriöiden selvittämiseen. Ongelmatilanteita kirjattiin 28 kappaletta, 11 vastaajan toimesta, kaksi lomaketta palautettiin kokonaan tyhjinä. Ongelmiksi koettiin kuormitushiput, sujumattomat prosessit ja toimimattomat työvälineet.

Kuormitushuipuksi nousivat asiakastilaisuuksien samanaikaisuus, monta kahvitusta samaan aikaan eri puolella taloa, liikaa lounasasiakkaita, liian lyhyessä ajassa, samanaikaisesti alkavat illalliset ja näihin kaikkiin vastaamassa oli liian vähän henkilökuntaa. Ongelman ratkaisemiseksi pitäisi jo myynti vaiheessa organisoida asiakastilaisuuksien aikataulut paremmin ja varmistaa, onnistuuko asia käytännössä. Toisaalta asiakasprosessin näkökulmasta tulisi myös huomioida asiakkaiden toiveet, joista esimerkiksi kahvitusten kellonaikojen tulisi onnistua lähes poikkeuksetta. Lounas- ja illallisaikojen porrastaminen on ymmärrettävää ja pakollistakin jo tilojen kapasiteetin puolesta.

Sujumattomiin prosesseihin vaikuttivat henkilökunnan toiminta yleisesti, henkilökunnan välinen tiedonkulku ja asiakastilaisuuksien organisointi. Turhaa työtä oli tehty kattamalla asiakastilaisuuksia ennakkoon mutta viimehetken muutosten työtä sama työ jouduttiin tekemään alusta loppuun uudelleen. Muutos oli myös toimimaton, sillä asiakkaille oli luvattu asioita, jotka eivät käytännössä toimineet, tämä puolestaan kuormitti suorittavan työn tekijää. Kehitysehdotuksena ongelmanratkaisuun on sen miettiminen, mitä asiakkailla voidaan luvata ja missä kohtaa, eli asettaa ns. takaraja muutoksille. Tiedonkulun parantamiseksi esitettiin myös toive siitä, että henkilökunnan roolit olisivat selvillä asiakastilaisuuksien aikana, eli kuka vastaa mistäkin tilaisuudesta. Tätä varten tulisi pitää aamuisin henkilökunnan lyhyt työnjakopalaveri ja kirjata esimerkiksi ilmoitustaululle ”henkilö x vastaa tilaisuudesta x”. Näin ollen muutoksien keskellä tiedetään ketä kaikkia muutoksista pitää tiedottaa. Tiedonkulun onnistumiseksi on hyvä aina miettiä ”Kuka muu tätä tietoa tarvitsee?” (Mattila-Aalto & Marjomaa 2018).

Työvälineiden toimimattomuudesta nousivat esiin rikkiäiset tai puutteelliset tarjottavat työvälineet. Ongelma on ratkaistavissa uusimalla vanhentuneet tai toimimattomat

työvälineet. Tämä vaatii myös henkilöstön osallistumista, sillä mikäli työntekijä ei itse reagoi uusien välineiden tarpeellisuudelle, muutosta tuskin tapahtuu. Lisäksi huomiota saivat tarjoiluiden tai tuotteiden kesken loppuminen. Tässä kohtaa on esimiehen tehtävä laskea ja tilata riittävä määrä raaka-aineita taloon. Tarjottavat tilassa tulisivat suhteuttaa aina henkilömäärään mutta myös mahdollisiin aiempiin kokemuksiin. Nyt kyseessä oli kanta-asiakkaan tilaisuus, jolloin henkilöstön tulisi jo tietää ja tuntea asiakaskokemuksen kipupisteet ja osata ennaltaehkäistä näitä omalla toiminnallaan. Tässäkin työntekijä itse on isossa roolissa, sillä keskusteltaessa tuloksista kävi ilmi, ettei keittiöpäällikkö ollut lainkaan tietoinen raaka-aineiden loppumisesta tilaisuuksissa. Näin ollen hän oli luottanut ”perus matemaatiikkaan”, eikä kukaan henkilöstöstä ollut ilmoittanut, että kokemusten pohjalta se ei riitä.

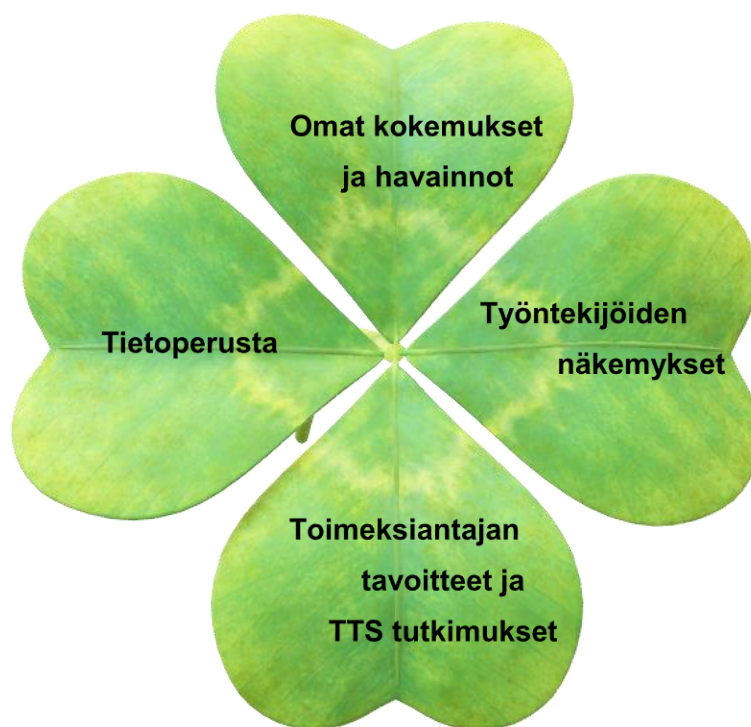
Kaiken kaikkiaan prosessien sujuvoittamiseksi tulisi tehdä häiriötilanteiden seuranta ja kirjata niitä ylös. Kun häiriötilanteet opitaan tunnistamaan, prosesseja voidaan parantaa ja muuttaa. Esimerkiksi jos tarjoiltavat loppuvat aina samalta asiakasryhmältä, tulee ne mitoittaa uudelleen tarpeiden mukaan. Tärkeää olisi miettiä systemaattisen kyselyiden luomista mm. oman työn kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Oma työtä kyseenalaistamalla ja häiriötekijöitä tunnistamalla, voidaan kehittää koko organisaation toimintaa. Lähtemällä pienillä muutoksilla liikkeelle, jotka ovat ”helposti” muutettavissa voidaan saavuttaa pitkällä aikajänteellä pysyviä, toimintaa edistäviä tuloksia. Kehittäminen vaatii aikaa ja se ei saisi kuormittaa liikaa muun työn ohella, tämän vuoksi työhyvinvointia tulisi seurata aktiivisesti. Näitä kahta toimintamallia puolestaan tukisivat koko organisaation kattavat kehityskeskustelut, jotka nousivat useamman kerran esille TTS tutkimustuloksista. Kaikkiin ongelmiin tulisi hakea yhteistä ratkaisua ja esimerkiksi yhteistyön ja tiedonkulun toimivuuteen vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen työpanos. Nyt moni ongelma on noussut esiin ja voi vaatia vielä tarkennusta, jotta ongelmien ytimeen päästää. Esimerkiksi jos joku kokee, että toisten kanssa yhteistyö ei toimi lainkaan, on pakko siirtyä keskustelemaan suoraan siitä, ketä rajaus koskee. Seuraavana työn kehittäminen jatkuu ensin johtoryhmän tasolla palaverilla, jonka jälkeen kehittämisen työryhmien muodostamisella sekä yhteisellä työpajapäivällä.

4.5 Perehdyttämisen nykytila ja uuden oppaan testaaminen

Laadin perehdytysopasta itsenäisesti oman visioni mukaan edeten. Visiota tuki työn teoriaosuus, joka vaikutti jonkin verran oppaan rakenteeseen. Kuten esimerkiksi oppaan lopussa on koottuna työsuhde- ja henkilöstöasioita koskevia tietoja, jotka suoraan rakentuvat työnsuhteen elinkaaren ympärille. Keräsin ja kuuntelin palautetta oppaasta aktiivisesti avoimien keskusteluiden kautta sekä yhdellä virallisella kyselyllä vastaanoton ja myyntipalvelun työntekijöiltä. Kyselyyn sisällytin oppaan sisältöä koskevia asioita sekä kysymyksiä vastaanoton ja myynnin työntekijöiden perehdyttämiskokemuksista, sen nykytilasta ja siihen liittyvistä kehitysehdotuksista. Kyselyn liitteenä oli viimeistelyä odottava perehdytysoppaan versio, jotta jokainen pystyi tutustumaan sen sisältöön rauhassa ja antamaan palautetta. Perehdyttämisopas oli jokaisen vastaanotossa ja myyntipalvelussa toimivan työntekijän nähtävillä 9.10.2018 lähtien. Kyselyyn keräsin vastauksia ajalla 9.10- 24.10.2018 ja tämän jälkeen tein oppaaseen vielä muutoksia kehitysehdotusten pohjalta. Kysely nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä kolme (3). Tutustumis- ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa ja vastaukset kerättiin täysin anonymisti. Seitsemästä hengestä, viisi vastasi kyselyyn mikä on ihan hyvä määrä, mutta olisin toivonut aktiivista osallistumista ja palautetta kaikilta osapuolilta, etenkin kuin kyselyn kohderyhmä oli muutoinkin pieni. Voimme kuitenkin puhua kokonaisotannasta, sillä teos ja kysely olivat kaikkien osapuolien nähtävillä määrääjän. Näin osallistujalle itselle jäi valinta, siitä ottaako tutkimukseen kantaa aktiivisesti vaikuttaen vai ei. Käytin anonymisti täytettävää kyselylomaketta, sillä halusin varmistaa, että jokainen halukas varmasti uskaltaa tuoda julki ajatuksensa. Lisäksi halusin antaa vastaajille rauhan tutustua oppaaseen ja antaa palautetta jokaisen omaan tahtiin, kiirehtimättä.

4.6 Produkti

Tämän työn lopputuloksena rakentui perehdytysopas hotellin x vastaanoton- ja myyntipalvelun osastolle. Perehdytysopas ei tule julkiseksi mutta sen sisällysluettelo on nähtävissä julkaisuversioksi mukailtuna liitteessä neljä (4). Opas jäsentyy kolmeen suurempaan osioon. Ensimmäinen osa on yleistietoa ja työnantajan, työntekijöiden, liiketoiminnan ja tilojen esittelyä, toinen osa on kaikkea työtehtävistä, niihin liittyvistä ohjeista sekä seikkaperäisiä järjestelmäohjeita. Kolmas osio käsittelee myyntipalvelua ja kaikkea siihen liittyviä asiakokonaisuuksia. Opasta täydentävät työpaikan arvot ja käytäntötiedot sekä yleiset ”hyvä tietää” -ohjeet. Vaikka ulkopuolisesta lukijasta pitkä sisällysluettelo voi tuntua raskaalta, on työntekijälle käytännön kannalta tärkeää, että eri otsikot ja tiedot ovat mahdollisimman tarkkaan eriteltyjä. Vaikka jokainen työntekijä tulee lukemaan kyseisen oppaan ehkä kerran elämässään kannesta kanteen niin pienten tietomäärien käyttötarve on tätä huomattavasti suurempi. Oppaaseen on koottu paljon pieniä tiedonmurusia, jotta ne ovat jatkossa helposti löydettävissä ja päivitettävissä yhdessä ja samassa tiedostossa. Opas rakentui teoriapohjan käsitteistä, omista ja kollegoiden kokemuksista ja työnantajan aineistoista, kuten kuviossa 13 on esitelty.

