



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

VELKOMMEN TIL SCANDIC NARVIK

Perehdytysopas vastaanottoon

TEKIJÄ/T: Riikka Karjalainen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Riikka Karjalainen	
Työn nimi Velkommen til Scandi Narvik – Perehdytysopas vastaanottoon	
Päiväys	11.11.2016
Sivumäärä/Liitteet	36(3)
Ohjaaja(t) Merja Vehviläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Scandic Narvik	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä oli tarkoituksena tehdä perehdytyskansio hotelli Scandic Narvikin vastaanottoon. Tavoite oli uusien työntekijöiden perehdytyksen helpottaminen ja syventäminen. Perehdytyskansio tarjoaa työntekijöille oleellista informaatiota Scandic Narvikista, työtavoista vastaanotossa ja sen toimintaympäristöstä.</p> <p>Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Scandic Narvik. Hotelli sijaitsee Narvikin kunnassa Pohjois-Norjassa. Scandic Narvik on suosituin hotelli Narvikissa ja siihen kuuluu hotellihuoneiden lisäksi ravintola, näköalabaari ja kokoustilat. Suurin osa matkustajista on bisnesmatkailijoita, mutta myös vapaa-ajan matkailijoita yöpyy hotellissa.</p> <p>Idea opinnäytetyön aiheeksi saatiin harjoittelujakson aikana Scandic Narvikissa. Huomattiin, että perehdyttämisessä voitaisiin käyttää apuvälineitä, ja osa työntekijöistä kaipasi lisää perehdytystä työhön. Näin ollen todettiin, että perehdytyskansion laatiminen hyödyttäisi konkreettisesti toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriassa käydään läpi henkilöstöjohtamista ja perehdyttämistä sen osana. Toiminnallinen osuus koostuu perehdytyskansion laatimisesta. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2016 verkkokyselynä Scandic Narvikin vastaanoton nykyisille työntekijöille. Tutkimuksessa tahdottiin selvittää, miten perehdytys on tähän mennessä Scandic Narvikissa hoidettu, mitä siihen kaivattaisiin lisää ja mitä perehdytyskansion tulisi sisältää. Saadut vastaukset analysoitiin ja tulkittiin. Näiden tulosten ja teorian perusteella laadittiin perehdytyskansio sekä konkreettisia ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi.</p> <p>Tuotoksena opinnäytetyössä syntyi selkeä perehdytyskansio, jossa on oleellinen tieto uutta työntekijää miettien. Perehdytyskansion sisältö laadittiin yhdessä hotellin vastaanoton työntekijöiden ja vastaanottopäällikön kanssa. Se on tehty Word-tiedostona, joten se on helposti päivitettävissä ja tulostettavissa. Toimeksiantaja on kertonut käyttävänsä kansiota uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuna.</p>	
Avainsanat henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysopas, kvalitatiivinen tutkimus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Riikka Karjalainen			
Title of Thesis Velkommen til Scandic Narvik – A Guide to the Reception			
Date	11.11.2016	Pages/Appendices	36(3)
Supervisor(s) Merja Vehviläinen			
Client Organisation /Partners Scandic Narvik			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this functional thesis was to create an orientation guide for new employees of the hotel Scandic Narvik's reception. The goal was to make the orientation of new employees easier and faster. The orientation guide provides necessary information about practical work in the reception and information about Scandic Narvik and its operational environment.</p> <p>The client organisation is hotel Scandic Narvik. The hotel is located in Narvik, Northern Norway. Scandic Narvik is the most popular hotel in Narvik. In addition to hotel rooms the hotel has a restaurant, bar and conference rooms. Most of the travelers are business travelers, but the hotel has leisure travelers staying the night as well.</p> <p>The idea for this thesis came during an internship in the hotel's reception. It was discovered that the orientation could use help tools and some of the workers needed more orientation to the work. A conclusion was made, an orientation guide would help and benefit the client organisation.</p> <p>The thesis is made of both theoretical and functional parts. The theoretical part goes into the theories of human resources management and orientation as a part of it. The functional part consists of making the orientation guide. The methods of qualitative research were used in the research. The research was implemented in the autumn 2016 as an internet enquiry for the current receptionists. The purpose of the research was to discover how orientation had been executed so far in Scandic Narvik, what was needed more and what things should the orientation guide include. The answers were analyzed and explicated. The orientation guide and development suggestions were made based on the results of the enquiry and theory ground.</p> <p>As an output, a comprehensive orientation guide with proper information was created, keeping in mind the new employees. The content was created together with the employees and the front desk manager of Scandic Narvik. The orientation guide is made as a Word-file and is therefore easy to update and print. The client organisation said it will use the guide in the orientation of future employees.</p>			
<p>Keywords Human resource management, orientation, orientation guide, qualitative research</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	YRITYSESITTELY	7
2.1	Scandic	7
2.2	Scandic Narvik	8
2.3	Pohjois-Norja, Nordland & Narvik	9
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	10
3.1	Mitä henkilöstöjohtaminen on	11
3.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja sen mallit	11
3.3	Henkilöstöjohtamisen merkitys.....	14
3.4	Henkilöstön kehittäminen	15
4	PEREHDYTTÄMINEN	15
4.1	Perehdyttäminen ja sen tavoitteet.....	15
4.2	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt.....	16
4.3	Perehdyttämistavat	17
4.4	Perehdyttämisen vaiheet	17
4.5	Perehdyttämisen lainsäädäntö Norjassa.....	18
5	TYÖNOPASTUS	19
5.1	Mitä työnopastus on.....	19
5.2	Uuden työntekijän työnopastus.....	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus	20
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen	21
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET & ARVIOINTI	22
7.1	Tutkimuksen tulokset	22
7.2	Tulosten analysointi ja johtopäätökset.....	23
7.2.1	Ensimmäinen työpäivä.....	23
7.2.2	Aika ja oppiminen	24
7.2.3	Muiden perehdyttäminen	24
7.2.4	Mietteet ja tunteet perehdyttämisestä	25
7.2.5	Perehdytysopas ja kehittämisideat.....	25
7.3	Tulkinta ja johtopäätökset	26

7.4	Tutkimuksen luotettavuus	27
8	PEREHDYTYSOPAS	28
8.1	Perehdytysoppaan suunnittelu	28
8.2	Perehdytysoppaan sisältö	29
9	POHDINTA.....	29
9.1	Ideoita perehdytykseen ja työnopastukseen	30
9.2	Oma kirjoitusprosessi	30
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	31
	LIITE 1: VERKKOKYSELYN POHJA	34
	LIITE 2: VELKOMMEN TIL SCANDIC NARVIK – A GUIDE TO THE RECEPTION	36

1 JOHDANTO

Tähän opinnäytetyöhön idea saatiin keväällä 2016 ulkomaan syventävässä työharjoittelussa Scandic Narvikin vastaanotossa työskennellessä. Scandic Narvikilla ei ollut kunnollista perehdytyskansiota, joten tarvetta perehdytysoppaalle oli. Työntekijöiden perehdyttäminen ja työhönopastus olivat joiltain osin puuttellista. Tutkija perehdytettiin työhön erittäin hyvin, ja hän saikin olla usein itse opastamassa muita työntekijöitä vastaanoton tehtävien kanssa. Koska perehdyttäminen on oleellista henkilöstön kehittämisen kannalta ja hyvien työntekijöiden pitämisellä, haluttiin perehdyttämistä kehittää ja luoda perehdyttämisopas.

Tutkimusongelmana ja tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on, kuinka perehdyttämistä voitaisiin parantaa Scandic Narvikissa ja millainen olisi kattava ja hotellille tarpeellinen perehdytyskansio. Tutkimuksen tavoitteena on luoda perehdytysopas toimeksiantajan vastaanottoon avuksi uusille työntekijöille. Myös vanhat työntekijät voivat tarkistaa tietojat kansiosta. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään verkkokyselyllä vastaanoton nykyisten työntekijöiden mielipiteet perehdytyksestä ja sen laadusta. Tämän tutkimuksen ja siitä saatujen vastausten perusteella tehdään perehdytyskansio ja annetaan muutama kehitysidea perehdyttämisen ja työhönopastuksen avuksi Scandic Narvikin vastaanottoon.

Ensimmäisenä lukijalle kerrotaan toimeksiantajasta, Narvikista ja Pohjois-Norjasta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä teoriapohjana toimii henkilöstöjohtamisen teoriamallit, sillä perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeistä aiheista. Pääteorianana on siis perehdyttämisen teoria, sillä se on opinnäytetyön aiheen kannalta sopivin. Myös laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen teoria käydään läpi. Tämän jälkeen perehdytään tutkimukseen ja sen lopputuloksiin. Viimeisenä opinnäytetyössä käsitellään perehdytysoppaan tekoa sekä pohditaan koko kirjoittamisprosessia. Lähteinä työssä käytetään henkilöstöjohtamisen, perehdyttämisen, työhönopastuksen, tutkimusmenetelmien sekä Norjan matkailun kirjallisuutta, Internet-sivuja, muita verkkoaineistoja sekä hotellin paperisia aineistoja.

2 YRITYSESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja on hotelli Scandic Narvik, joka sijaitsee Pohjois-Norjassa, Nordlandin alueella Narvikin kunnassa. Scandic Narvik kuuluu pohjoismaiseen Scandic-ketjuun. Tässä luvussa kerrotaan Scandic Narvikista ja sen toimintaympäristöistä.

2.1 Scandic

230 hotellia 44 tuhannella huoneella seitsemässä eri maassa tekee Scandicista Pohjoismaiden suurimman hotelliketjun. Scandic perustettiin 1963 Ruotsissa, ja siitä lähtien se on toiminut edelläkävijänä hotellialalla ja laajentanut toimintaansa muihin Pohjoismaihin. (In brief.) Perustushetkellä ketju toimi nimellä Esso Motor Hotels. Vuonna 1972 se laajensi Tanskaan ja Norjaan ja 1984 muutti nimensä Scandiciksi. Vuosien 1995–2000 Scandicista tuli Pohjoismaiden suurin hotelliketju sen hankittua ruotsalaisen Reso Hotelsin, suomalaisen Arctian ja ruotsalaisen Provobis-yrityksen. Scandicista tulee maailman ensimmäinen sertifikoitu ympäristöystävällinen hotelliketju vuonna 2004. Viimeisimpänä Scandic hankki norjalaisen Rica-hotelliketjun vuonna 2014, joka teki Scandicista Pohjoismaiden markkinajohtajan ja toiseksi suurimman hotelliketjun Norjassa. (Our history.)



Kuva 1. Scandic Narvik, reception.