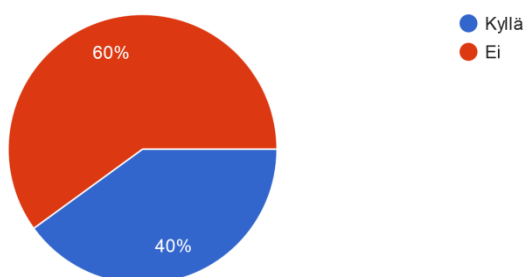


Kuviossa 13. neliapilamalli productin tärkeistä osapuolista

4.7 Yhden osaston työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksestä ja oppaasta
 Perehdyttämistä kartoittavassa kyselyssä selvitin mm. perehdyttämisen nykytilaa, kokemuksia perehdyttämisestä ja sitä, mitä tulevan perehdytysoppaan pitäisi sisältää. Vastauksissa pyydettiin usein kirjallisia vastauksia, sillä yksiselitteiset ”kyllä” tai ”ei” eivät olisi tuottaneet riittävästi tietoa. Tämän vuoksi työskentelymenetelmä meneekin enemmän puolistrukturoidun lomakehaastattelun puolelle eikä niinkään perinteisen kyselyn raameihin. Kohderyhmänälle tutkimukselle olivat vastaanoton- ja myyntipalvelun työntekijät. Joten puhuttaessa tuloksista ja näkemyksistä, puhutaan aina vain tämän yhden osaston kokemuksista.

Vastaanotossa ja myyntipalvelussa toimivien työntekijöiden ikäjakauma on 19- 55 vuotta. Suurimmalla osalla on ollut samankaltaisesta työstä kokemusta ennen taloon tulemistä. Kuviossa 14 vastaajien työkokemuksen jakaantuminen, kysyttäessä oliko vastaajalla aiempaa työkokemusta alalta Case-yritykseen työllistyessä.

5 vastausta



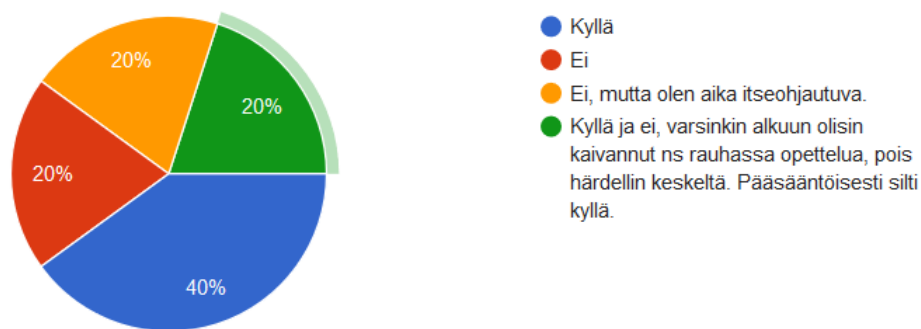
Kuvio 14. Vastaajien työkokemus Case-yritykseen työllistyessä

Koska kyselyt teetettiin anonyymisti ja kaikki kyselyn tavoittaneet eivät vastanneet kyselyyn, ei ole tietoa vastaajien tarkasta taustasta. Kuitenkin omakohtaisesti tiedän, että seitsemästä kolme on tullut taloon suoraan ammattikouluopintojen kautta. Mutta työkokemusta on toki voinut muodostua myös esimerkiksi ammatillisen peruskoulutuksen työssäoppimisjaksojen ja kesätöiden kautta. Taustoja selvitin siksi, koska perehdyttämisen nykytilan tunnistamiseksi kokemuksiin vaikuttavat myös henkilölle karttunut alan työkokemus. On eri asia perehdyttää suoraan koulusta valmistuvaa käytännön työhön kuin esimerkiksi alalta jo työkokemusta

omaavaa. Kuten Kangas muistuttaa, perehdyttämisessä tulee aina huomioida yksilön taustat, oppimistavat ja ominaisuudet (Kangas 2003).

Moni (5/7) on ollut talossa jo useamman vuoden töissä mutta kaksi on tullut taloon viimeisen kuuden kuukauden sisällä. Kyselyn alussa selvitin, millaista perehdytystä nykyiset työntekijät ovat saaneet. Viidestä kyselyyn vastanneesta havaitsin, että suurimman osan työntekijöistä oli perehdyttänyt pääosin muut kollegat, jotka toimivat samalla osastolla perehdytettävän kanssa. Kysyttäessä käytettiinkö perehdyttämiseen riittävästi aikaa, 40% viidestä vastaajasta koki ajankäytön olleen riittävää, loppujen vastaajien kokemukset vaihtelivat. Kuviossa 15 nähtävillä kaikkien vastaukset. Moni koki, että perehdyttäminen oli osittain sekavaa ja toive olisikin, että perehdyttäminen osastolla olisi johdonmukaista ja suunniteltua. Ja sitäkin perehdyttämisen tulisi tutkimustenkin ja yleisten ohjeiden mukaan olla. Yksilöllistä, suunniteltua ja johdonmukaista, joka huomioi niin työtehtävät kuin perehdytettävän ominaisuudet (Työhön perehdytys 2018).

5 vastausta



Kuvio 15. Perehdyttämisen ajankäyttö yrityksessä X

Selvittäessäni minkälaisen kuvan perehdytettävät olivat työtehtävistään työsuhteen alussa saaneet, vastaajat nostivat erilaisia asioita esiin. Tutkimuksesta selvisi, että monelle työnkuvan laajuus tuli yllätyksenä ja moni oli saanut työtehtävistään epämääräisen kuvan.

” Alkuun epämääräisen mutta se selkeni ajan myötä ja suht. nopeasti.”

” En tarkalleen tiedä vielääkään, mikä kuuluu toimenkuvaani. ”

” Kattavan, olin vaan ällikällä lyöty siinä vaiheessa, kun tajusin, kuinka kattava työnkuva onkaan!!

” Hieman epämääräisen, koska edeltäjäni työsuhde oli jo päättynyt, eikä talossa kukaan hoitanut ko. työtehtäviä tullessani taloon. Jouduin itse- opetellen omaksumaan paljon asioita myös ns. kantapään kautta.”

” Melko selkeän mutta tehtäväkenttä oli selvästi todella laaja. ”

Vastaukset kertovat mielestäni siitä, että rekrytointivaiheessa työnkuvaa ei ole määriteltä hakijoille riittävän tarkkaan. Työsuhteen elinkaari ja työntekijöiden kokemukset syntyvät jo rekrytointivaiheessa. Tärkeää olisikin, että yrityksen rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman selkeä kaikille osapuolille ja siinä tuotaisiin esiin työnkuva mahdollisimman tarkasti. Oikean osaajan löytämiseksi tulee rekrytoinnissa miettiä mihin tehtäviin, millä nimikkeellä ja millaista työntekijää haetaan.

Kaikille vastanneille työtehtävien sisältö oli epäselvää aluksi, mutta tarkentui ensimmäisten työvuorojen aikana. Yksi viidestä määritteli, ettei vielääkään tiedä täysin mitä hänen työtehtäviin osastolla kuuluu. Tämä kertoo siitä, että perehdyttämisen prosessi on paitsi kesken, erittäin aikaa vievää ja varmasti myös epäjohdonmuukaista. Mikäli työtehtävät ovat epäselviä, vaikuttaa se motivaatioon tehdä työtä, työntekijän kokemuksiin, sitoutumiseen ja ylipäätään selviytyä annetuista tehtävistä odotusten mukaisesti.

Toivon, että perehdytysopas vastaa osittain siihen, että työtehtävien sisältö ei tule työntekijöille yllätyksenä. Eniten tähän ongelmaan auttaa mielestäni se, että työnkuva määritellään hakijoille jo rekrytointiprosessissa riittävän tarkkaan.

Seuraavan selvitin sitä, kuinka pitkään vastaajilla oli mennyt omien tehtävien hallitsemiseen. Vastaajat nostivat esiin hyvin erilaisia vastauksia. Kyselytutkimuksesta selvisi, että tehtävien hallitsemiseen sujuvasti meni useampi kuukausi, kahden vastaajan mielestä noin kuusi kuukautta, jotta koko toimintaympäristön hallitsi kokonaan. Tämä kertoo tehtävien moninaisuudesta ja siitä, kuinka tärkeää yrityksessä on pyrkiä sitouttamaan rekrytoidut työntekijät yritykseen.

” Noin viikko ”

” Vaikea sanoa, puoli vuotta? ”

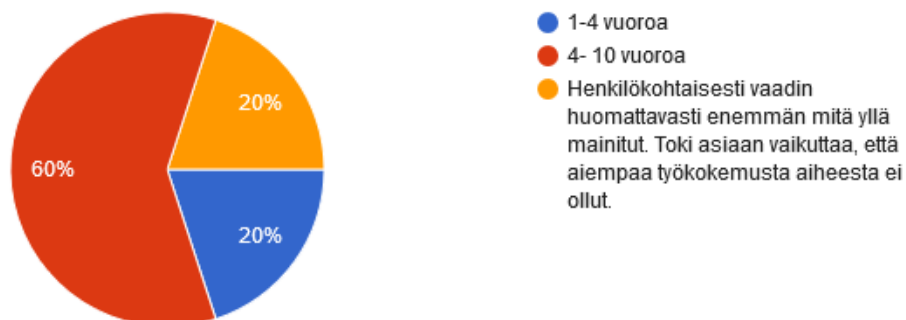
” En täysin hallitse vieläkään, mutta pääpiirteittäin. Kyllä se parikolme kuukautta otti, että oltiin siinä pisteessä missä voi sanoa ”hallitsevansa”.

” n. 6kk”

” Viikko itsenäisiin vuoroihin mutta koko skaala ilman yllätyksiä vei useamman kuukauden.”

Seuraavana selvitin sitä, kuinka paljon aikaa voisi ajatella kuluvan siihen, että uusi työntekijä hallitsee tehtävänsä sen verran hyvin, että hänet voidaan jättää yksin työvuoroihin. Tätä kartoittaakseni kysyin, kuinka kauan vastaajilla oli arviolta mennyt työtehtävien hallitsemiseen. Kuvio 16, perehdyttämiseen kuluva aika case-yrityksessä, kuviosta käyvät ilmi kaikki vastaukset tarkennuksineen.

5 vastausta

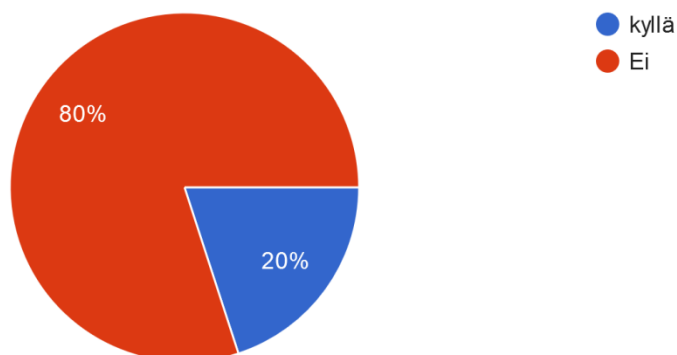


Kuvio 16. Perehdyttämisen aika case-yrityksessä X

Perehdyttäminen on pitkä, aikaa, resursseja ja rahaa kuluttava prosessi, joka vaikuttaa niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän työntekijäkokemukseen. Se kuinka pitkä aika perehdyttämiseen menee, on hyvin vaihtelevaa ja yksilöstä riippuvaista. Case-yrityksessä voimavara ovat osaava, ammattitaitoinen henkilökunta ja pitkään talossa toimineet vahvat osaajat. Monivaiheisten kokonaisuuksien perehdyttäminen uudelle työntekijälle on iso prosessi, johon menee paljon aikaa. Tämä vaikuttaa pitkittävästi siihen, ennen kuin työntekijä voidaan laittaa yksin vuoroihin ja hänestä saadaan ns. maksimitehot irti. Vielä harjoitteleva työntekijä näkyy ylimääräisinä työtunteina henkilöstöresursseissa mutta myös kuormittaa kollegoita. Fredrikssonin mukaan rekrytointi perehdytyksineen on kallista ja aikaa vievää, joten kun henkilö on saatu taloon sisään, kannattaa yrityksen panostaa työntekijän kokemuksiin positiivisesti, saaden nämä sitoutumaan yritykseen pitkäjänteisesti (Fredriksson 2018). Tämä edesauttaa myös vanhojen työntekijöiden viihtymistä kun ”jatkuvasti” ei tarvitse olla perehdyttämässä uusia työntekijöitä mukaan tiimiin.

Seuraavana tarkastelin perehdyttämisen nykytilaa vastaanoton ja myyntipalvelun osastolla. 80% vastaajista koki, että perehdytyksen järjestäminen työpisteellä on huonosti organisoitua. Pyysin avoimia vastauksia siitä, miten työntekijät olivat perehdyttämisen kokeneet, eli minkälaisen kuvan he alkuun saivat työtehtävistään. Kuviossa 17, perehdytyksen organisointi yrityksessä case-yrityksessä X.

5 vastausta



Kuvio 17. Perehdyttämisen nykytila yrityksessä X

Pyysin kehitysehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseen, ja ideoita tähän tuli jokaiselta kyselyyn vastanneelta. Yhtenäistä mieltä oltiin siitä, että perehdyttämisen tulisi tapahtua suunnitelmallisemmin ja siinä tulisi olla selkeä työnjako. Tällä hetkellä perehdyttäminen on vähän kaikkien vastuulla ja vaikka kukaan ei ole vielä jäänyt perehdyttämättä on perehdyttämisessä esiintynyt puutteita. Olisi loogisempaa kuin yksi ottaisi perehdyttämisestä päävastuun. Vaikka osastolla vallitsee yhteiset pelisäännöt, koettiin että jokainen kuitenkin on soveltanut niistä vähän oman versionsa toimia. Tämä johtaa ristiriitoihin perehdyttämistilanteessa, kun ei tiedä mikä tapa on oikein tai väärin. Lisäksi kun perehdyttäjä on saattanut vaihtua useamman kerran viikossa, eri vuoroissa, on perehdyttäminen ollut hyvin hajanaista ja välillä on turhaa toistoa, kun samojen asioiden läpikäyntiä on useasti ja vastavuoroisesti, toiset asiat ovat jääneet täysin vaille läpikäymistä.

Koska työtehtävät ovat niin moninaisia ja työnkuva laaja, olisi perehdytys hyvä pilkkoa osiin. Perehdyttämisessä tulisi myös huomioida perehdytettävän henkilön ominaisuudet, vahvuudet ja erilaiset oppimistyyli. Kehitysehdotuksena annettiin, että tulisi määrätä erikseen perehdyttämismuorot. Perehdyttämismuorossa perehdyttäjä ja perehdytettävä olisivat täysin ylimäärisiä työntekijöitä työtilanteen mukaan. Tällä tavoiteltaisiin rauhaa perehdyttämismuoroihin, jotta pystyttäisiin irtautumaan rutiinistyöstä ja asiakastilanteista tarpeen mukaan. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että perehdyttäminen sujuu ”perus” työvuorojen puitteissa, mikäli on hiljaista. Kiireisenä päivänä perehdyttämisen kuvailtiin olevan ”hallittua kaaosta”. Kiiretilanteessa perehdyttäminen on paitsi melko hyödytöntä niin hyvin turhauttavaa molemmille osapuolille. Perehdyttäjällä tulisi olla enemmän aikaa keskittyä uuteen tulijaan eli perehdytettävään. Jatkuvat keskeytykset hankaloittavat perehdyttämismuoroihin ja kuormittavat molempia osapuolia. Kaikkien mielestä esimiehen tulisi osallistua enemmän perehdyttämiseen ja antaa enemmän tukea muorin aikana.

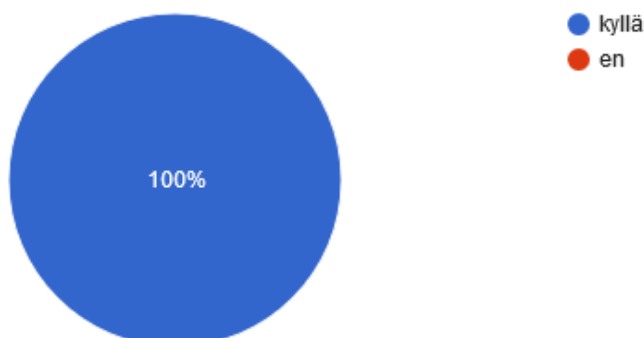
Vastaukset ovat hyvin samoilla linjoilla, kuin alan oppaatkin kertovat. Kankaan mukaan perehdyttämisestä tulisi jollain aina olla päävastuu. Perehdyttäminen luo perustan työn oikealla ja turvallisella tekemisellä sekä sujuvalla yhteistyöllä. Aikaa vievä prosessi maksaa itsensä oikein hoidettuna työsuhteen aikana monin kerroin takaisin. (Kangas 2003.)

Halusin vielä selvittää vastaajien taustoja sen verran, että minkä verran vastaajat ovat olleet mukana organisaation perehdyttämisprosessissa ja miten he ovat sen kokeneet. Viidestä vastaajasta kolme on ollut mukana nykyisen työsuhteensa aikana uuden henkilön perehdyttämisessä. Jokainen on tehtävästä kokenut suoriutuneensa melko hyvin mutta tukea ja ohjeita on kaivattu myös perehdyttäjänä toimimiseen.

Organisaatiossa esimiehillä ja johdolla on aina päävastuu yrityksen toimintatavoista. Pakka & Rätty määrittävätkin, että perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää yrityksen henkilöstön ja työpaikan tarpeet huomioiden. Hyvällä perehdytyksellä koulutetaan uusia osajia, sitoutetaan tulevaisuuden työntekijöitä ja panostetaan aineettomaan pääomaan. Usein itse perehdyttäminen jää työntekijöille ja se on aina ylimääräisesti työssä jaksamista kuormittavaa. Johdon tulisi tukea perehdytysprosessia ja sen kaikkia osapuolia. Johdon tehtävä on varmistaa, että perehdyttäjällä on toimivat työkalut ja riittävä osaaminen perehdyttämiseen mutta myös, että perehdytettävä täyttää työtehtävien vaatimat kriteerit, jotka mahdollistavat ylipäättään kasvun ja tehtävissä toimimisen. (Pakka & Rätty 2010.)

Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että saivat antaa palautetta ja kertoa mielipiteensä perehdyttämisen aikana, ks. kuvio 18. On positiivista, että perehdyttäjä ja perehdytettävä ovat jokaisen kohdalla olleet aktiivisessa vuorovaikutuksessa. Mutta 40% kertoi, ettei saanut lainkaan perehdyttäjältä tai esimieheltä palautetta perehdytyksen aikana. Yksi kertoi saaneensa palautetta esimieheltä mutta rakentavan tai kannustavan palautteen sijaan palaute koettiin pelkästään negatiivisena. Perehdyttäminen ja työnopastus on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista ja osapuolten avointa keskustelua (Kangas 2003).

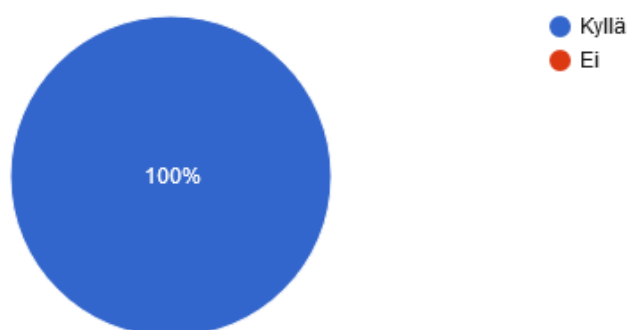
5 vastausta



Kuvio 18. Perehdyttämisen vuorovaikutus

Case-yrityksessä on seitsemän vuoden aikana järjestetty kehityskeskustelut ainoastaan yhden kerran. Henkilöstöltä on tullut aiemminkin vaihtelevaa palautetta niiden tarpeellisuudesta. Tästä osastokohtaisesta kyselytutkimuksesta selviää, että kaikki osallistuneet vastaajat kokivat, että kehityskeskustelut tulisivat vakiinnuttamaan yritykseen. Kehityskeskusteluiden tarpeellisuus nousi myös esiin TTS webropol-kyselytutkimuksessa. Kuviossa 19 vielä kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta vastaanoton ja myyntipalvelun työntekijöiden mielestä.

5 vastausta



Kuvio 19. Kehityskeskusteluiden tarpeellisuus yrityksessä X

Kehityskeskustelut ovat koko organisaation toimintaa kehittävä työkalu sekä vuorovaikutteisen keskustelun mahdollisuus esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluissa tulee huomioida organisaation sekä yksilöiden tarpeet. Tuloksellinen kehityskeskustelu on aktiivisesti seurattua. Kehityskeskusteluiden aloittaminen voi tuntua vaikealta kaikista organisaation jäsenistä. Sen kulkuun on kuitenkin olemassa prosessin etenemistä helpottavia työkaluja, kuten kehityskeskustelun lomakkeita. Usein molemmat osapuolet täyttävät keskustelulomakkeen ennakkoon ja näin virittäytyvät jo keskustelun tunnelmaan. Keskustelua helpottaa molemminpuolinen vuorovaikutus, luottamus ja kunnioitus. Ja oikeastaan nämä ovat avainasemassa jotta keskustelu on ylipäättään hyödyllinen. Usein kehityskeskusteluissa kohtaavat tunteet ja logiikka, joten molempien osapuolien täytyy olla valmiita puhumaan avoimesti ja ottamaan vastaan palautetta. (Rosendahl ym. 1998, 103-109.)

Loppuosassa kyselytutkimusta keskityin enemmän perehdytysoppaaseen liittyviin asioihin. Kaikki vastaajat kokivat perehdytysoppaan olevan tarpeellinen, kuten kuvio 20 käy ilmi.

5 vastausta



Kuvio 20. Perehdytysoppaan tarpeellisuus (Strukturoitu haastattelu 2018)

Positiivista oli, että kaikki vastanneet kokivat perehdytysoppaan päivittämisen tälle vuosikymmenelle olevan tarpeellista. Toivonkin, että opas sujuvoittaa työtä etenkin ongelmatilanteiden edessä ja toimii työkaluna, josta löytää tarvittavia tietoja ja toimintaohjeita kiireenkin keskellä.