Scandicin visio on olla maailmanluokan pohjoismainen hotelliketju. Scandic käyttää pohjoismaista kulttuuria, luontoa ja luonnetta tehdessään ketjusta loistavan. Scandicin missio on luoda upeita hotellielämyksiä kaikille ihmisille. Scandicin mielestä hieno hotellielämys on muutakin kuin vain kiva huone, sänky, aamupala tai illallinen. Siihen sisältyy ystävällisiä hymyjä, kutsuva ilmapiiri, aito palvelu ja jotain pientä ekstra. (Vision & mission.) Vastuullisuus on osa Scandicin imagoa ja se on ansainnut Pohjoismaiden "best hotel brand" -maininnan (BDRC) (Meistä). Konserniin kuuluu Scandicin lisäksi myös innovatiivinen HTL-hotelliketju, joka tarjoaa laadukkaita, keskeisillä paikoilla sijaitsevan hotellin hotellihuoneita sopivaan hintaan (About HTL).

Scandicin liikevaihto oli vuonna 2015 12,2 miljona Ruotsin kruunua ja se työllistää noin 14 000 ihmistä (About Scandic; Meistä). Scandicin bisnesideana on hallinnoida hotelleja keskiläisillä markkinasegmentillä. Scandicin tuloista melkein 70 % tulevat majoituksesta ja 30 % konferensseista sekä

ruoka- ja juomapuolesta. Asiakastyypin kannalta katsottuna Scandicin tulot koostuvat pääasiassa bisnesmatkailusta ja konferensseista, noin 70 %. Loput 30 % tulevat vapaa-ajan matkailusta. Scandicin vapaa-ajan matkustajat koostuvat bussiryhmistä, urheiluseuroista ja yksittäisistä matkailijoista. Scandicin asiakkaat ovat lähinnä pohjoismaalaisia, oman maan kansalaisia. Kuitenkin asiakasmäärät esimerkiksi Saksasta, Venäjältä, USA:sta ja Britanniaista ovat kasvamaan päin koko ajan. (Our business.) Scandicin kanta-asiakasohjelma Scandic Friends on Pohjoismaiden suurin hotellialalla. Scandic Friendsiin kuuluu yli 1.7 miljoonaa asiakasta. Noin 40 % myynnistä tulee tämän kanta-asiakasohjelman kautta. (Customers.)

2.2 Scandic Narvik

Scandic Narvik sijaitsee Narvikin satamakaupungissa Pohjois-Norjassa. Hotelli perustettiin vuonna 2012, jolloin se kuului vielä Rica-hotelliketjuun. Scandicin ostettua ketjun, muuttui hotellin nimi vuonna 2014 Scandic Narvikiksi. Hotelli on yksi Pohjois-Norjan korkeimmista rakennuksista, ja se sijaitsee kaupungin keskustassa kauniiden maisemien ympäröimänä. (Scandic Narvik – Et unikt design.)



Kuva 2. Scandic Narvik.

Scandic Narvik on yksi kaupungin neljästä hotellista ja ehdottomasti kaupungin modernein ja uusin hotelli. Scandic Narvik on kätevästi lähellä juna- sekä bussiasemaa. Hotellissa on 148 huonetta ja kahdeksan kokoushuonetta. Scandicilla on oma ravintola Tind sekä näköalabaari Tøtta. (Scandic Narvik – Et unikt design.) Hotelli on myös arvosteltu 15. parhaaksi hotelliksi koko Norjassa ja sen aamiaisella tarjoillaan Twinings Best Breakfast – kilpailun voittanutta Norjan parasta aamupalaa (Norges beste hoteller 2016; Frokost.)

2.3 Pohjois-Norja, Nordland & Narvik



Kuva 3. Nord Norge.

Pohjois-Norja ulottuu etelän Helgelandista pohjoisen Huippuvuorille. Pohjois-Norja ja sen rannikko ovat täynnä tuntureita, vuonoja sekä valkoisia hiekkarantoja. (Matkaesite 2014 Pohjois-Norja ja Huippuvuoret). Etäisyydet täällä ovat pitkiä kaupunkien välillä. Talvella Pohjois-Norjassa on kaamos. Talvet ovatkin usein lämpimämpiä kuin etelämpänä (Matkaesite 2014 Pohjois-Norja ja Huippuvuoret). Pohjois-Norjasta tarkennettuna Narvik sijaitsee Nordlandin alueella. Se on tunnettu kauniista maisemistaan rannikkoteillä (Ham, Butler & Wheeler 2015, 43). Pohjois-Norja ja Nordland tarjoavat arktisia elämyksiä ja näkymiä. Nordland on pitkä ja kapea, ja sen läpi ajaessa näkee vaihtuvia upeita maisemia. Napapiirin yläpuolella keskiyön kesät ja talven revontulet tekevät Nordlandista käymisen arvoisen. (Ham, Butler & Wheeler 2015, 270.) Vielä tarkennettuna, Narvik kuuluu Ofotenin alueeseen Pohjois-Norjassa (Dybwad 2003, 133).

Narvik perustettiin vuonna 1902, jotta Ruotsin Kiirunasta saatu malmi voitiin kuljettaa satamasta eteenpäin (Ham, Butler & Wheeler 2015, 278). Narvikin kunta sijaitsee Ofotvuonon vieressä ja se on läänin tärkein kaupunki. Narvikin asukasluku on 19 000, joista 14 000 asuu kunnassa, loput 5 000 Fagernesin ja Ankenesstrandin asuinalueilla. Koska rautamalmin vienti on yksi tärkeimmistä tuloista kaupungille, on Narvikin sisäsatama Pohjois-Norjan suurin. (Dybwad 2003, 138.)

Narvik viehättää sen monipuolisilla ulkoiluaktiviteeteilla ja maisemillaan (Ham, Butler & Wheeler 2015, 278). Narvikfjellet on Narvikin laskettelukeskus aivan meren tuntumassa. Sen rinteet ovat yhdet parhaimmista ja hurjimmista koko Norjassa. Narvikfjellet tarjoaa yhden Pohjoismaiden suurimmista pudotuskorkeuksista ja erinomaiset edellytykset off-piste hiihdolle. (Matkaesite 2014 Pohjois-Norja ja Huippuvuoret; Narvik – Visit Norway).



Kuva 4. Narvik.

Narvik on yksi harvoista Norjan kaupungeista, joissa on säilynyt kalliopiiirroksia aivan keskustassa. Piirokset ovat 4000 vuotta ennen Kristusta tehtyjä. (Dybwad 2003, 139.) Narvikilla oli tärkeä rooli toisen maailmansodan aikana. Sen strateginen merkitys sekä saksalaisten että brittien aseteollisuuden kannalta oli merkittävä, sillä se toimi jo tuolloin vientisatamana rautamalmille. Siksi Saksa hyökkäsikin Narvikiin 1940 ja valloitti kaupungin. Liittoutuneet saivat raskaan taistelun jälkeen Narvikin takaisin itselleen. Tämä oli toisen maailmansodan ensimmäinen voitto liittoutuneille, joten se toimi moraalisenä ja propagandallisena innoituksena. (Dybwad 2003, 139.) Narvikin värikäs historia näkyy katukuvassa – monet sotamuistomerkit muistuttavat sotavuosista, sodalle tärkeitä paikkoja on ympäri kaupunkia ja siitä voi opiskella enemmän sotamuseossa (Matkaesite 2014 Pohjois-Norja ja Huippuvuoret).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa avataan käsitteet henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, johtaminen, esimies sekä henkilöstöjohtamisen merkitys ja henkilöstön kehittäminen. Henkilöstöjohtaminen on avainteorია perehdyttämisoppaan tekoon, sillä perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen aiheista.

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen alueeseen. Ensimmäinen on henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM eli Human Resource Management), toinen työelämän suhteiden hoitaminen (IR eli industrial relations) ja viimeinen johtajuus ja esimiestyö (Leadership). (Vauhkonen, 2015.) Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja esimiestyöhön, sillä nämä ovat perehdytysopasta laatiessa oleelliset teoria-aiheet.

3.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite. Henkilöstöjohtamiseen ei ole yhtä tiettyä teoriaa tai selitystä, sillä siihen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalojen teoriat ja mallit (Grimsø 2005, 42). Tämä aiheuttaa tietyssä määrin hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta käsitteen tarkasteluun (Eräsalo 2011, 40). Kuitenkin yleensä ottaen henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20). Henkilöstöjohtaminen on johtamistoiminnan ydin. Henkilöstöjohtaminen on erilaisten tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista muiden työntekijöiden kanssa. Henkilöstöjohtaminen on myös suunnan näyttämistä, työelämän suhteiden luomista ja ylläpitämistä sekä toiminnan kannalta oikeanlaisten henkilövoimavarojen rakentamista ja niistä huolehtimista. (Eräsalo 2013, 13; Nordhaug 2002, 16.)

Henkilöstöjohtamista voidaan myös tarkastella teorioiden ja mallien kautta. Ensimmäisen tähän opinnäytetyöhön valikoituneen teorian mukaan henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen alueeseen. Alueita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resources management), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership) (Vauhkonen 2015). Tämä määritelmä tekee henkilöstöjohtamisesta laajemman alueen kuin vain henkilöstövoimavarojen johtamisen. Henkilöstöjohtamisessa on mukana myös kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. (Viitala 2013, 20.)