Halusin palautetta laatimastani perehdyttämisoppaasta sekä ideoita oppaan sisältöön. Nähtävillä oli sen hetkisen valmiusasteen mukainen perehdytysopas. Perehdytysoppaan sisällöstä haluttiin kattava ja sen hetkinen malli sai kiitosta sisällön laajuudesta. Sain paljon suoraan eriteltyjä ehdotuksia oppaan sisällöstä. Näitä olivat:

- Vastaanoton ja myynnin prosessit, kahvilan omavalvonta, yrityksen historia, henkilökunnan esittely, henkilöstön työsuhte- ja työturvallisuus asiat.
- Perustiedot yrityksen tiloista, rakennuksista, tontista, ympäristöstä, historiasta.
- Yrityksen perustiedot sekä liiketoimintaidea. Vastaanoton ja myyntipalvelun perustoiminnot, "check-list".

- Lisäksi oppaaseen toivottiin aamu- ja iltavuoron tehtävät, järjestelmäoppia, yleisiä ohjeita sekä sisällysluettelo selkeyttämään opasta.

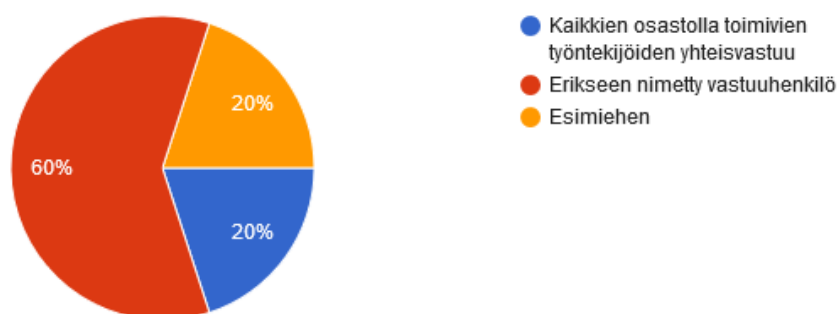
Pyysin palautetta sen hetkisestä perehdyttämisoppaasta. Koska siitä tuli lähes 90-sivuinen, aloin tulla jo hieman sokeaksi sen sisällölle. Kehitysehdotuksista esiin nousivat se, että oppaassa oli toistoa, sekä osassa kohdissa samasta asiasta oli kaksi eri ohjeistusta. Kerronta koettiin osittain seikkaperäiseksi. Kaikki myös huomasivat, että Hotellinx-järjestelmä päivittyy piakkoin, joten oppaassa nyt olevat järjestelmäosuudet ovat pian vanhentuvaa tietoa ja ne tulee päivittää ajan tasalle heti uuden järjestelmän tultua käyttöön. Tämä oli tietoinen valinta ja sitouduin itse tekemään tarvittavat päivitykset, heti kun se on mahdollista.

Olin tehnyt toisen tietoisin päätöksen, jättää hinnasto-osuudet kokonaan pois, sillä tieto olisi herkästi vanhentuvaa, mutta osa vastaajista kaipasi niitä mukaan. Palautteen myötä lisäsin hinnastoista ohjeita, kuten sijainnit, päivittämistyylin- ja vastuun. Avoimen keskustelun kautta totesimme kuitenkin olevamme yhtä mieltä siitä, että varsinaisia euromääräisiä hinnastoja ei kannata laittaa mukaan. Tämä riskeerisi oppaan ajantasaisuuden, sillä nuo saattavat muuttua vuoden aikana useamman kerran.

Sain hyviä ideoita sisällön järjestyksestä sekä ehdotuksia siitä, mitä kaikkea oppaan itsessään tulisi sisältää ja mitä voitaisiin suoraan siirtää erillisiksi liitteiksi. Kyselytutkimuksessa esiin nousseet kehitysehdotukset vaikuttivat sisältöön ja oppaan rakenteeseen suoraan. Muokkausten jälkeen lähetin oppaan vastaanotto-päällikön kommentoitavaksi. Tämän jälkeen siihen tehtiin vielä muutamia parantavia muutoksia. Opas oli nähtävillä myös opinnäytetyöprosessia ohjanneella opettajalla. Hän toi sopivan ulkopuolisen näkökulman mukaan prosessiin ja myötävaikutti esimerkiksi oppaan rakenteeseen ja viestin kohdentamisen parantamiseen, työntekijäkokemusten näkökulmasta.

Kyselytutkimuksen loppuun tiedustelin vielä kenen vastuulla perehdytysoppaan päivittäminen tulisi sen valmistuttua jättää. Kuviossa 21 kaikkien vastaajien mieli-pide tarkennuksineen. Yksi vastaajista ehdotti vastuun olevan esimiehen työteh-tävä ja yksi vastaajista toivoi, että perehdytysoppaan päivittämisvastuu olisi jaettu kaikkien kesken. 60% eli tässä tapauksessa enemmistönä toimi kolme vastaajaa viidestä, joiden mukaan päivittämisen tulisi olla erikseen nimetyn henkilön vastuul-la.

5 vastausta



Kuvio 21. Perehdyttämisoppaan päivittämisvastuusta

Tämän pohjalta tulenkin ehdottamaan, että ottaisin työsuhteeni ajaksi vetovastuun perehdyttämisoppaasta myös tulevaisuudessa. Voi olla helpompaa, että viimekädessä vain yksi henkilö vastaa oppaan ajantasaisuudesta. Toivottavaa kuitenkin on, että kaikki osallistuvat materiaalien tuottamiseen ja kiinnittävät huomiota siihen, jos ja kun päivittämistoimiota vaaditaan.

4.8 Kehitysideoita toimeksiantajalle

Sitouduin toimittamaan toimeksiantajalle yhteenvedon kaikista kyselytutkimuksista ja työpajan tuloksista, jota tämän opinnäytetyöprosessin aikana on herännyt. Alla tiivistettynä konkreettisia ehdotuksia omien havaintojeni perusteella.

Vastaanottoon ja myyntipalveluun tulisi suunnitella yhtenäinen perehdyttämisprosessi. Vaikka nyt valmistuva perehdyttämispöytäkirja on hyvä alku, tulisi laatia strateginen suunnitelma työnjakoineen tulevaisuuden varalle tai viimeistään seuraavan rekrytointitilaisuuden tullessa ajankohtaiseksi. Mielestäni jo rekrytointiprosessissa tulisi tuoda selkeämmin esiin työnkuvan sisältö. Jos haettava paikka on nimellä ”vastaanottovirkailija”, johtaa se hakijoita harhaan. Työ eroaa mittavasti esimerkiksi ison ketjuhotellin vastaanottovirkailijan työstä.

Toisekseen tekisin lisäselvityksen koskien koko henkilöstä kehityskeskusteluista, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Mutta melkein jo voisin suositella kehityskeskusteluiden sisällyttämistä yrityksen henkilöstöjohtamisprosessiin jo pelkästään tämän vastausmäärän sekä TTS tutkimustulosten perusteella. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa mitata ja johtaa työntekijöiden kokemuksia ja yksinkertainen tapa paitsi kertoa esimiehen näkökulmasta, miten työntekijällä x menee, myös vastavuoroisesti kysyä ja kuulla suoraan työntekijän fiiliksiä. Kehityskeskustelussa onnistuakseen vaaditaan yksilölliset tarpeet huomioivaa suunnittelua sekä luottamusta, jossa vuorovaikutus on mahdollista.

Case-yrityksessä esiintyy jonkin verran osastokohtaisia rajoja ja tämän vuoksi ehdottaisin työkiertoa, joka on yksi organisaation ja henkilöstön kehittämismenetelmä, joka turvaa työyhteisön ammattitaidon säilymisen ja antaa tilaa kasvaa ja oppia uutta (Eosmo 2011). Työkierto lisäisi kokemusta ja ymmärrystä toisen työn sisällöstä mikä synnyttäisi paitsi vuorovaikutuksen kautta toisen osaamisen arvostamista mutta myös tietoa esimerkiksi myynnille siitä, miten teoria toimii käytännössä. Työnkiertoa voi olla haastava järjestää, joten yksinkertaistettuna sitä voisi mallintaa teoriassa. Toisten työtehtävien

tuntemista voitaisiin syventää työpaja päivässä, jossa voitaisiin jäsentää jokaisen organisaatiossa vaikuttavan henkilön roolia yhteisen mission tavoittamiseksi. Koska yrityksen tavoitteena on tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia, voidaan jokaisen työntekijän merkityksiä tarkastella asiakaspolun kautta. Kun ymmärtää mihin kohtaa polkua henkilö sijoittuu, voidaan avata myös hänen työtehtäviään.

Muina asioina nostaisin esiin säännöllisten ja suunnitelmallisten henkilöstökyselyiden lisäämisen ja niistä johdettavien yhteisten työpajapäivien tarpeellisuuden. Tämä kehittämisprosessi alkoi johtajan näkökulmasta heränneistä ajatuksista. Prosessi oli puutteellinen niiltä osin, ettei alussa herätty kysymään työntekijöiltä mitään. Kehittämisprosessi määriteltiin tarpeelliseksi vain johdon näkökulmasta, ei lainkaan työntekijöiden. Tutustuessani työntekijäkokenusten syntyyn, opin että niitä voidaan tarkastella ja oppia johtamaan yksinkertaisimmillaan kysymällä suoraan henkilöstöltä, miten heidän mielestään asiat yhteisössä sujuvat. Nyt prosessi on kuitenkin hyvällä mallilla, sillä tulostenjakopäivässä kaikki saavuttivat saman viivan. Seuraavana voidaan tarkastella ongelmia lähemmin ja tarttua kehittämistoimenpiteisiin.

Viimeisimpänä kertaisin organisaation sisäiset pelisäännöt ja vallitsevan tasan arvon. Opinnäytetyöprosessin aikana havaitsin, että eri osastoilla on eri ohjeita ja etuja koskien esimerkiksi työaikaan liittyviä työvuoromuutoksia, työvaatteita ja palkasta perittävää ruokarahaa kohtaan. Näissä ei tulisi esiintyä eroja osastojen välillä, ainakaan rivityöntekijöiden keskuudessa. Osastokohtaisina eroina nostaisin esiin myös oman työn kehittämisen. Työntekijöitä tulisi aktivoida oman työn seurantaan ja korjaaviin toimenpiteisiin omasta työympäristöstään ja työvälineistä. Nyt on selkeä ero esimerkiksi keittiön työntekijöiden ja vastaanoton työntekijöiden välillä tehtävistä hankinnoista. Käytännössä oman työn kehittäminen ja uusien työvälineiden hankkiminen vaatii aina aktiivista, osallistuvaa henkilökuntaa ja vähän vastuunottoa myös rivityöntekijöiltä.

Esimerkiksi case- yrityksen hotellin vastaanotossa esimies hyväksyy mielellään hankintoja mutta samalla sitouttaa vastuuta työntekijöille, niiden fyysi-

sestä hankinnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lupa ja budjetti tulee esimieheltä, suorittava työ rivityöntekijältä. Jotta koko henkilöstö kokisi omaavansa samat vaikutusmahdollisuudet, tulisi tulla koko organisaatiota koskeva ohjeistus ja esimerkiksi budjetti hankintoihin. Ainakin tämä voisi helpottaa prosessia, jos joku on epävarma mitä saa ja voi tehdä.