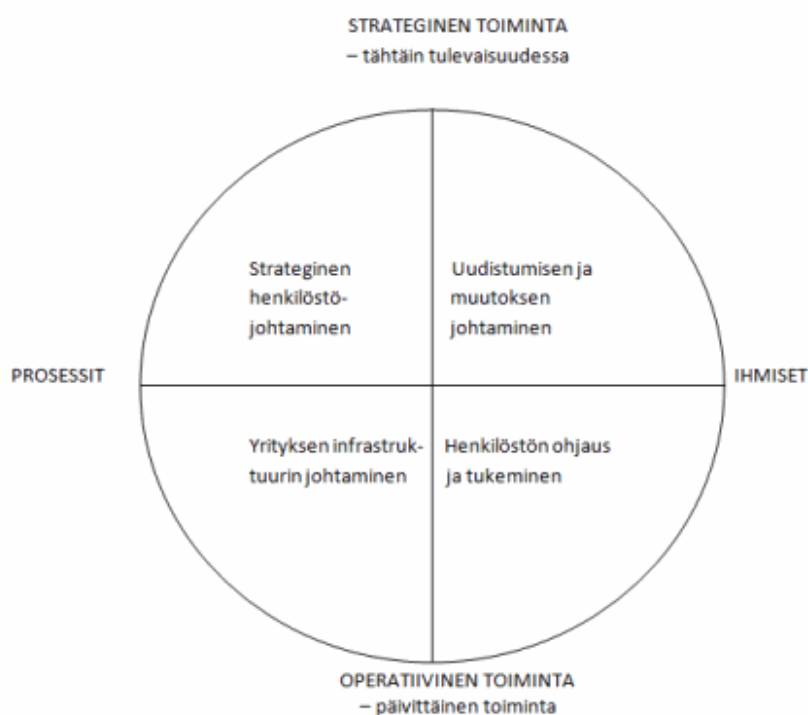
Toinen tapa käsitellä henkilöstöjohtamista on jakaa se kahteen kategoriaan: kovaan ja pehmeään. Kova henkilöstöjohtaminen korostaa taloudellisten ja teknisten tekijöiden tärkeyttä. (Grimsø 2005, 42.) Kuvaasin (2008, 15–16) mukaan kova henkilöstöjohtaminen perustuu oletukseen, että työntekijät ovat pohjimmiltaan laiskoja ja epämotivoituneita ja haluavat välttää vastuuta työssä. Työmotivaatio lähtee heillä ulkoisista motivaatioista kuten palkasta ja bonuksista, joten yritys pyrkii kannustaa työntekijöitä näillä tekijöillä. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Yrityksen kilpailuetuna nähdään työntekijöiden taidot, kyvyt, motivaatio sekä koulutus ja kehittämisvalmiudet. (Grimsø 2005, 42.) He myös haluavat kehittää taitojaan, ovat motivoituneita tekemään työnsä sekä osallistuvat vapaaehtoisesti tehtäviin. Työntekijät syttyvät sisäisestä motivaatiosta, heitä innostaa työskennellä kyseiselle yritykselle ja haluavat oppia uutta. Usein työnhaussa ulkoiset motivaatiot ohjaavat meidän valintaamme uudesta työstä, mutta päivittäisessä työelämässä sisäisen motivaation puolet korostuu. (Kuvaas 2008, 15–17.)

3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja sen mallit

Nykyään henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan usein strategista henkilöstöjohtamista. Tällä tarkoitetaan henkilöstöjohtamista, joka auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on miettiä, kuinka yritys hankkii, kehittää ja työllistää henkilöstöä niin, että tämä on yritykselle avuksi yritysten keskeisessä kilpailussa. Henkilöstöjohtaminen korreloi siis yrityksen yleisen strategian kanssa. (Kuvaas 2008, 216.) Strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan

myös vähentää epävarmuutta mitä kilpailutilanteet voivat luoda: pysytään ajan tasalla markkinatilanteesta ja kilpailijoista, jottei esimerkiksi menetetä työntekijöitä toisille yrityksille vaan pidetään työntekijät tyytyväisinä nykyiseen työpaikkaansa. Yrityksen täytyy myös olla houkutteleva työmarkkinoilla, jotta uusia työntekijöitä voidaan tarvittaessa rekrytoida ilman suurempaa vaivaa. (Nordhaug 2002, 29; 16.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella on monta eri mallia, joiden pohjalta käytännön henkilöstöjohtamista voidaan suunnitella. Osa malleista keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtien ja vaikutussuhteiden analysointiin. Ulrichin (1997) malli jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen. Perusteena on käytetty tarkastelun aikajännettä ja toiminnan kohdetta. (Viitala 2013, 34.) Malli on nykyään kuuluisin strategisen henkilöstöjohtamisen malli.



Kuvio 1. Ulrichin malli.

Operatiivisten eli päivittäisten toimintojen ja niiden ratkaisujen on tuettava yrityksen strategisia pitkän aikavälin tavoitteita. Operatiivisten toimintojen kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista työntekijöihin. Ulrichin mallin avulla strategista henkilöstöjohtamista voidaan tutkia neljästä roolista: strategisesta henkilöstöjohtamisesta, yrityksen infrastruktuurin johtamisesta, henkilöstön ohjauksesta ja tukemisesta sekä uudistumisesta ja muutoksen johtamisesta. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaaminen ja kehittämissaasteiden toteutuminen. Sillä pidetään huoli siitä, että organisaation liiketoimintastrategia on henkilöstövoimavarojen osalta saavutettavissa. Yrityksen infrastruktuurin johtamisella tarkoitetaan sitä, että luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio rakentuu, kehittyy sekä toimii. Näitä malleja ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitsemisjärjestelmät ja urasuunnitteluprosessit. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen on päivittäistä työtä henkilöstön kanssa, tavoitteena lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta työtehtäviinsä ja luoda edellytykset tuottavalle ja motivoituneella työskentelylle.

on merkittävästi erilainen kuin millaiseksi tavoitteeksi se on paperille kirjoitettu. Hänen mallissaan on listattu strategisen henkilöstöjohtamisen teorian käytännön alueita, ja verrattu siihen, miten asiat käytännössä tapahtuvat. Malli myös osoittaa, että vaikka yrityksen strategiat ja ajattelu ovat houkuttelevia, täytyy niistä tehdä myös käytännössä toimivia ja merkityksellisiä. (Grimsø 2005, 43–44.)

3.3 Henkilöstöjohtamisen merkitys

Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan suuresti johtamiseen, alaisiin ja heidän motivaatioon ja työkykyyn sekä ylipäätään koko yritykseen. Nämä vaikutukset ja merkitykset vaihtelevat riippuen kenestä on kyse.

Jotta henkilöstöjohtaminen onnistuu, täytyy yrityksen ymmärtää esimiestyön tärkeys ja panostaa tähän antamalla esimiehelle tarpeeksi apua, informaatiota sekä koulutusta (Aarnikoivu 2013, 33.) Kun yritys tukee esimiestaitojen kehittämistä ja luo onnistumisen mahdollisuudet, saa yritys paljon takaisin selkeänä henkilöstöpolitiikkana, tyytyväisinä työntekijöinä ja hyvänä imagona. (Aarnikoivu 2013, 121.) Strateginen henkilöstöjohtaminen voi myös auttaa yritystä kehittämään sen strategisia tavoitteita joissa hyödynnetään yrityksen tietotaitoa ja kykyjä. Yritykselle voi olla helpompi hahmottaa yrityksen nykytila sekä tuleva visio strategisen henkilöstöjohtamisen avulla. Kun yrityksen henkilöstöjohtaminen on onnistunut, parantaa se heti myös innovaatioita yrityksen sisällä, kuluttajamäärän kasvua sekä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. (Gomez-Meija, Balkin & Cardy 2010, 50–51).

Esimiehelle henkilöstöjohtamisen merkitys on ehkäpä tärkein, sillä hänen vastuulla on käytännön työt. Esimiehen työ painottuu käytännön tekemiseen ja konkreettisiin tehtäviin, sekä niiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2013, 13–14.) Esimiehen täytyy keskittyä olennaiseen ja tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan paljon tekemisen sijaan. (Aarnikoivu 2013, 121–122.) Esimiehenä täytyy olla esimerkinä muille. Näin ollen esimiehelle henkilöstöjohtamisen merkitys näkyy siinä, että hänen täytyy olla myös hyvä itselle ja oppia johtamaan itseä ja muita. Itsensä johtaminen on esimiehen oikeus ja velvollisuus. Omasta motivaatiosta ja asenteesta työtään kohtaan täytyy pitää huolta. (Aarnikoivu 2013, 125.) Strateginen henkilöstöjohtaminen voi myös stimuloida esimiehen kriittistä ajattelua sekä uusien ideoiden jalostusta toimivaksi konseptiksi (Gomez-Meija, Balkin & Cardy 2010, 50). Esimiehille henkilöstöjohtaminen tarjoaakin siis paljon itsensä oppimista ja uusia taitoja, sekä mahdollisuuksien opettaa nämä taidot ja tiedot eteenpäin alaisilleen.

Esimies-alaisuuden perusta on siinä, miten esimies näkee alaisensa ja minkä merkityksen hän heille antaa. (Eräsalo 2011, 116.) Jos hän kohtelee alaisia esimerkiksi alempiarvoisimpina, häviää työntekijöiden halu työskennellä kyseisen henkilön kanssa ja yritykselle. Kun esimiestyö on tehty hyvin, työntekijät pystyvät keskittymään olennaiseen ja työkuultuuri on tulossuuntautunut. (Eräsalo 2011, 118.) Kun henkilöstöjohtaminen on tehty hyvin, tuntee alaiset olevansa tärkeitä yritykselle ja näin haastavat itsensä parempaan työhön. (Aarnikoivu 2013, 130–131.) Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla alainen voi kehittää omia taitojaan, tuntee itsensä osaksi yritystä ja heidän visiotaan sekä halua innokkaasti työskennellä kyseiselle yritykselle.

3.4 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen jakautuu useampaan alueeseen. Näitä ovat esimerkiksi koulutus ja valmentaminen. Tavoite molemmissa on sama, eli uuden asian oppiminen ja omaksuminen. Koulutusta voidaan ryhmitellä Moisalón (2011, 319) mukaan neljään eri tyyppiin.

Ensimmäinen on perehdytys, jolla tarkoitetaan yleisluonteista työpaikan ja työolosuhteiden esittelyä sekä harjantumista toimimaan työpaikalla. Tähän kuuluu myös työn opastus, joka puolestaan antaa valmiudet siirtyä varsinaisen työtehtävän hoitamiseen. (Moisalo 2011, 319.) Perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä. Se on tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta, jolla vahvistetaan työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuneista tehtävistä. (Eräsalo 2011, 61.)

Seuraava tyyppi on täydennyskoulutus, jolla pyritään laajentamaan ja syventämään työntekijän mahdollisuuksia ja tietämystä menestyäkseen työssään ja tehtävissään, kun työ muuttuu vaativammaksi. Jatkokoulutuksessa edellytyksenä on työntekijän siirtäminen vaativampiin tehtäviin saman ammatin sisällä ja uudelleen kouluttamisessa tavoitteena on luoda osaaminen ja taidot hoitaa jotain työntekijälle itselleen uutta ammattia. (Moisalo 2011, 319.)

Näistä kolmelle viimeiselle mainitulle on tyypillistä, että niissä on mukana yhteiskunnallinen intressi. Näin koska yhteiskunta tukee taloudellisesti montaa koulutusmuotoa. Tällöin arkityö voi jatkua ja teoreettisessa koulutuksessa käydään muutamana kertana opetusjaksolla lähioppilaitoksessa. Perehdyttämiseen on aina oma yleinen perehdyttämisen jakso sekä yksilökohtainen perehdyttämisen jakso. Se vaatii ammattitaitoa vaativaa toimintaa, joka edellyttää perehdyttäjältä henkilökohtaista osaamista ja motivaatiota. (Moisalo 2011, 319–320.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa aukaistaan perehdyttämiseen liittyvät käsitteet sekä sen vaiheet uuden työntekijän aloittaessa työnsä. Perehdytysopasta tehdessä on hyvä syventyä perehdyttämisen teoriaan – näin saadaan tehtyä selkeä ja oleelliset asiat sisältävä, perehdytystä auttava perehdytysopas.

4.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tutustumista organisaatioympäristöön, organisaatioon sekä itse työhön ja työtehtäviin. Perehdyttämisessä käydään monta oleellista perusasiaa läpi. Perehdyttämisen tavoite on riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuuden menetyksekkääseen hallintaan. Täyden toimintavalmiuden työntekijä saavuttaa sitä nopeammin, mitä nopeammin hän työnsä oppii ja hänet siihen perehdytetään (Eräsalo 2011, 61.) Uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työympäristöön, esimieheen, perehdyttäjään, muihin työntekijöihin sekä muihin yhteistyöhenkilöihin. Hänet opetetaan liikkumaan työympäristössä turvallisesti, tunnistamaan työturvallisuuteen liittyvät riskit ja velvollisuudet puuttua riskitilanteiden estämiseen sekä opetetaan, kuinka toimitaan pelastautu-

mis- ja hälytystilanteissa. (Moisalo 2011, 322–323.) Myös sisäisen siirron jälkeen on perehdytys uusiin työtehtäviin tarpeen. Jos työntekijä osaa jo alalla tarvittavan teknillisen osaamisen, voidaan perehdyttämisessä keskittyä palvelun laatuun ja laadun tekijöihin organisaatiossa (Eräsalo 2011, 62).

Perehdytyksellä nopeutetaan henkilön työhön siirtymistä, jolloin työnopastuksessa voidaan keskittyä työn oppimiseen. Perehdytyksessä on tärkeää tuoda esiin yhteenkuuluvaisuuden ja turvallisuuden tunnetta sekä positiivista työnantajakuvaa. (Moisalo 2011, 322–323.) Perehdytys täytyy hoitaa systemaattisesti. Uudelle työntekijälle ei voida antaa perehdytyslomaketta ja olettaa hänen omaksuneen asiat muutaman viikon sisällä. Perehdytettäviin asioihin on paneuduttava huolella ja varmistettava, että uusi työntekijä omaksuu uudet tiedot ja tavat. (Moisalo 2011, 323.)

4.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdyttämistä voidaan tutkia uuden työntekijän, perehdyttäjän ja koko organisaation oppimisen kannalta (Eräsalo 2011, 60). Perehdyttämisen merkitys yksikön, organisaation ja yksilön kannalta on merkittävä, kertoo Moisalo (2011, 334). Perehdytys tuo sekä perehdytettävälle, perehdyttäjälle että yritykselle uutta tietoa ja taitoa, vaikka se samalla vaatii omistautuneisuutta ja motivoituneisuutta kaikilta osapuolilta.

Perehdyttämistä voidaan kuvata kaksisuuntaisena prosessina. Perehdytyksessä uusi työntekijä pääsee sisään työhön, työyhteisön ja organisaation. Tämä prosessi tuo hänelle keskeistä tietoa ja informaatiota uudesta työstä ja työympäristöstä. (Moisalo 2011, 336.) Näin hän oppii tekemään työnsä paremmin ja motivoituneemmin.

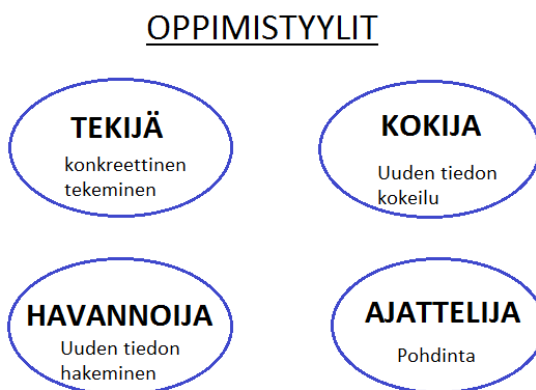
Perehdyttäjät ovat useimmiten talossa pitempään olleita työntekijöitä, joilla on positiivinen asenne työhönsä. Onhan perehdyttämisen onnistuneisuus paljolti siitä kiinni, millainen perehdyttäjä on persoonana. Perehdyttäjällä täytyy olla kiinnostusta perehdyttämiseen sekä kyvyt ja mahdollisuudet sen hoitamiseen, jotta työntekijä saa perehdytyksestä kaikki hyödyt ja kokemukset irti. (Moisalo 2011, 330–332). Perehdyttäjäksi ei voi ketään pakottaa tai määrätä. Taloudellinen hyöty työmäärään verrattuna on pieni. Yleensä perehdyttäjät tekevät työtä uusien ihmisten tapaamisen, uusien asioiden oppimisen, parempien yhteyksien luomisen esimiehen kanssa sekä syvemmän tietouden saamisen organisaatiosta takia. (Moisalo 2011, 332–333.)

Yritykselle perehdyttäminen aiheuttaa lisäkustannuksia ja vähentää tilapäisesti henkilökunnan voimavaroja. Tämä kuitenkin on haitta, joka on nähtävä sijoituksena tulevaisuuteen (Moisalo 2011, 323). Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu organisaatioon paremmin. Kun perehdytykseen panostetaan laadukkaasti, yritys saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua, mikä on ko. yrityksen erityislaatuinen osaaminen. (Eräsalo 2011, 60.) Oikein tehtynä perehdytys myös vähentää vaihtuvuutta ja täyttää lain vaatimukset (Moisalo 2011, 323).

4.3 Perehdyttämistavat

Moisalon (2011, 329) mukaan perehdyttämistapa on kiinteässä yhteydessä organisaatioon ja sen kulttuuriin. Perehdytystapaan myös vaikuttaa työyhteisön kulttuuri, koska osan aikaa uusi työntekijä on yksin tulevan työryhmänsä kanssa. Jos perehdytyksessä käytetään yleistä perehdytystilaisuutta, kannattaa esimiehen tai henkilöstöjohdon valita johtajia sekä asiantuntijoita, jotka osaavat esiintyä ja kertoa asiat yleiskielellä. (Moisalo 2011, 328.)

Jotta perehdytys toimii, kannattaa edetä perehdyttämismateriaalissa yksityisestä yleiseen. Jos on kyse vakituisesta tai pitkäaikaisesta työntekijästä, kannattaa hänen työympäristö ja työkaverit esitellä mahdollisimman pian, ja vasta tämän jälkeen muu talo & työntekijät. Tämä luo turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle. (Moisalo 2011, 328.) Kiinteätä ohjausta tarvitaan uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Työntekijän taustasta ja osaamista riippuu, kuinka kauan kiinteää ohjausta tarvitaan. (Eräsalo 2011, 123.)



Kuvio 4. Oppimistyylit.

Perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon uuden työntekijän oppimistyyli sekä perehdyttäjän opettamistyyli. Viestinnän ja vuorovaikutuksen on kohdattava. Jungin (1992) oppimistyylimallissa on neljä ulottuvuutta.

Perehdyttäjän täytyy tunnistaa oma opettamistyylinsä ja muokata sitä uudelle työntekijälle sopivaksi, jotta informaatio menee perille (Moisalo 2011, 331). Tärkeää perehdytyksessä on luottamuksen saavutus, josta voidaan siirtyä keskustelemaan ja vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Moisalo (2011, 332) toteaa, että viisas perehdyttäjä kyselee paljon ja kuuntelee myös perehdytettävän tietoja ja kommentteja.

4.4 Perehdyttämisen vaiheet

Jotta perehdyttäminen onnistuu, täytyy kahden pääsäännön toteutua. Ensimmäisenä, perehdyttämisen täytyy olla suunnitelmallista toimintaa, jossa kaikki vaiheet, roolit ja resurssit on mietitty tarkkaan. Toiseksi se on toteutettava tehdyn suunnitelman mukaisesti. (Moisalo 2011, 324.) Yleensä

perehdyttämisen kesto riippuu työnopastuksen laajuudesta, mikä vaihtelee työstä riippuen. Usein perehdytys ja työnopastus menevät päällekkäin. (Moisalo 2011, 324–325.)

Valmistautuminen perehdyttämiseen alkaa rekrytoinnin loppumisesta, jolloin suunnitellaan henkilön perehdyttämisen alkuvaiheet. Uudesta työntekijästä täytyy tietää seuraavia asioita, jotta perehdyttäminen voidaan räätälöidä hänelle sopivaksi; henkilön koulutus- ja työtausta, kehityskohteet, motivaatio, rajoitteet esimerkiksi liikkumisessa sekä henkilön odotukset työltä, esimiehestä ja organisaatiosta. (Moisalo 2011, 326.)

Kokonaisaikaa ajatellen perehdyttämisessä kuluu yksi päivä henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman suunnitteluun. Tähän osallistuvat esimies, perehdyttäjä ja työnopastaja. Joskus kaikki nämä roolit ovat yhdellä henkilöllä. (Moisalo 2011, 324–325.)

Ensimmäisenä työpäivänä on parempi ajoittaa uuden työntekijän saapuminen kiirettömään hetkeen. Työntekijän on myös tiedettävä tarkka osoite, pysäköintipaikka tai yleiset kulkuneuvot ja niiden pysäkit. Työntekijää pitää olla vastassa esimies, joka on varannut häiriötöntä aikaa alkuperehdyttämiseen. Ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää, että ensimmäinen lounas nautitaan yhdessä, tämä kertoo ystävydestä ja luottamisesta. Työntekijälle täytyy luoda mielikuva siitä, että häntä on odotettu ja hänen tulon on varauduttu. Työpäivän ilmapiiri ei saa olla hektinen ja kiireinen, vaikka se arkipäivässä näin olisi. Työntekijän työpiste tai työhuone täytyy olla myös kunnossa ja siisti. (Moisalo 2011, 326–328.)

Perehdytyksessä on perehdyttäjän huomioitava oppimisen esteet ja rajat. Ensimmäisinä päivinä stressi ja jännittäminen kuuluvat asiaan, ja näinä päivinä käydyt tiedot kannattaa kerrata vielä myöhemmin. Jos perehdyttäjä huomaa, ettei henkilö opi tai omaksu asioita, voi tämä johtua stressistä tai väärästä opetustyylistä. Perehdytettävän oppimistyyli voi olla erilainen kuin perehdyttäjän opetustyyli. Jotta perehdytys tapahtuu helpoiten, kiirettä ja hektistä tunnelmaa kannattaa vältellä. (Moisalo 2011, 333.)