Kehittämisprosessi jatkuu tämän opinnäytetyön päätyttyäkin ja nämä kaikki asiat tullaan käymään vielä vähintään johtoryhmän toimesta läpi. Johtoryhmä määrittää työryhmät eri asioiden työstämiseen ja yhdessä lähdetään vielä rakentamaan työpajapäivien merkeissä parempaa työntekijäkokemusta ja vaikuttamismahdollisuuksia, kehittäen koko organisaation toimintaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli tutkia Case-yritys x:n työntekijäkokemusten ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien nykytilaa, käynnistää jatkuvan kehittämisen prosessi, jossa kaikki organisaation jäsenet aktivoituisivat kehittämään omaa ja yhteistä työtä. Sitä kautta voitaisiin vaikuttaa yrityksen työtehoihin mutta myös positiivisesti työntekijäkokemuksiin ja näin parantaa myös asiakaskokemuksia. Toissijaisena tavoitteena oli rakentaa kattava perehdytysopas Case-yritys hotellin vastaanottoon ja myyntipalveluun. Työn tuloksena syntyi kehittämisideoita toimeksiantajalle sekä suunnitelmien mukainen perehdytysopas vastaanottovirkailijan työtehtäviin, vastaanoton ja myyntipalvelun osastolle. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisen työn kehittämisprosessi on vasta alkutekijöissään ja opinnäytetyön päätyttyä projekti jatkaa elämistään. Opinnäytetyön kolme tärkeintä tukijalkaa olivat osallistaminen, tietoperusta sekä perehdytysopas. Näistä kolmesta rakentui kokonaisuus, jossa teoria kohtaa käytännön.

5.2 Tutkimuksellisen ja toiminnallisen osuuden arviointi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusosuudessa määrittelen ja avaen työnsujuvuuteen olennaisesti liittyviä käsitteitä. Näitä ovat mm. työntekijäkokemus, työnantajabrändi ja -lupaus, perehdytys, työnopastus sekä työhyvinvointi. Käsitteet rajasin työntekijäkokemuksen muodostumiseen tutustuttuani omien havaintojen perusteella siten, että ne olivat liitettävissä toimeksiantajayrityksen nykytilaan ja keskustelevat tämän opinnäytetyön tavoitteen kanssa. Näin varmistin tiiviin mutta kattavan tietoperustan, jonka avulla voitiin määrittellä ja tehdä ehdotuksia toimeksiantajalle työntekijäkokemusten kehittämiseksi.

Opinnäytetyöprosessi jakautui tiedonhankintaan ja teoriaosuuteen sekä vahvasti toiminnalliseen osuuteen, jossa oli mukana TTS kehittämismenetelmiin, yhteinen työpajapäivä, perehdytysoppaan laatiminen sekä siihen liittyvä kysely ja kyselystä johdetut kehittämistoimenpiteet. Koska toimeksiantajayrityksessä toimii vain vajaa 20 henkeä, sisällytin hotellinjohtajan aloittaman TTS yhteistyön osaksi opinnäytetyön prosessia. TTS: ällä oli valmis webropol- kysely sekä oman työn seurantalomake, joiden tekemiseen johtaja oli jo laatinut alustavan aikataulun. Yhdessä saatoimme koko yrityksen henkilöstölle lähtevät kyselyn aikataulutuksen loppuun. Tuloksien analysointi jätettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti TTS asiantuntijoille. Näin ollen työhön saatiin mukaan niin ammattilaisnäkökulmaa kuin vertailukohteeksi suurempaa otantaa. Perehdytysoppaan laatimisen tein itsenäisesti ja sisällytin siihen yhden laajemman kyselyn, jonka laadin Google Forms - kyselylomakkeen avulla. Tämän lisäksi kävin työn lomassa vastaanoton ja myynnin osastolla hyvin avoimia keskusteluita perehdytysoppaan sisällöstä. Avoin keskustelu alensi palautteen antamisen kynnystä ja sain arvokkaita kehitysehdotuksia lopullisen perehdytysoppaan laatimiseen jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

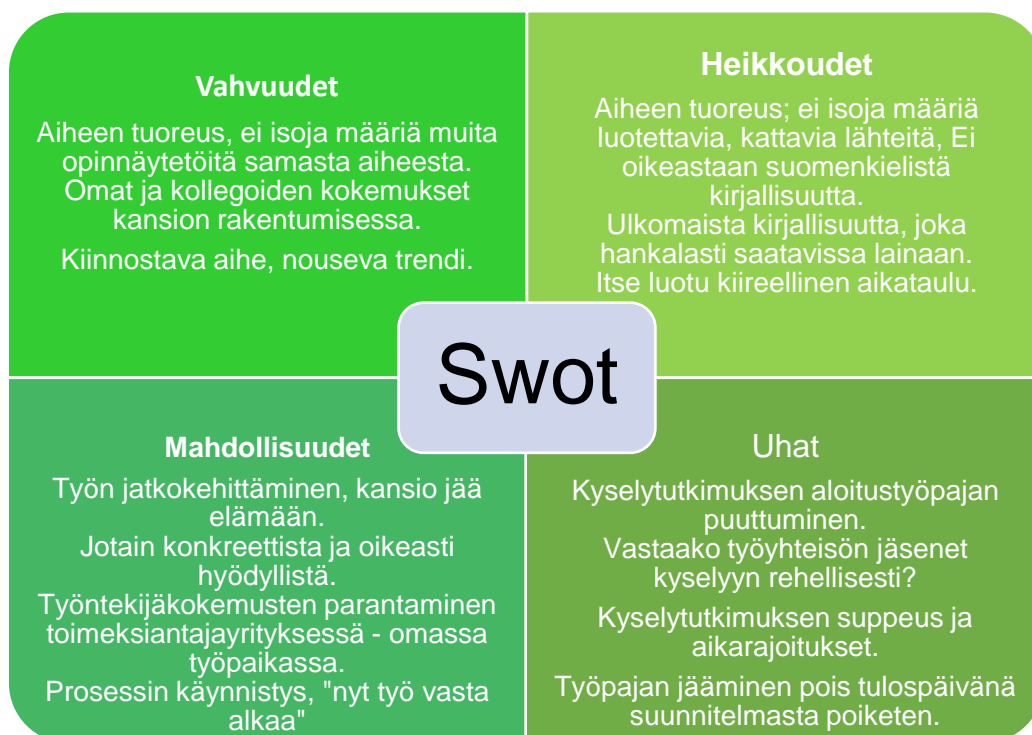
Teoria ja toiminnallinen osuus tukivat toinen toisiaan mutta teoriaosuus jäi hieman kaavailtua vajavaisemmaksi. Toiminnallisessa osuudessa oli kokonaisvaltaista työnseurantaa, webropol-kysely ja puolistrukturoitu haastattelu sekä paljon avointa, vuorovaikutteista keskustelua. Kaikki metodit olivat aktiiv-

visesti työntekijöitä mukaan osallistavia. Ja vaikka kaikkiaan case-yrityksessä on henkilöstöä alle 20 voimme puhua kattavasta kokonaisotannasta kaikkein kyselytutkimuksien suhteen. Haastatteluiden ja kyselyiden tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kaikki nämä tutkimusmenetelmät olivat läpinäkyviä koko organisaatiolle ja antoivat mahdollisuuden osallistua juuri niin suurella aktiivisuudella kuin työntekijä vain halusi.

TTS osallistuminen lisäsi tutkimuksen validiteettia, sillä heidän omat tutkija ammattilaiset analysoivat kyselyiden tulokset ja tulivat ne henkilöstölle myös esittelemään. Kokonaisotanta oli riittävän hyvä, sillä kysely tavoitti 16 henkeä ja 13 osallistui vastaamiseen. Kaikilla organisaation jäsenillä oli kuitenkin mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Vastaukset kerättiin anonyymisti ja ne olivat muotoiltu esitystilanteeseen myös siten, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voitu tunnistaa. Kyselyissä ei myöskään riittänyt perinteinen ”kyllä” tai ”ei” vastaus vaan useampi kysymyksistä edellytti monivalinnan lisäksi myös avoimia vastauksia perusteluineen. Tutkimuksessa ei ole oikeita tai vääriä vastauksia ja TTS esittelemät tulokset toimivat nyt vasta alkusysäyksenä kehittämishankkeen jatkumiselle.

Perehdytysoppaan rakenteessa näkyy teoria jonkin verran ja pyrin tekemään siitä työntekijäkokemusta positiivisesti nostattavan aineiston. Eniten perehdytysoppaan sisältöön vaikuttivat haastattelun tulokset, eli suoraan se, mitä henkilöstö oppaalta halusi. Validin oppaasta tekee etenkin sen testaaminen, sillä henkilöstöllä oli noin kahden viikon ajan aikaa tutustua, testata ja antaa palautetta sekä kehitysehdotuksia sen hetkisen valmiusasteen mukaisesta perehdytysoppaasta. Sainkin kiitettävän paljon kehittämissuhteita ja ne muoivasivat oppaan lopulliseen muotoonsa. Perehdytysopas rakentui laajasta aineistosta työnantajalta, työntekijöiden kokemuksista sekä opinnäytetyöntekijän omasta, yli kuuden vuoden kokemuksesta samalla työnantajalla. Käytetyt aineistot ovat mielestäni riittävän kattavat ja siitä kertoo jo oppaan 80 sivuinen pituus. Suurin miinus oppaan sisällölle on se, että organisaatiossa päivittyvä varausjärjestelmä alkuvuodesta 2019. Näin ollen oppaan kaikki varausjärjestelmään liittyvät osuudet tulevat päivytyksen alle kokonaisuudessaan keväätalven 2019 aikana. Opas vastasi työn tavoitteisiin ja sen luotetta-

vuudesta kertoo se, että opas tuli käyttöön heti sen valmistumisen jälkeen. Arvioinnin loppuun nostan vielä Swot- analyysin aiheesta ja työn vaiheista, ks. kuvio 22. Swot- analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää paitsi strategian laatimisessa, myös oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa (PK-RH 2018). Kaavio tuli tutuksi etenkin ensimmäisen vuoden restonomiopintojen aikana, syksyllä 2016.



Kuvio 22. SWOT- analyysi opinnäytetyön aiheesta ja etenemistä

Vaikka perehdytysopas opinnäytetyön aiheena on kenties jo melko kulunut, toi lisämaustetta tähän työntekijäkokemusten tarkastelu. Työn vahvuuksiin lukeutuvat etenkin työntekijäkokemus aiheena tuoreus, se oli itselleni kiinnostava ja työhön motivoiva. Työhön lisämotivaatiota toi toiminallinen osuus eli perehdytysoppaan rakentuminen. Samalla kun työntekijäkokemus aiheena on tuore, oli se myös koko työn suurin haaste. Luotettavia, kattavia tietolähteitä oli vaikea löytää. Ja kun tieto on ripoteltuna murusina sinne ja tänne, tarvitaan aika paljon liimaa, jotta kokonaisuudesta saataisiin yhtenäinen ja järkevä. Työn uhkana pidän yhteisen aloituspajan puuttumista, mielestäni henkilöstöltä olisi aluksi pitänyt selvittää kattavammin, miten henkilöstöllä menee, missä voitaisiin parantaa ja sitten vasta hypätä seuraamaan työtä ja tekemään webropol-kyselyitä. Positiivisia mahdollisuuksia työssä on se, että varmuudella jo tiedän prosessin yrityksessä vasta käynnistyneen. Kun marraskuun lopussa tämä toiminallinen opinnäytetyö on jo palautettuna, jatkaa kehittämishanke kulkuaan. Tämä toimi näin vasta alkusysäyksenä ja nyt se työnteko parempien työntekijäkokemusten, prosessien ja tulosten synnyttämiseksi vastaa alkaa.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi kehitti ammatillista osaamistani ja perehdytysoppaan rakentuminen loi ison läpileikkauksen toimeksiantajan yrityksen vastaanoton ja myyntipalvelun työtehtävien määrään. Opinnäytetyön aloittamisen vaikeus oli suuri, sillä aiheen rajaaminen ja hyväksyttäminen tuotti haasteita. Idea perehdytysoppaasta oli syntynyt jo syksyllä 2017 ja korostui keväällä 2018 mutta ei täyttänyt ohjaavan opettajan mielestä riittäviä kriteereitä. Lisäksi tein läpi opiskeluvuosien töitä aktiivisesti opintojen ohella ja palasin vakituisesti vuorotyöhön 1.6.2018. Kesän 2018 tein kesäopintoja, viimeistelin kesäkuun alkuun päättyneen harjoittelun loppuraporttia ja tein täysipäiväisesti töitä. Opinnäytetyö siinsi prosessina, joka odotti työhön tarttumistaan viimeistään opettajien lomien päätyttyä elokuun lopulla.

Kun syyskuussa 2018 hotellin johtaja aloitti prosessin työn sujuvuuden kehittämiseksi, sain vipuvoimaa heittäytyä mukaan apuun ja syntyi viimeisin opinnäytetyön idea, jonka myös opettaja hyväksyi. Minulla oli tavoite valmistua 19.12.2018 vietettävään valmistujaisgaalaan mutta prosessi oli niin aikaa vievä, että aikataululliset haasteet ja oma jaksaminen meinasivat asettua matkan varrella tielleni. Toki olisin voinut kirjoittaa kaiken työltä jäävän ajan yötä päivää mutta se ei olisi vastannut varmastikaan opinnäytetyön tai tämän produktin tavoitteita. Halusin työn olevan niin määrällisesti kuin laadullisesti hyvä. Hetken aikaa näytti siltä, että valmistujaisgaalaan ehtiminen olisi mahdollonta ja menetin motivaationi työn edistämiseksi, sillä kiireen tuntu asetetulle tavoitteelle hävisi. Lokakuuisessa ohjaustapaamisessa kuitenkin selvisi, että mahdollisuuksia vielä on, joten sain uutta ponnetta loppukiriin. Haasteita produktille toi täysipäiväisen työnteon ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhteen sovittaminen. Tietoperustaa kirjoitin kahden kuukauden aikana satunnaisesti, aikataulujen salliessa ja omia voimavaroja kuunnellen. Perehdytysoppas oli helpompi kirjoittaa kuin tietoperusta, sillä se perustui niin pitkälle omiin ja kollegoiden kokemuksiin ja vuosien varrella karttuneeseen tietoon. Perehdytysoppaan laatimiseksi myös apu oli aina lähellä, oma esimies ja kollegat toimivat hyvinä kommentaattoreina.

Hyödynsin työn aikatauluttamisen ja seurannan työkaluna Excelliin laadittua aikajanaa mukaillen Gantt-kaavion periaatetta. Gantt-aikajana on projektinhallinnan työkalu, joka esittää hankkeen ja sen eri työvaiheiden etenemisen. Gantt-kaaviossa vaaka-akselina on aina aikajana, joka on räätälöity projektin keston mukaan. (DigiHel 2017). Työkalu oli minulle ennestään tuttu ensimmäisen vuoden opintojen projektikeväästä 2017. Gantt-kaavio oli itselleni mieluinen työkalu, ja se auttoi konkretisoimaan työn kaikkia vaiheita ja niiden edistymistä prosessin aikana. Tässä työssä Gantt-aikajanaa on mukailtu, tekijän omiin tarpeisiin, ks. kuvio 23.

Tehtävä	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Mahdollinen opinnäytetyö aihe työnantajalta	11.9.2018			
Työnantajan infopalaveri	17.9.2018			
Opinnäytetyön aloitusinfossa koululla	19.9.2018			
Palaveri toimeksiantajan kanssa	24.9.2018			
Aiheen lopullinen rakentuminen	25.9.2018			
Ohjaavan opettajan kanssa yhteydenpito				
TTS Kyselytutkimuksen lähettäminen työntekijöille	25.9.2018			
TTS Kyselytutkimukseen vastaaminen		25.9. - 5.10.2018		
TTS oman työn seuranta		3.10 ja 4.10		
Kyselytutkimuksen tulosten analysointi TTS		5.10- 1.11.2018		
Tutkimusten yhteenveto toimeksiantajan kanssa			2.11.2018	
Työyhteisön yhteinen tulospäivä kyselyistä			5.11.2018	
Yo. Tulosten jatkotoimenpiteistä sopiminen				
Haastatteluita		9.10- 24.10.2018		
Perehdytysoppaan kirjoittaminen				
Avoin palaute perehdytysoppaasta kollegoilta				
Tietoperustan lähteisiin tutustuminen				
Tietoperustan rakentuminen				
Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisprosessi				
Opinnäytetyön 5x julkaisu seminaarissa vierailu				
Välipalaute opinnäytetyöstä ohjaavalta opettajalta		30.10.2018	8.11.2018 & 12.11.2018	
Työn täydentäminen ja korjaukset				
Työn tarkistuttaminen ja hyväksynä toimeksiantajalla				
Urkund tarkistus				13.11.2018
Valmiin työn palauttaminen				13.11.2018
Oma opinnäytetyön julkaisuseminaari ja opponointi				23.11.2018
Kypsyysnäyte				23.11.2018
Tutkintojuhla ja valmistuminen				19.12.2018

Kaavio 23. GANTT-aikajanaa mukaillen opinnäytetyön eteneminen.

Työkalu oli lähinnä omaksi iloksi ja auttoi jäsentämään heti opinnäytetyöprosessin alussa mitä kaikkea täytyy syksyn 2018 aikana tehdä. Opinnäytetyö on niin laaja kokonaisuus, josta toki saisi monikymmenrivisen aikataulun. Selkeyden vuoksi en halunnut määrittää mukaan kaikkia oikolukukertoja, lähdeluettelon tarkistuksia tai abstraktin käänösvaiheita. Jo tämä jäsentäminen auttoi aikatauluttamaan projektiin liittyviä työvaiheita ja näin hallitsemaan koko prosessin kulkua. Aika kun yleensä missä tahansa projektissa on budjetin tavoin se, joka viime metreillä lähtee venymään yli suunnitellun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa oli haastavaa rajata ja koota tietoa. Työntekijäkokemus on aiheena vielä melko tuore, joten luotettavia ja kattavia asiantuntijalähteitä oli välillä vaikea löytää. Teorian ja käytännön työn yhdistämisessä oli omat haasteensa mutta se oli tärkeää eheän kokonaistyön saavuttamiseksi. Teoriaosuus oli oman oppimisen kannalta merkityksellistä ja mielenkiintoista mutta motivaatio kirjoittamiselle oli huomattavasti pienempi kuin perehdytysoppaan kohdalla. Tämän uskon johtuvan työn merkityksellisyydestä, sillä teoria on tässä työssä ”vain teoriaa” jota ei sinänsä tarvittu toiminnallisen sisällön eli perehdyttämisoppaan rakentumiseen. Teoria luo kaikelle pohjan mutta tämän kyseisen perehdytysoppaan sisältöön se ei käytännössä voinutkaan kovin suuresti yltää. Teoria kuitenkin opetti itselleni paljon ja sitä kautta pystyn tarjoamaan myös toimeksiantajalle kehittämisenäkökulmia ja työkaluja tulevaisuuteen työntekijäkokemusten parantamiseksi. Voinkin paljastaa tässä kohtaa, että opinnäytetyö rakentui toiminta edellä, teoria perässä, joten matkan varrella tarvittiin hieman liimaa ja ohjaavan opettajan tukea, jotta sain kursittua palaset yhteen. Mutta näinhän rakentuvat restonomiopinnotkin, sillä jo ensimmäisenä syksynä oppimisympäristönä toimi luokahuoneen sijaan oikeat, alan työpaikat.

Perehdytysoppaan luominen sujui mielestäni hyvin. Olin motivoitunut, sillä tiesin työllä olevan oikeasti merkitystä ja tuovan hyötyä niin itselleni kuin kollegoilleni (nykyisille ja tuleville). Perehdytysoppaan rakentumisessa avainasemassa olivat omat ja kollegoiden kokemukset sekä työnantajalle vuosien saatossa kertyneet aineistot. Ja esimerkiksi ulkopuolisen opiskelijan olisi ollut mahdotonta suorittaa työ tässä mittakaavassa. Prosessissa yllätyin siitä, kuinka paljon aikaa perehdytysoppaan kirjoittaminen vei. Oletin sen olevan opinnäytetyössä helppo ja nopea osuus mutta tiedon (ja lopullisen työn sivujen) määrä yllätti. Kamppailin myös paljon oppaan sisällön kanssa, mitä sisällyttää mukaan, mikä on ns. turhaa tietoa, miten vähentää toistoa ja mikä on looginen järjestys kaikelle tiedolle. Olen pääasiassa tyytyväinen lopputulokseen ja johonkin oli loppupelissä pakko asettaa rajat. Koska opas on useampi kymmensivuinen, tärkeässä roolissa on hyvä sisällysluettelo ja väliotsikointi. Työ jää sähköiseen muotoon, jolloin sitä on helppo käyttää hyödyntäen

esimerkiksi pikahaun toimintoja. Lisäksi sähköisessä muodossa olevaa työtä on jatkossa helppo päivittää aina ajan tasalle.

Perehdytysoppaan rajasin käsittelemään vain vastaanoton ja myyntipalvelun osastoa, sillä siinä perehdyttäminen eroaa laajuudeltaan huomattavasti esimerkiksi ravintolan tai huollon tehtävistä. Kaikkia työnkuvaan liittyviä osa-alueita ei pystytä perehdyttämään kerralla, sillä työ on monipuolista ja vaihtelevaa, jossa monesti uusia tilanteita tulee yllättäen. Haasteena perehdytysoppaan laatimisessa on päivittyvä tieto kehittyvässä yrityksessä, kun työtavat ja välineet muuttuvat. Jos sisällöllistä rajausta ei olisi tehty tarkkaan, vanhentuisi osa tiedoista periaatteessa kirjoitushetkellä. Perehdytysoppaasta jätin esimerkiksi hinnastot ja menut pois juurikin siksi, että ne vaihtuvat usein. Työturvallisuus- ja toiminta hätätilanteissa -asiat jätin myös pois, sillä näistä on olemassa erillinen ohjeistus. Yksi suurin haaste työn sisällössä oli se, että kesken prosessin tuli tieto, että hotellin varausjärjestelmä päivittyy nykyisestä mallista uudempaan versioon vuoden 2019 alussa. Se karsi perehdytysoppaasta sisältöä, kun tein päätöksen jättää paljon varausjärjestelmän hallinnasta pois, jotta en kirjoita periaatteessa vuoden sisällä vanhentuvaa tietoa mukaan turhaan. Sisällytin oppaaseen tärkeimmät varausjärjestelmästä hallittavat toiminnot, jokapäiväisten vastaanoton prosessien kannalta. Nuo osuudet käyn uudelleen läpi keväällä 2019, kun uusi versio varausjärjestelmästä on otettu käyttöön. Kansion päivittämisestä tulevaisuudessa vastaa koko osaston tiimi yhdessä, mutta työsuhteeni jatkuessa uskon ottavani päivittämisvastuun isolta osalta itselleni.