Itse perehdytykseen kuluu viikko pari. Vaikka perehdyttäminen on prosessi, jolla on tietty aikataulu, täytyy työntekijää tarkkailla ja edetä hänen ehdoillaan, jotta hän omaksuu uudet tiedot ja taidot. (Moisalo 2011, 324–325.) Yhdistämällä työnopastuksen perehdytykseen saavutetaan mahdollisesti parempi työtyytyväisyys, kun teorian voi yhdistää heti käytäntöön. (Moisalo 2011, 325)

4.5 Perehdyttämisen lainsäädäntö Norjassa

Lainsäädäntöä ei pidä unohtaa henkilöstöjohtamisessa eikä perehdytyksen vaiheissa. Lainsäädäntö on hyvä sisäistää yrityksen sisällä, sillä se auttaa yritystä toimimaan oikein, ymmärtämään omat rajoituksensa sekä minimoimaan mahdollisen korvausvastuun. (Gomez-Meija, Balkin & Cardy 2010, 116.)

Arbeidsmiljøloven (Työlainsäädäntö) sääntelee työnantajan ja työntekijän suhdetta. Laissa on säädetty, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Perehdytyksen osalta tässä laissa on säädetty, että työnantaja on velvollinen informoimaan työntekijää käytettävistä järjestelmistä työn suunnittelussa ja itse työnteossa. Työntekijöille täytyy myös antaa tarvittava perehdytys järjestelmiin ja työtapoihin, ja heille täytyy tarjota tilaisuus niiden suunnitteluun. Työnantajan täytyy myös mahdollistaa työntekijän kouluttaminen työhön ja työn aikana, jos muutoksia tapahtuu työnkuvassa. (Arbeidslover, 15-16;18.)

5 TYÖNOPASTUS

Tässä luvussa käsitellään työnopastusta. Työnopastus on perehdyttämistä seuraava vaihe, ja usein nämä kaksi menevät päällekkäin uuden työntekijän tullessa yritykseen ja oppiessa talon rutiinit. Koska valmistuneessa perehdytysoppaassa on myös osittain työnopastuksessa tarvittavia asioita, on työnopastuksen teoria hyvä avata.

5.1 Mitä työnopastus on

Perehdyttämistä seuraa työnopastus. Perehdyttäminen ja työhön opastus käyvät käsi kädessä uuden työntekijän aloitettua työnsä. Työhön opastuksella tarkoitetaan itse työtehtäviin tutustumista ja konkreettista työtä. (Moisalo 2011, 334). Työnopastusta tarvitaan silloin kun työ on tekijälleen uusi, oli sitten kyseessä uusi työntekijä, siirto työtehtävistä toisiin tai uusien koneiden ja laitteiden käyttöönotto (Eräsalo 2011, 67). Työnopastuksen tavoitteena on poistaa ja vähentää työn vaaroja. Se on ennaltaehkäisevää työsuojelua. Tarkoituksena on myös työn sisäisen mallin syntyminen. Työntekijä oppii työn edellyttämät tiedot ja taidot, niin että suoritus automatisoituu eikä opastusta tarvita. (Eräsalo 2011, 67–68.)

Ennen opastusta tulee selvittää, mitä uusi työntekijä jo osaa, jottei kyseisiä taitoja opeteta turhaan. Näin voidaan keskittyä siihen, mikä on työntekijälle uutta. Opastajan tehtäviin kuuluu tarkastaa, että perehdytettävä todella osaa sen, mitä hän sanoo osaavansa. (Eräsalo 2011, 67.) Joskus perehdyttäjä jatkaa työnopastajana, mutta yrityksen suurudesta riippuen he ovat eri henkilöitä. Työnopastajalta vaaditaan samaa perusosaamista kouluttamisesta ja motivoimisesta kuin perehdyttäjältä. Suurin ero perehdyttäjän ja työnopastajan pesteissä on tiedon kapeneminen ja syventäminen työtä vastaavalle alueelle. Tämä vaatii opastajalta taitoa ja asennetta. (Moisalo 2011, 334–335). Opastajan täytyy muistaa antaa positiivista palautetta ja arvontia (Eräsalo 2011, 68). Opastajan täytyy myös saada perehdytettävä kertomaan omista ideoista ja mietteistään (Moisalo 2011, 335).

5.2 Uuden työntekijän työnopastus

Työnopastukseen on käytettävissä useita menetelmiä. Näistä suosituin on Moisalon mukaan (2011, 335) viisiportainen työnopastuksen menetelmä. Menetelmällä pidetään huoli siitä, että tieto muuttuu käytännön harjoitusten avulla uuden työntekijän rutiineiksi (Moisalo 2011, 335).

Viisiportainen työnopastus menee seuraavanlaisesti. Ensimmäiseksi uudelle työntekijälle selitetään ja kuvataan työ ja työtehtävät sekä asetetaan tavoitteet ja välitavoitteet. Seuraavaksi opastaja näyttää työn, selostaa ja perustelee samalla mitä tekee. Kolmentena vaiheena perehdytettävä harjoittelee ja kuvailee samalla mitä hän tekee. Opastaja antaa työntekijän tehdä itse, mutta neuvoo ja korjaa tarvittaessa. Viimeisenä askeleena on työntekijän itsenäinen tehtävän suorittaminen, jonka opastaja arvioi ja antaa palautteen. (Eräsalo 2011, 68.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

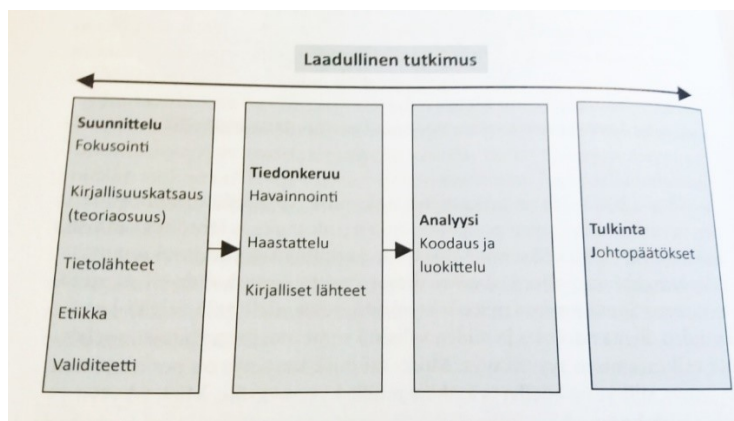
Luvussa käydään läpi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen teoriaa, sekä sitä, kuinka tutkimus käytännössä toteutettiin. Myös kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja käsitellään, jotta lukijalle on selvää, miksi tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on hankala täysin erottaa toisistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 127.) Kvalitatiivisen tutkimuksen voi jakaa neljään eri alueeseen, joista ollaan kiinnostuneita. Näitä ovat kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen sekä reflektio. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 157.) Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa keskitytään säännönmukaisuuksien etsimiseen sekä merkitysten ymmärtämiseen, sillä jotta perehdytysoppaasta saadaan kattava ja tarpeisiin soveltuva, täytyy ensin määrittää, mitä työntekijät kokevat tarvitsevansa siihen.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen eri menetelmään: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy lukuihin ja niiden välisiin suhteisiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas on kaikkea jäljelle jäävää ja se soveltuu ilmiön ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus on aina lähtökohta tutkimukselle, sillä sen avulla saadaan vastaukset mitä-kysymyksiin, joihin määrällinen tutkimus vastaa. Tutkimusmenetelmät erottaa myös tutkittavien yksiköiden määrä: laadullisessa tutkittavia on yksi tai muutama kun taas määrällisessä niitä on paljon, jopa satoja. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan yleistää asioita, kun taas laadullisen tutkimuksen yhden vastaajan mielipidettä ei voida yleistää. Tämä opinnäytetyö on myös aineistolähtöinen tutkimus, sillä tutkimuksessa kerätään aineistoa, josta sitten tehdään yleistyksiä ja kehitetään teoriaa. Tätä kutsutaan myös induktioksi. (Kananen 2010, 36–40.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimusongelmasta tai – ilmiöstä ei ole tietoa tai teorioita, siitä halutaan saada syvällisempi näkemys ja hyvä kuvaus tai luoda uusia hypoteeseja.



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio.

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tutkimusongelman selvittämiseksi. Laadullinen tutkimus seuraa yleistä tutkimuksen prosessia. Tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen selvennyksestä ja tutkimuskysymyksiin hankitaan vastaukset aineistolla. Laadullinen tutkimus voidaan myös vaiheistaa eri vaiheisiin.

6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen, sillä siinä päädytään yksittäisistä, yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkimusprosessissa aloitetaan empiirisistä havainnoista, jota sitten tulkitaan ja analysoidaan, muotoillaan yleisimmiksi luokittelukategoriaksi. Tämän jälkeen etsitään avainkategoriat, joista muodostetaan teoreettisesti nyt selventyneen aineiston pohjalta selitysmalleja sekä teoreettista mietintää. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 248.) Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittamisprosessi on tärkeä.

Koska tämän opinnäytetyön tekemisessä on tärkeää, että saadaan informaatiota työntekijöiltä perehdyttämisen onnistumisesta tähän asti, luonnollisin tapa selvittää perehdyttämisen tavat ja vaiheet sekä kokemukset siitä haastatteluna. Kuitenkin vähäisten mahdollisten osallistujien takia täytyi tutkimusmuoto vaihtaa verkkokyselyksi.

Perehdytysoppaan laatimisessa on myös käytetty havainnointia, sillä tutkija teki oman syventävän harjoittelunsa kyseisen hotellin vastaanotossa ja näin koki itse, kuinka perehdytys työhön hotellilla toimii ja näkyy käytännössä. Koska harjoittelun aikana vastaanotossa aloitti myös toinen uusi työntekijä, pystyttiin havainnoimaan myös hänen perehdytysprosessia välillä.