Teoriaosuus oli haastavaa, sillä luovaa kirjoittamistyötä häiritsi ohjeiden hallitsemattomuus ja epävarmuus siitä tekeekö oikein, mikä on riittävän hyvää. Toiminnallisen osuuden suoritin itsenäisesti mutta muita käyttäjiä kuunnellen, sillä minulla oli toteutuksesta melko vahva visio. Täydensin sitä kollegoiden ja esimiesten sekä lopulta myös ohjaavan opettajan ajatuksia kuunnellen. Koska kyseessä on pieni, vajaan 20 hengen yritys, jossa toiminnan edellytyksenä on eri osastojen välinen yhteistyö, on tärkeää, että kaikki toiminta olisi avointa. Opinnäytetyön rakentumisen kannalta perheyritus-tyylisestä ilmapiiiristä oli hyötyä, sillä avoimien, työn lomassa käytyjen keskustelujen

myötä sain paljon tietoa, palautetta ja apua. Pohtiessani esimerkiksi perehdytysoppaan sisällön loogista järjestystä ääneen, tarttui yksi myyntisihteeri toimeen ja puolessa tunnissa olimme käyneet Post- it lappujen avulla pika-brainstorming -työpajan lopullisesta järjestyksestä. Yhteistyötä parhaimmillaan, jota ilman perehdytysopas ei olisi sitä mitä se nyt on.

Opinnäytetyöprosessista kokonaisuudessaan vastasin hyvin itsenäisesti ja ohjaavan opettajan tapasin muutaman kerran työn aikana. Ohjausta tuki digitaalisen aikakauden rikastuttamat työvälineet. Ohjaavan opettajan tavoitti siis sähköpostilla aina tarpeen mukaan. Yllätyinkin siitä, kun ohjaustapaamisessa varauduin palautteeseen teoriaosuudesta, niin sainkin paljon vinkkejä toiminnallisen osuuden hiomiseen.

5.4 Mitä tekisin toisin?

Työteho-seura oli sinänsä oiva yhteistyökumppani projektissa mutta mikäli aikaa olisi ollut enemmän, henkilökohtaistaisin kyselyä juuri toimeksiantaja yrityksen tarpeisiin. Rääätälöidyn kyselyn lisäksi suorittaisin oman työn seuranta pidemmältä aikajaksolta ja loisin kyselyn yleisesti henkilöstön tämän hetken fiiliksestä. Nyt seurantajakso oli vain kaksi päivää, joskin olimme valinneet päiviksi sellaiset ajankohdat, jolloin hotelli oli täynnä aamusta iltaan. Pidentäisin seuranta jopa kaksiviikkoiseksi tai kuukauden mittaiseksi, jolloin jokaiselle tulisi varmasti isompiakin ongelmatilanteita eteen. Lyhyellä seurannalla moni ongelmatilanne saattoi jäädä piilemään ja sen sijaan esiin nousi helposti enemmän vain pieniä ”tikusta asiaa” kohteita kun työntekijät yrittävät keksimällä keksiä huomioitava asioita. Esimerkiksi omalla kohdallani seuranta päivinä ei juurikaan ollut haasteita mutta heti seuraavalla viikolla monikin asia oli pielessä samaan aikaan. Yllätyin kuitenkin positiivisesti siitä, miten hyvin pienistäkin asioista TTS:än asiantuntija tutkijat olivat osanneet johtaa tutkimusongelmia. Ja onhan se todettukin, että pienet asiat luovat kokonaisuuden.

Pidempi seurantajakso voisi vaikuttaa niin laadullisesti sisältöön mutta myös nostaa vastaajien määriä. Vaikka teetetyt kyselyt olivat kaikille pakollisia, 16 hengestä vain 12 palauttivat oman työn seurannan lomakkeen ajallaan, 1 palautti sen kolme päivää myöhässä ja näin ollen 3 henkeä ei osallistunut lainkaan tai lomakkeet olivat tyhjiä. Avoimien keskusteluiden pohjalta selvisi, että osa suhtautui kyselyyn negatiivisesti kokien, että heitä kuormitetaan työn keskellä lisää. Ja yllätyin siitä, että osa henkilöstöstä tuntui kokevan, että seurannalla on tarkoitus etsiä syyllisiä eikä niinkään yhteisiin ongelmiin yhteisiä ratkaisuja. Yhteinen aloitustyöpaja olisi voinut vastata tähän ongelmaan, jolloin alusta asti olisi saatu riittävä info prosessin kulusta ja kannustava ”kaikki yhdessä” ilmapiiri synnytettyä. Nyt prosessi saattoi perustua liikaa johtajan näkökulmasta käynnistymiseen. Kesken prosessin myös suunniteltu yhteinen työpaja tuloksienjako tilaisuuden jälkeen peruuntui. Tämä oli opinnäytetyöprosessin kannalta haastavaa, sillä tuloksia olisi voinut olla hyvä käsitellä jo heti niiden julkistuksen jälkeen. Tämä olisi tukenut varmasti omaa oppimisprosessiani. Työpajapäivä tulee loppuvuoden aikana mutta en kuitenkaan halunnut jäädä odottelemaan sitä vaan valmistuminen siinsi jo liian lähellä.

Aikaa opinnäytetyöprosessille oli sinänsä riittävästi mutta työ olisi syntynyt ehkä laadullisesti paremmin kuitenkin, jos olisin voinut ”vaan” olla kotona ja kirjoittaa pidemmän aikajakson. Ainakin opin ison projektin ja aikataulun hallinnasta sekä priorisoinnista. Jos työn tietoperusta otti matkalla vähän veneeseen vettä sisälle, tiedän että perehdytysopas vie minut turvallisesti satamaan.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Prosessin aikana pohdin oman opinnäytetyöni jatkotutkimusaiheita samalle toimeksiantajalle. Näkisin, että perehdytysopasta voisi jatkaa kehittämällä perehdyttämiseen tarkkan suunnitelman, jonka mukaan perehdyttämiseen aina jatkossa edettäisiin. Tämä sisältäisi tarkkan aikataulutetun työajan ja suunnitelman työhön opastukselle sekä nimetyt vastuuhenkilöt. Joskin näen, ettei sitä voi laatia yksin, joten osalistsaisin koko osaston kera esimiehen työpa- jaan.

Toinen merkittävä jatkotyö voisi olla työhyvinvoinnin seuranta prosessin kehittämisen toimeksiantajalle. Tämä sisältäisi aktiivisen menetelmän luomisen ”avaimet käteen” periaatteella työnantajalle sekä mahdollisesti esimerkiksi työhyvinvointi- ja oman työn seurannan -kyselylomakkeiden luomisen spesifoidusti juuri tälle yritykselle. Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, vaatii se aktiivista seuranta, joten tämä yksi työ oli lähinnä alkusysäys jatkuvalla prosessille, ei niinkään ratkaisu ongelmaan. Samalle toimeksiantajalle voisi tarvittaessa laatia myös muistilistan tai perehdytysoppaan eri osastoille, kuten ravintolaan ja huoltoon/housekeeping työhön. Tämä voisi toimia vipuvar- tena sille, että jokainen työntekijä talossa tietäisi, mitä kaikkea todella kuuluu eri osastolle toimivien henkilöiden työnkuvaan. Tämä voisi edesauttaa myös sitä, että jokainen oppisi ymmärtämään ja arvostamaan jokaisen työyhteisön jäsenen työpanosta.

LÄHTEET

- Ahman H. 2014. Työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Businesslike. [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>
- Aaltonen T, Heiskanen E. & Innanen P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Wsoy / Ws Bookwell Oy
- Aura O & Huttunen J. 2017. Johdon kannattaisi se uskoa, työmotivaatio näkyy viivan alla. Kauppalehti. [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johdonkin-kannattaisi-se-uskoa-tyomotivaatio-nakyy-viivan-alla/f439e710-9db0-3b7e-8c41-33ce2c158a5e>
- Deloitte Global Human Capital Trends 2017. [viitattu 22.10.2018] Saatavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf
- Digihel. 2017. Helsingin kaupunki. [viitattu 4.11.2018] Saatavissa <https://digi.hel.fi/kehmet/menetelmalaari/jana-aikataulugantt/>
- Fredriksson S, 2018. Asiakaskokemuksen johtaminen. Psycon. [viitattu 25.10.2018]. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/tyontekijakokemus-brandin-vahvistajana-tai-vapisuttajana>
- Ihamäki H. 2016 Palvelumuotoilu työkaluna erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Sytyke. [viitattu 2.11.2018] <http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>
- Eosmo, 2011. Työnkierto. [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- Hiltunen L 2018. Metodina kyselytutkimus. Graduryhmä. [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>
- Huurinainen M, Hyytiäinen R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Talouselämä. [viitattu 26.9.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/109957c9-0a4d-310a-885e-dff9117de7d7>

Kangas P. 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla, työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.

Mattila-Aalto M & Marjomaa T 2018 (Työtehoseuran TTS tutkijat ja yhteyshenkilöt toimeksiantaja yritykselle)

Morgan J. 2015. The three environments that create employee experience. Forbes [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/#10d2a1e766c6>

Morgan J., Goldsmith M. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Us. John Wiley & Sons, Incorporated
Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=4817840&query=>

PK-RK Riskienhallinta. 2018. Swot työkaluna. [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Pakka J & Rätty T 2010. Työstä hyvinvointia. TTK. [viitattu 31.10.2018] Saatavissa: https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Pihlaja H. 2018. Talent Vectia [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <https://www.talentvectia.com/tyontekijakokemus-tarkeimpia-menestyksen-mahdollistajia-tulevaisuudessa/>

Provad. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen [viitattu 25.10.2018] Saatavissa: <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Poussa C. 2016. Hyvä asiakaskokemus ei synny ilman työntekijäkokemusta. CGI. [viitattu 21.10.2018]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/blogi/hyva-asiakaskokemus-ei-synny-ilman-hyvaa-tyontekijakokemusta>

Rantanen S. 2017 Työntekijäkokemusten lähteet. [viitattu 20.10.2018] saatavissa: <http://emine.fi/wp-content/uploads/2017/09/Emine-TYO%CC%88NTEKIJA%CC%88KOKEMUSTEN-LA%CC%88HTEET-2017-2.pdf>

Rantanen S. 2017. Mistä hyvä työntekijäkokemus syntyy? [viitattu 20.10.2018] saatavissa: <http://emine.fi/podcast12/>

Rantanen S. 2017. Mikä yhdistää hyvät työntekijäkokemukset ja asiakaskokemukset. [viitattu 20.10.2018] saatavissa: <http://emine.fi/podcast24/>

Rantanen S. 2017 vaikuttava työnantajabrändi ja työnantajalupaus [viitattu 21.10.2018] saatavissa: <http://emine.fi/podcast16/>

Rantanen S. 2017 Työnantajamielikuva [viitattu 21.10.2018] saatavissa: <http://emine.fi/tag/tyonantajamielikuva/page/2/>

Robinson D. Learning Management. Hr tech Outlook. [viitattu 24.10.2018] Saatavissa: <https://learning-management-system.hrtechoutlook.com/chroviewpoint/measuring-what-matters-most-the-employee-experience-nid-172.html>

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Rosendahl S & Ronthy-Österberg M 1998. Keskustelu kehittää. WSOY, Juva.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018; Schein teoria 1987, 2004.