Havainnointia voidaan käyttää tilanteissa, joissa ilmiöstä – tässä tapauksessa perehdyttämisestä – ei ole tietoa, tai tieto on vähäistä. Havainnoinnin käyttökelpoisuus riippuu tilanteesta eikä sitä voida kutua oikeaksi tiedonkeruumenetelmäksi ihmisten ajattelua miettien, sillä havainnoinnissa nähdään vain toiminta, ei tiedetä ajatuksia toiminnan takana. (Kananen 2010, 49.) Tämän takia havainnoinnissa voidaan keskittyä tämän perehdytysoppaan tekoon liittyen niin, että selvitetään, kuinka nopeasti ja helposti uudet asiat näytetään oppivan. Koska tutkija oli tietoinen itsensä havainnoinnista, oli tämä suoraa havainnointia. Toisen työntekijän perehdytysprosessia seurattaessa käytettiin sekä suoraa

havainnointia, jolloin työntekijä oli tietoinen siitä, että tutkija seuraa hänen perehdyttämistään, sekä piilohavainnointia, jolloin työntekijät eivät tienneet, että heidän tekemisiään tai perehdyttämistään seurataan. Havainnointi on hyvä lisä verkkokyselylle, sillä sen avulla saadaan selville, mitä todellisuudessa tapahtuu, eikä vain mitä työntekijät ajattelevat asiasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 201). Se on enemmän objektiivista. Toisaalta jos havainnoitava on tietoinen havainnoinnista, voi hänen käyttäytyminen vaihtua.

Alun perin opinnäytetyön tutkimusosa oli tarkoitus toteuttaa ryhmähaastatteluna, sillä tavoitteena oli kerätä mielipiteitä ja ajatuksia nykyisestä perehdytyksestä. Kuitenkin tutkijan saavuttua Norjaan paikan päälle tekemään kyseistä haastattelua, tuli ilmi, että suurin osa työntekijöistä oli lomalla, joten ryhmähaastatteluun ei pääsisi osallistumaan kuin muutama. Näin ollen, täytyi vaihtaa ryhmähaastattelu verkkokyselyksi. Verkkokysely on silti teemahaastattelu sähköisessä muodossa, sillä siinä on paljon avoimia kysymyksiä, jotka vaihtelevat liittyvien aiheiden mukaan. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että ne etenevät tietyn teeman osalta ensin yleisestä yksityiseen, ja siitä seuraavaan teemaan (Kananen 2010, 55). Tutkimushaastattelun teemat valikoituivat perehdytykseen liittyvistä asioista. Näitä olivat muun muassa ensimmäinen työpäivä, perehdytykseen kulunut aika ja oppiminen, muiden perehdyttäminen sekä perehdytysoppaaseen kuuluvat asiat. Koska haastatteltavien täytyy liittyä ilmiöön, jota tutkitaan, täytyy haastatteluun valita henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2010, 54). Näin ollen haastattelu lähetettiin kaikille vastaanoton työntekijöille sähköpostiin nettilinkkinä, sillä jokaiselle on annettu perehdytys töiden alettua.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET & ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan niitä. Tuloksista tehdään myös päätelmiä, ja mietitään tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Tutkimuksen tulokset

Verkkokyselystä informoitiin jo suullisesti paikan päällä harjoittelun aikana ja kesällä tutkijan käydessä hotellilla sekä sähköisesti vastaanoton työntekijöiden omassa Facebook-ryhmässä muutamaan kertaan. Kyselytutkimus oli avoinna verkossa vastaanoton työntekijöille vastattavaksi 24.8.-4.9.2016. Tuona aikana vastauksia saatiin kaksi, mikä oli yllättävän vähän ottaen huomioon yleensä vastaanoton työntekijöiden aktiivisuuden työhön liittyvien asioiden suhteen. Koska vastauksia kyselyyn saatiin vähän, on vastausten analysointi ja tilastointi helpompaa. Ne myös edustavat lähinnä vain vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä, eikä niitä voi yleistää koko työyhteisön mielipiteiksi.

Vastausajan umpeuduttua analysoitiin saadut vastaukset Webropol-ohjelmalla. Kysymykset oltiin jo kyselyvaiheessa lajiteltu teemoihin, jotta analysointi olisi helpompaa. Nämä teemat olivat seuraavat:

- Ensimmäinen työpäivä
- Aika ja oppiminen
- Muiden perehdyttäminen
- Mietteet ja tunteet perehdyttämisestä
- Perehdyttämiskansio ja kehittämiskohteet

7.2 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Tutkimuksen tärkein asia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheessa seliää minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Joskus käy niin, että analyysivaiheessa selviää miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja eri lähteistä, esimerkiksi haastattelemalla tai havannoimalla. Tällöin analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan koko työn ajan. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223.)

Saatu aineistoa voidaan analysoida kahdella tavalla, joko selittämällä tai ymmärtämällä. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään usein tilostollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa taas laadullinen analyysi ja päätelmien teko on pääidea. Tutkimuksen analysoinnissa on valittava tapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä analysointi voidaan kokea haastavaksi, mutta tavallisimmat menetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. Koska aineistoa on yleensä laadullisessa tutkimuksessa paljon, on analyysivaihe sekä mielenkiintoinen että hankala. Analysoinnissa voi kestää hyvin pitkään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 227-228.)

Koska vastauksia saatiin vähän, on niiden analysointi toisaalta helpompaa, mutta toisaalta vastauksen vähäisyys tekee analysoinnista haastavampaa, sillä ne ovat suuntaa-antavia eikä niistä ei voida vetää yhtä päteviä johtopäätöksiä muutaman vastauksen perusteella. Ei voida siis olettaa kahden vastaajan kokemusten ja mielipiteiden olevan yhtä vastaamatta jättäneiden työntekijöiden kanssa. Perehdytysopasta on hankala laatia työntekijöille sopivaksi, kun ei tiedetä kaikkien työntekijöiden tarpeita ja mielipiteitä oppaan suhteen.

7.2.1 Ensimmäinen työpäivä

Molemmat vastaajat kertoivat ensimmäisenä päivänä saaneensa yleistä perehdytystä työhön, työruutiineihin ja varausjärjestelmään. Toinen vastaaja kertoi hieman tarkemmin saaneensa tietoa siitä, kuinka hotellin johto tahtoi hänen toivottaa tervetulleeksi vieraat. Työntekijät kertoivat kokeneensa ensimmäisen työpäivän hyvältä ja tervetulleelta työyhteisöön. Toinen vastaajista kertoi muiden työntekijöiden toivottaneen hänet lämpimästi tervetulleeksi taloon ja esittelleet itsensä.

Molemmat vastaajat kertoivat front desk managerin hoitaneen ensimmäisen päivän perehdytyksen, toinen lisäsi myös, että toinen työntekijä oli auttanut perehdytyksessä. Kysyttäessä millaista materiaalia työntekijät olivat saaneet ensimmäisenä päivänä, totesivat molemmat vastaajat saaneensa työntekijävihkon, jossa on kaikki oleellinen informaatio ja säännöt. Perehdyttämisen idena on antaa työntekijälle myönteinen kokemus yrityksestä ja hänen työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145).

Työntekijävihkot ja tervetullut ilmapiiri edesauttavat siis tätä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että ainakin näillä kahdella vastaajalla perehdytyksen ensimmäinen päivä uudella työpaikalla on mennyt hyvin ja vastaajat ovat kokeneet olonsa tervetulleeksi taloon.

7.2.2 Aika ja oppiminen

Vastaajien perehdytysaika vaihteli, toisella vastaajalla perehdytys hoidettiin alle viikossa, toisella siihen meni 1-3 viikkoa. Perehdytyksessä vastaajille opetettiin hotellin varausohjelman käyttö sekä työpäivän rutiinit, siis kaikki työtehtävät ja vastualueet mitä työhön liittyy. Työpäivän rutiinit eivät olleet kummallekaan vastaajalle hankalia oppia, mutta varausohjelman käyttö ja muut tekniset systeemit olivat haastavampia hallita.

Tästä voidaan päätellä, että varsinaisiin työpäivän rutiineihin ei tarvitse yhtä paljon fokuoittaa, mitä varausohjelman käyttöön pitäisi. Havainnoinnissa huomattiin myös sama ongelma- työntekijöitä ei oltu opastettu varausohjelman käyttöön niin syventävästi ja monipuolisesti mitä tarpeen olisi.

7.2.3 Muiden perehdyttäminen

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, onko vastaaja perehdyttänyt muita. Jos ei, hän hyppäisi näiden kysymysten ohi. Kuitenkin, molemmat vastaajat ovat vastanneet muiden työntekijöiden perehdyttämisestä. Vastaajat perehdyttivät uusia työntekijöitä vastaanoton tehtäviin. Toisten kanssa perehdytys sujui paremmin kuin toisten kanssa. Perehdyttäjän täytyy tunnistaa oma opettamistyylinsä ja muokata sitä uudelle työntekijälle sopivaksi, jotta informaatio menee perille (Moisalo 2011, 33) Voi siis olla, että perehdyttäjän opetustyyli ja perehdytettävän oppimistyyli eivät ole sopineet yhteen, jolloin oppimisessa kestää pitempään. Kysyttäessä perehdytysmateriaalista, vastaukset olivat eriävät. Toinen vastaaja kertoi voineensa käyttää tietokonetta ja työntekijöille jaettavaa kansiota apunaan, toinen totesi, ettei hänellä ollut käytössä minkäänlaista materiaalia, mistä hän olisi tietoinen. Toisen perehdyttämiseen siis voisi olla tarpeen apuvälineet, kuten esimerkiksi perehdytyslista. Perehdyttävien asioiden lista pitäisi olla perehdyttäjälle selkeä, jotta perehdytys onnistuu.

Myöskään perehdytysohjelmasta ei vastaajat olleet samaa mieltä. Toisella vastaajalla ei ollut tiettyä ohjelmaa, minkä perusteella perehdytys pitäisi tehdä, toisella taas oli lista asioista, jotka uuden työntekijän täytyy oppia perehdytyksen aikana. Kumpaakaan vastaajaa ei ollut koulutettu perehdyttämisen antamiseen. Vastuu perehdyttämisestä on yleensä esimiehellä, mutta hän voi delegoida perehdyttämisen alaiselleen (Kauhanen 2006, 88.) Kuitenkin esimiehen täytyy pitää huoli siitä, että kyseinen alainen tietää ja osaa perehdyttämiseen liittyvät asiat ja pystyy opettamaan nämä uudelle työntekijälle. Vastauksien perusteella voitaneen sanoa, että esimiehen pitäisi selkeyttää perehdyttämisen prosessia, jos hän delegoi työn toiselle työntekijälle. Näin saadaan tehokkaasti ja toimivasti uusi työntekijä opetettua talon tavoille.

7.2.4 Mietteet ja tunteet perehdyttämisestä

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin tietää vastaajien mielteitä ja tunteita perehdyttämisestä. Kysyttäessä kuinka vastaajat kokivat perehdytysajan, molemmat olivat sitä mieltä, että perehdytysaika oli hyvä ja heistä oli mukavaa tavata uudet kollegat. Toinen vastaaja lisäsi, että perehdytys myös vaatii paljon aikaa. Kyselyssä kysyttiin hyvästä orientaatiosta, millaista se on. Myös mielipiteitä huonosta perehdytyksestä haluttiin tietää. Perehdyttäjän auttamisen määrä vaikuttaa perehdytykseen laatuun. Muutama päivä lisää perehdytykseen auttaisi tässä asiassa. Toisen vastaajan mielestä hyvä orientatio on käsillä tekemistä ja näyttämistä, ei vain puhumista ja lukemista. Huonoa perehdytys on, kun se tehdään kiireessä. Vastaajien mielipiteet hyvästä ja huonosta perehdytyksestä käyvät yksiin alan teorian kanssa – nopeasti ja huolimattomasti tehty perehdytys ei kannusta työntekijöitä pysymään yrityksessä ja työskentelemään innokkaasti.

Perehdytyksen tärkeydestä kysyttäessä vastaajat totesivat sen olevan erittäin tärkeää aikaa uusille työntekijöille. Uudet työntekijät pitäisi sisällyttää työympäristöön mahdollisimman paljon. Tämä onin perehdytyksen tavoite – uuden työntekijäntulee nopeasti tottua talon tapoihin ja sopeutua työyhteyksiin (Kauhanen 2006, 146).

7.2.5 Perehdytysopas ja kehittämisideat

Kyselyssä haluttiin selvittää myös, kuinka onnistunut vastaajien oma perehdytys oli. Vastaajat saivat valita 1-5 asteikolta, ja avata vastausta kirjallisesti. Toinen vastaaja valitsi 5, erittäin onnistuneen, ja selitti vastaustaan; ”olin erittäin onnellinen ja tyytyväinen, olo oli turvallinen”. 4, hyvin onnistuneen, antanut vastaaja kertoi perehdytyksen olleen hyödyllinen ja informatiivinen. Hän ei antanut arvosanaa 5, koska hänen mielestä vaativa varausjärjestelmä tekee harjoittelusta vaikeaa.

Kun vastaajien piti miettiä, kehittäisivätkö he annettua perehdytystä jotenkin, ja miten, saatiin monenlaisia vastauksia. Ensimmäisen vastaajan mielestä perehdyttämiseen varattua aikaa voisi muuttaa. Oletetaan, että aikaa pitäisi olla enemmän. Hän myös kertoi, että perehdyttäjän koulutus perehdyttämiseen saisi olla parempi. Toinen vastaaja kertoi puolestaan, että jokainen johtaja voi aina olla enemmän sisällä uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Perehdyttämiseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä. Päävastuu on silti esimiehellä. (Kauhanen 2006, 145.) Vaikka tutkimukseen vastasi vain kaksi vastaajaa, voidaan heidän ja havainnoinnin perusteella päätellä ajanpuutteen tai sen vähyyden yksi perehdytyksen ja työnopastuksen ongelmista.

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin, mitä vastaajat kokevat hyvän perehdytysoppaan olevan ja mitä sen pitäisi sisältää. Vastauksissa painotettiin, että perehdytysoppaassa olisi hyvä olla hyvä yleiskuva kaikesta olennaisesta, mikä päivittäiseen työhön liittyy – toinen vastaaja avasi tätä enemmän. Hän kertoi, että olisi hyvä tietää, kuinka sähköpostiin ja puhelimaan vastataan tehokkaasti ja kuinka vastaanotossa työskennellään kiireaikoina. Kauhasen mukaan (2006, 146), perehdyttämisen tavoitteena

onkin taitava työ ja laadukas palvelu. Perehdyttämistä seuraa työnopastus, johon esimerkiksi varausohjelman opettelu kuuluu enemmän. Myös muiden hotellin osastojen kanssa kommunikointi on tärkeää, ja siihen pitäisi löytyä neuvoja oppaasta. Häätätilanteita varten pitäisi olla suunnitelma, jonka perusteella voidaan toimia.

7.3 Tulkinta ja johtopäätökset

Tulosten analysoinnin jälkeen täytyy tulokset tulkita. Tulkinta on analyysin tulosten pohdintaa ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tulkinnassa keskitytään analyysissa nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkintaongelmia voi olla monenlaisia. Näin ollen tulkinnassa pitää huomioida ja pohtia mitä esimerkiksi tulkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tai kuinka tutkijan oma kysymyksen asettelu ja kielenkäyttö on vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Tulosten analysoinnin ja tulkinnan jälkeen pitää aineistosta tehdä johtopäätöksiä eli synteesejä. Ne kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Yleensä tutkimusta tehdessä tulisi pyrkiä vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. On pohdittava, mikä laajempi merkitys näillä tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 228-230.)

Kyselyn vastauksista voidaan siis päätellä, että perehdytys on ihan hyvällä tasolla hotellilla. Molemmat kahdesta vastaajasta kokivat, että perehdytysaika oli mukavaa ja mielenkiintoista, mutta aikaa voisi ehkä varata enemmän, etenkin varausohjelman oppimiseen. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että ajanpuute tai sen vähyyys näkyy myöhemmin siinä, että työntekijät eivät osaa käyttää varausohjelmaa yhtä nopeasti, tehokkaasti tai monipuolisesti. Työnopastukseen pitäisi varata enemmän yksilöllistä aikaa, eikä laittaa uusia työntekijöitä yksin töihin liian aikaisin. Kuitenkin hyvät työympäristö ja -ilmapiiri edesauttavat oppimista.

Perehdyttäjän koulutukseen pitäisi myös panostaa. Perehdyttäjän pitäisi itse olla ajan tasalla siitä, mitä uudelle työntekijälle pitää opettaa, ja missä tahdissa ja järjestyksessä. Tähän auttaisi myös parempi nykyisten työntekijöiden perehdytys ja koulutus sekä perehdytyslista uuden työntekijän saapuessa, josta perehdyttäjä voisi tarkastaa mitä on vielä jäljellä näytettävää ja opetettavaa. Näin perehdytys voidaan suorittaa tehokkaammin ja helpommin. Perehdyttäjän tulisi myös ottaa huomioon oma opetustyyli sekä uuden työntekijän oppimistyyli ja miettiä, kuinka ne sulautuvat yhteen. Pitäisi miettiä, millä tavalla perehdytys onnistuu parhaiten juuri tämän henkilön kanssa.

Selkeästi monien eri kysymysten vastauksista saatiin se kuva, että perehdytysmateriaali on hajanaista, ja perehdytysoppaalle olisi oikeaa tarvetta. Helpottaisi sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän työtä, kun molemmat pystyisivät tarkistamaan samasta paikasta kaiken oleellisen informaation. Tämä säästäisi kaikkien aikaa, ja helpottaisi työntekoa, kun tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti. Asiakaspalvelun laatu paranee.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta kuitenkin tulosten luotettavuus ja erehtymättömyys vaihtelevat tutkimuksittain. Tämän takia tutkimuksissa tähdätään arvioimaan sen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan selvittää erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Kun mittaustulokset toistuvat samanlaisena, puhutaan reliabeliudesta. Näin ollen reliabelius tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabeliuksen voi todistaa monella tavalla. Yksi tapa on katsoa, päätyvätkö kaksi eri arvioijaa samaan tulokseen. Toinen esimerkkitapa on tarkastella tutkittavaa kohdetta monella eri tutkimuskerralla. Jos tulokset ovat samat, voidaan ne todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 216.)

Toinen tutkimuksen luotettavuutta käsitellessä ilmenevä termi on validius eli toisin sanoen pätevyys. Validiuksella tarkoitetaan valitun mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Aina näin ei nimittäin käy. Esimerkkinä voidaan käyttää kyselylomaketta. Kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää osan kysymyksistä eri tavalla, kuin miten tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija vastaukset saatuaan edelleen käsittelee niitä oman ajattelun mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 216–217.)

Vaikka validiutta ja reliabeliutta on kritisoitu käsitteinä ja luotettavuuden määrittelijöinä, on silti tärkeää, että tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys arvioidaan jollain tavalla. Kvantitatiivista tutkimusta tehdessä tulosten luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Kuinka aineisto on tuotettu ja missä olosuhteissa, tulisi selvittää tutkimuksesta. Tutkijan täytyy olla tarkkana kaikkien tutkimuksen vaiheiden aikana. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa tärkeää on luokittelujen laatiminen. Tutkimuksen lukijalle on kerrottava, kuinka luokittelut ovat syntyneet ja mistä syistä. Tutkijan on myös kerrottava mihin hän päätelmänsä aineistosta perustaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 217–218.) Validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksen teossa useita eri tutkintamenetelmiä.

Koska tämän tutkimuksen verkkokyselyyn vastasi noin kahdestakymmenestä työntekijästä vain kaksi, ei voida tutkimusta pitää täysin luotettavana ja kaikkien mielipiteitä edustavana. Tosin monet näiden kahden vastaajan vastauksista olivat samat tai samanlaisia, eli periaatteessa tulokset ovat reliabeleita. Silti on mahdollista, että nämä kaksi vastaajaa eivät edusta enemmistön mielipidettä, jote reliabeliutta ei voida täysin vahvistaa. Validius on voinut myös verkkokyselyä täyttäessä ja analysoitaessa kärsiä, sillä ei tiedetä, millä tavalla vastaajat ovat kysymykset ymmärtäneet ja onko tutkija edelleen käsitellyt saatuja vastauksia oman ajattelun tavalla. Myös kielimuuri on voinut vaikuttaa tutkimuksen validiuteen – tutkijan eikä kenenkään vastaajan äidinkieli ole englanti, jolla kysely toteutettiin. Näin voidaan päätellä, että osa kysymyksistä on mahdollisesti voitu asetella väärin kieliongelmiensa takia, ja myös ymmärretty väärällä tavalla, jos vastaajan kielitaito ei ole ollut kyselyyn vaadittavalla tasolla. Havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä ollaan nojattu tutkijan omaan tarkkaavaisuuteen ja huomiokykyyn. Kaikkea ei ole voitu huomioida ja muistaa, joten havainnointi ei ole täysin luotettava tutkimusmenetelmä. Jos työpäiviä ja -tapahtumia olisi videoitu tai muuten talti-
oitu, olisi havainnoinnin reliabelius ja validius suurempi.

8 PEREHDYTYSOPAS

Tässä luvussa keskitytään tämän opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen, eli perehdytysoppaaseen sekä sen suunnitteluun, rakentamiseen sekä sisältöön. Suunnittelussa on otettu huomioon perehdyttämisen teorit sekä perehdytysuunnitelmat. Oppaan sisältöön ovat vaikuttaneet kyselylomakkeen vastaukset ja niistä analysoidut tulokset, perehdytysoppaaseen liittyvät oleelliset seikat sekä toimeksiantajan toivomukset.