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Tuominen E. 2017. Työelämä luo paitsi nahkansa, myös luustonsa. Deloitte Global Human Capital Trends 2017. [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyoelama-luo-paitsi-nahkansa-myos-luustonsa.html>

TTS Työtehoseura 2018. Esittely [viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: <https://www.tts.fi/yrityksille>

TTS Työtehoseura 2018. Työn kehittäminen. [viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: https://www.tts.fi/yrityksille/tuottavuuden_kehittaminen/osallistava_tyontutkimus

TTS Työtehoseura, työn kehittäminen [viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: https://www.tts.fi/tutkimus_kehitys/tyon_kehittaminen

TTS Työtehoseura, Työtehoseuran tutkimustulokset ja kuviot, tulomateriaaleista 5.11.2018 [viitattu 6.11.2018]

Työhön perehdytys 2018 [viitattu 31.10.2018]. Saatavissa: <https://www.tyohonperehdytys.fi/>

VTT. 2009. Työsuhteen elinkaari. viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/tyosuhteen-elinkaari.html>

LIITTEET

Liite 1. TTS:n webropol kysely mukaillen (Mukaillen TTS 2018)

Tämä liite yksi (1) kuvastaa TTS webropol- kyselyn kysymyksiä, joka esitettiin henkilöstölle lokakuun alussa. Kyselyyn piti vastata 5.10.2018 mennessä. Kysely tapahtui kokonaan itsenäisesti vastaajien toimesta verkossa ja vastaukset siirtyivät suoraan anonyymisti TTS:lle.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustat kysymällä mm. sitä, mihin osastolle vastaaja kokee kuuluvansa, vastaajien ikää ja palvelusvuosia yrityksessä.

Taustat, kysymys 1. Mihin osastoon koet kuuluvasti?

Osastokohtaisuudessa vastausvaihtoehtoja sai valita kaksi. Osastoja olivat:

- kahvila- ja ravintolapalvelut
- vastaanottoiminnot
- myynti ja markkinointi
- siivous ja kiinteistöhuolto
- kokousisäntäpalvelut

Taustat, kysymys 2. Minkä ikäinen olet?

Ikää selvitetessä, kysymys oli muotoiltu siten, ettei tarkkaa ikää tarvinnut määritellä.

Näin säilytettiin myös kyselyn anonyymius.

Vastausvaihtoehtoja olivat:

- alle 25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotias

Taustat, kysymys 3. Kauanko olet toiminut yrityksessä?

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin vielä selvittää se, kuinka pitkään henkilö on yrityksessä toiminut. Vastausvaihtoehtoja olivat:

- alle 3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Liite 1. TTS:n kysely vaikuttamismahdollisuuksista (Mukaillen TTS 2018.)

Taustojen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Tässä osiossa tuli vastata pääosin aina "kyllä" tai "ei" mutta tämän lisäksi kysymyksessä vaadittiin aina sanallista lisätarkennusta vastaukselle.

1. Kuullaanko henkilöstöä työn suunnitteluun liittyvissä asioissa?
2. Kannustetaanko henkilöstöä esittämään ajatuksiaan työn sujuvuudesta?
3. Kuullaanko henkilöstöä muutoksia suunniteltaessa?
4. Osallistuuko henkilöstö muutosten suunnitteluun?
5. Testataanko uusia ratkaisuja henkilöstön keskuudessa ennen niiden käyttöönottoa, jotta he voivat antaa palautetta ennen päätöksentekoa?
6. Valmennetaanko henkilöstöä uusien ratkaisujen käyttöön?
7. Koetko kuormittuvasi työssäsi?
8. Kannustetaanko henkilöstöä raportoimaan työn kuormittavuudesta?
9. Kuullaanko henkilöstön ajatuksia työn kehittämiseksi?
10. Kuullaanko henkilöstöä laadittaessa työ- ja menettelytapaohjeita? Osallistuvatko työntekijät työ- ja menettelytapaohjeiden laadintaan?
11. Onko henkilöstöä valmennettu oman työn kehittämisessä?
12. Miten pystyt toteuttamaan arvoja työssäsi?
Työyhteisön arvoja ovat:
 - Asiakaslähtöinen toiminta
 - Lupausten pitäminen
 - Yhteistyö
 - Henkilökunnan osaaminen ja tehokkuus

Liite 3. Puolistrukturoitu lomakehaastattelu 2018

Tämä liite kolme (3) kuvastaa laatimaani Google Forms pohjan kyselytutkimusta vastaanottovirkailijoiden ja myyntipalvelun henkilöstön perehdyttämisen kokemuksista sekä perehdytysoppaan sisällöstä.

Perehdytys yrityksessä X; Vastaanotto & Myynti

Työnantajan vastuulla on järjestää työntekijälle riittävä perehdytys. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintatavat, arvot ja ihmiset sekä omaan työnkuvaan liittyvät työtehtävät.

Kysymys 1.

Kerro lyhyesti millaisen perehdytyksen sait työhösi ja kuka (esimies/kollega tasolla; ei tarvitse nimetä henkilökohtaisesti) hoiti perehdytyksen?

Tähän piti vastata kirjoittamalla lyhyesti omin sanoin.

Kysymys 2.

Käytettiinkö perehdyttämiseen mielestäsi riittävästi aikaa?

Tämä oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehtoina olivat "kyllä", "ei" sekä "muu", jonka valitessa vastaaja pystyi kirjoittamaan avoimen vastauksen.

Toiseen kysymykseen oli myös jatkokysymys, niille, jotka vastasivat kysymykseen valitsemalla vaihtoehdon "ei"

Kysymys 2.1

Jos vastasit edelliseen kohtaan "ei", missä olisit kaivannut erityisesti lisäopastusta?

Kysymys 3.

Minkälaisen kuvan sait omista työtehtävistäsi? esim. selkeän ja kattavan, epämääräisen, huonon; en tiedä mitä tehtäviini tarkalleen kuuluu tms.

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 4.

Miten kauan arvioit aikaa kuluvan, että hallitsit työtehtäväsi?

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 5.

Saitko palautetta perehdytyksen aikana?

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 6.

Tunnetko, että sait sanoa oman mielipiteesi perehdytyksen aikana?

Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, "kyllä" tai "ei".

Kysymys 7.

Koetko, että kehityskeskusteluille olisi tarve osaamisen seuraamiseksi?

Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, "kyllä" tai "ei".

Liite 3. Puolistrukturoitu lomakehaastattelu 2018

Kysymys 8.

Onko perehdytys mielestäsi organisoitu hyvin työpisteelläsi?

Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, "kyllä" tai "ei".

Kysymys 9.

Miten kehittäisit perehdyttämistä vastaanotossa/myyntipalvelussa?

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 10.

Jos olet ollut mukana perehdyttämässä: Miten olet kokenut onnistuneesi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä?

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 11.

Minkä verran aikaa arvioit kuluvan riittävään perehdyttämiseen eli kuinka kauan ajallisesti ennen itsenäisiä työvuoroja?

Tämä oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehtoina olivat "kyllä", "ei" sekä "muu", jonka valitessa vastaaja pystyi kirjoittamaan avoimen vastauksen.

Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin perehdytysoppaaseen.

Perehdytysoppaan tavoite on toimia uuden työntekijän / harjoittelijan perehdytyksen tukena mutta tarjota myös kootusti tietoa ja ohjeita nykyisille työntekijöille.

Kysymys 1.

Onko mielestäsi perehdytyskansiolle tarve?

Monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat "kyllä", "ei" sekä "en osaa sanoa".

Kysymys 2.

Mitä perehdytyskansion tulisi sisältää?

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 3.

Puutteet tähän astisesta perehdytysoppaan mallista?

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa perehdytysoppaan puutteita.

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 4.

Kehitysehdotuksia, kommentteja tähän astisesta perehdytysoppaan mallista?

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa nyt laadittua, nähtävillä ja testikäytössä olevaa perehdytysoppaan mallia.

Tähän jokaisen piti vastata kirjallisesti, omin sanoin lyhyesti.

Kysymys 5.

Kenen vastuulla kansion päivityksen tulisi sen valmistumisen jälkeen olla?

Monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat "esimiehen", "kaikkien osastolla toimivien yhdessä" sekä "erikseen nimetyn vastuuhenkilön".

Liite 4. Mukailtu perehdytysoppaan sisällysluettelo.

Tämä liite neljä (4) kuvastaa perehdytysoppaan sisällysluettelo.

SISÄLLYS

1	TERVETULOLOA TALOON!	1
1.1	Stoori	1
1.2	Henkilökunta	3
1.3	Talon esittely	4
1.4	Kokoukset	5
1.5	Saunatilat	7
1.6	Majoitustilat	8
1.7	Aulakahvila	10
1.8	Myymäla-shop	10
1.9	Ravintolatilat	10
2	VASTAANOTONPROSESSIT	11
2.1	Vastanoton tehtävät yleisesti	11
2.2	Aamuvuoron tehtävät	12
2.3	Iltavuoron tehtävät	13
2.4	Kahvila ja baari toiminnot	15
2.5	Kahvilan iltatyöt	16
2.6	Kahvio & baarin omavalvonta	17
2.7	Varastovalvonta	19
2.8	Uuden tuotteen perustaminen varastoon	20
2.9	Poslinx – Uuden tuotteen perustaminen	20
2.10	Inventaario	21
2.11	Procountor laskut	22
2.12	Tukkuilaukset	26
2.13	Kiintiölomaviikot	29
2.14	Kiintiö lomavarausten hinnoittelu ja alennukset	33
3	VARAUSPROSESSIT	34
3.1	Varauskanavat	34
3.2	Walk-in asiakkaat ja päivähuoneet	34
3.3	Hinnoittelu	34
3.4	Uusi huonevaraus	35
3.5	Eri internetkanavien kautta tulevat varaukset	36
3.6	Kanavien sulkeminen	37
3.7	HRS Viestin lähettäminen	38
3.8	Majoitusvarauksien peruutukset ja no showt	39

Liite 4. Mukailtu perehdytysoppaan sisällysluettelo.

3.9	Asiakkaan sisäänkirjaaminen	40
3.10	Veloitukset.....	42
3.11	Maksukortin etäveloitukset ja Virtual Credit Card	44
3.12	Hyvityslaskut ja laskujen uudelleen avaaminen	45
3.13	Majoittuvan asiakkaan uloskirjaaminen	47
4	MYYNTIPROSESSIT	48
4.1	Myyntiprosessi kaaviona	48
4.2	Varausprosessi kaaviona	49
4.3	Kohderyhmät	50
4.4	Tavoite	50
4.5	Profiilin rakentuminen	50
4.6	Markkinointikanavat	50
4.7	Some.....	51
4.8	Hinnoittelun perusteet	51
4.9	Hinnastot	52
4.10	Tarjoukset	52
4.11	Yhteydenpito asiakkaaseen	53
4.12	Tilojen esittelyt	53
4.13	Uuden kokousvarauksen luominen	54
4.14	Tilausmääräys eli orderi	55
4.15	Tilavarauksen vaiheet lyhyesti	56
4.16	Orderipohjan malli	57
4.17	Ohjeita myyntiin	58
4.18	Asiakkaan vierailu yrityksessä X	61
5	YRITYKSEN X SULKEMINEN	63
5.1	Yleistä muistilistaa.....	63
5.2	Tilitys.....	64
5.3	Yöajo.....	65
6	OHJEITA JA LISÄTIETOJA	67
6.1	Tärkeät vuosiluvut.....	67
6.2	Hissipuhe raamit ja esimerkki	68
6.3	Etäisyydet ja kulkuyhteydet.....	70
6.4	Good to know	71
6.5	Yleisiä ongelmatilanteita	73
7	TYÖSUHDE JA HENKILÖSTÖASIAT.....	76
7.1	Palkkaus.....	76
7.2	Työvuorot	76

Liite 4. Mukailtu perehdytysoppaan sisällysluettelo.

7.3	Tauot työpäivän aikana	76
7.4	Työhyvinvointi ja työsuhte-edut	77
7.5	Työterveyshuolto	77
7.6	Sairasloma	77
7.7	Vuosilomat ja palkattomat vapaat	78
7.8	Irtisanoutuminen	78
7.9	Turvallisuus	79
7.10	Käytännön asiat työsuhteen alussa	79
7.11	Työvaatteet	79
7.12	Lupa-asiat	79