8.1 Perehdytysoppaan suunnittelu

Perehdyttämistä ja sen toteutusta varten tulisi organisaatiolla olla perehdyttämisen yleissuunnitelma. Suunnitelmassa määriteltäisiin yleisperiaatteet mitä perehdyttäminen noudattaisi. Yleissuunnitelma on runko, johon sisältyvät asiat, jotka jokaisen työyhteisössä tulee tietää. Se, kuinka syvällisesti näihin perehdytetään, riippuu työsuhteen laadusta ja kestosta. (Eräsalo 2011, 64.) Perehdytysuunnitelmasta tulee selvitä, kuka vastaa sen ja materiaalin päivityksestä (Eräsalo 2011, 66).

Yleissuunnitelman pohjalta laaditaan jokaiselle uudelle työntekijälle yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma, sillä tarkkaa suunnitelmaa ei voida laatia ennen kuin tiedetään, ketä perehdytetään ja mihin tehtäviin. Perehdyttämissuunnitelmassa tulee olla tavoitteet, jotka perehdytettävän täytyy osata perehdyttämisjakson jälkeen. Perehdyttäminen jaetaan vaiheisiin, ja joka vaiheeseen mietitään sisällöt. Täytyy myös tietää, kuka vastaa minkäkin vaiheen perehdyttämisestä. (Eräsalo 2011, 64–65.)

Ensin tarkoituksena oli tehdä ryhmähaastattelu, josta selviäisi, mitä työntekijät kaipaavat lisää perehdytykseen, mikä siinä on toimivaa jne. Kuitenkin tämä kaatui työntekijöiden vähyyteen haastattelunajankohtana, joten haastattelumuoto vaihdettiin verkkokyselyyn. Verkkokyselyyn oli työntekijöiden helpompi vastata heille sopivana ajankohtana. Verkkokysely on myös edullisempi vaihtoehto kaikille osaanottajille, sillä sen voi tehdä kotona omassa rauhassa, eikä sitä varten tarvitse matkustaa minnekään. Kyselyssä ei myöskään vaikuta ryhmäpaine, mikä olisi ollut mahdollista ryhmähaastattelua tehdessä. Tutkimuksesta saatava aineisto on myös helpompi ja nopeampi analysoida. Haittapuolia verkkokyselyssä ovat esimerkiksi se, ettei vastauksista voi tietää kuinka paljon niihin on panostettu ja miten rehellisesti kysymyksiin on vastattu. Jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, tätä on hankala tietää, ellei hän ota yhteyttä tutkijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 183–185.) Tämän takia verkkokyselyyn laadittiin lähetekirjelmä, joka selittää tärkeimmät termit ja mikä kyselyn tarkoitus on ja mitä merkityksiä tulevaisuudessa kyselyllä on vastaajalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193). Ennen perehdytysoppaan laatimista käytiin myös keskusteluja kasvokkain ja sähköpostitse vastaanottopäällikön sekä vastaanoton työntekijöiden kanssa siitä, mitä asioita perehdytysopas voisi sisältää.

8.2 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisältöön vaikuttivat tutkimushaastattelun tulokset, keskustelut työntekijöiden ja vastaanoton esimiehen kanssa, omat kokemukset perehdyttämisestä sekä yleiset työnaloitukseen liittyvät informaatiot.

Perehdytyskansion laatiminen alkoi jo idean saamisen jälkeen, mutta konkreettista tietoa kansioon alettiin kerätä harjoittelun aikana ja kesällä. Verkkokyselyn vastausten analysoinnin jälkeen pystyttiin lisäämään oleellisia asioita oppaaseen. Perehdytyskansioista tehtiin mahdollisimman kattava alkupaketti töiden aloitukseen. Kansio sisältää tietoa Scandic Narvikista ja sen toimintaympäristöistä. Työnopastukseen, kute varausohjelman käyttöön tai muihin tarkempiin työohjeisiin, kansion laatimisessa ei paljoa paneuduttu, sillä muuten oppaasta olisi tullut liian laaja ollakseen kätevä apu perehdytykseen.

Perehdytysopasta tehdessä oltiin yhteydessä front desk manageriin, joka ideoi yhdessä tutkijan kanssa perehdytysoppaaseen tulevista asioista. Kansiota tehdessä käytiin pariin kertaan paikan päällä Norjassa, jotta kansion tekeminen olisi helpompaa. Harmiksi, aikataulut tutkijalla ja front desk managerilla menivät usein ristiin, eikä vastaanottopäällikkö ollutkaan tavoitettavissa silloin kuin oltiin suunniteltu. Näin ollen paljon informaatiosta piti käydä sähköpostitse. Koska hotellissa on ollut hyvin kiireistä, jäi sähköpostikeskustelut vähäisiksi, joten perehdytysoppaaseen tarvittavia tietoja ja liitteitä oli välillä haastava saada. Tämän takia perehdytysoppaaseen jäi asioita front desk managerin täytettäväksi, sillä niitä ei toimitettu aikataulun puitteissa.

Perehdytysopas on tehty Microsoft Office Word – ohjelmalla, jotta se on helposti käytettävissä sekä sähköisesti että tulostettuna versiona. Word-tiedostona kansio on myös helposti päivitettävissä, kun uutta informaatiota saadaan. Opas kirjoitettiin englanniksi, sillä tutkijan norjan kielen taidot eivät olisi laadukkaan perehdytysoppaan laatimiseen norjan kielellä riittäneet. Jos uuden työntekijän englannin kielen taidot ovat vähäiset, voi perehdytyskansion lukeminen olla mahdollisesti hieman haastavaa. Oletuksena kuitenkin oli perehdytyskansiota laatiessa, että jokainen työntekijä osaa englantia sen verran, että he ymmärtävät kansion tekstit – täytyyhän heidän osata työskennellä englanniksi. Oppaassa on käytetty kuvia ja kuvitukseen on panostettu, näin saadaan houkutteleva ja kiinnostava opas, jota on miellyttävä lukea.

9 POHDINTA

Pohdinta-luvussa käydään läpi tutkimuksessa paljastuneiden aiheiden soveltamista perehdytykseen ja kuinka nämä ideat voidaan muuttaa mietteistä teoiksi. Luvussa käydään myös tutkijan kirjoittamisprosessia läpi ja nähdään, miten opinnäytetyön tekeminen sujui.

9.1 Ideoita perehdytykseen ja työnopastukseen

Tutkimuksen analysoinnin, havainnoinnin sekä opinnäytetyön toimeksiantajan toiveiden perusteella tehty perehdytysopas on toimiva ja käytännöllinen tietopaketti uudelle työntekijälle. Perehdytysopasta laatiessa ideoita tuli sieltä täältä – osa parempia ja osa kehittämistä vielä vaativia.

Scandic Narvik hyötyisi luultavasti käytännöllisemmästä perehdytysoppaasta, jossa kaikki oleellinen tieto olisi kerätty yksiin kansiin. Tutkijan omista kokemuksista ja havainnoinnista huomattiin, että joskus tiedon hakemiseen käytettiin vastaanotossa paljon aikaa, vaikka loppujen lopuksi asia olisi ollut hyvin helppo selvittää. Tämän takia opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen on koitettu tiivistää kaikki oleellinen informaatio, jotta tieto löytyisi yhdestä paikasta vaivattomasti.

Tutkimuksen vastauksissa tuli myös ilmi, että perehdyttäjillä ei ollut aina tietoa siitä, mitä uudelle työntekijälle pitäisi opettaa ja missä järjestyksessä tai aikataulussa perehdytys pitäisi toteuttaa. Tähän olisi avuksi perehdytyslista, johon kirjattaisiin kaikki läpikäytävät asiat ja raksitettaisiin, kun uusi työntekijä on asian sisäistänyt. Listasta olisi molempien helppo seurata, mitä asioita vielä täytyy käydä läpi, tai mihin tarvitaan lisäperehdytystä tai työnopastusta.

9.2 Oma kirjoitusprosessi

Opinnäytetyötä oli melko helppo tehdä loppujen lopuksi, vaikka ajoittain tuli mutkia matkaan tai ei kirjoittaminen sujunut. Alkuun oli vaikeaa keksiä mistä aloittaa ja puuduttavaa lukea lähdemateriaalia läpi, mutta tämän jälkeen oli selvästi motivoituneempi olo tehdä työtä ja kirjoittaa teoriaosuutta. Muiden opiskelijoiden samanlaisten opinnäytetöiden selailun jälkeen sai vielä paremman käsityksen esimerkiksi työn sisällöstä ja sisällysluettelosta.

Ennen opinnäytetyön tekoa oli käsitys, että teoriaosuus on työlästä ja puuduttavaa kirjoittaa ja itse tutkimuksen ja perehdytysoppaan teko olisi helpompaa ja sujuvampaa. Työn edetessä ja sen loputtua huomattiin kuitenkin, että teoriaosuuden kirjoittaminen oli huomattavasti helpompaa kuin itse käytännön työn teko. Tämä johtunee siitä, että teoriaosuuteen sai omassa tahdissa ja rauhassa etsiä kirjallisuutta ja lähteitä, sekä kirjoittaa itse tekstiä. Käytännön työosuutta tehdessä taas joutui paljon odottelemaan ja joustamaan muiden osapuolten (kuten koulun ja hotellin vastaanoton päällikön ja työntekijöiden) takia. Tämä aiheutti sen, ettei työ voinut työstää haluamassa aikataulussa ja osissa, vaan piti monesti soveltaa työn tekoa.

Jos kirjoittamisesta piti pitempää taukoa, tuntui vaikealta päästä uudestaan työhön kiinni. Neuvonasi opinnäytetyön tekijöille olisi seuraava: tekee vähän joka päivä, jos ei enempää jaksa. Tällöin on paljon helpompi jatkaa työn tekoa, kun se on vielä tuoreessa muistissa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNIKOIVU, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: Talentum Media Oy.

ABOUT HTL. HTL by Scandic. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://htlhoteles.com/about-htl>

ABOUT US. Scandic Hotels Group AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/category/about-us/>

AHOLA, Kirsi 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

ARBEIDSLIVETS LOVER. Act relating to working environment, working hours and employment protection, etc. Epävirallinen käännös Norjan lainsäädännöstä. [Viitattu 23.9.2016]. Saatavissa: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=92156>

CUSTOMERS. Scandic Hotels Group AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/customers/>

DYBWAD, Yvonne 2003. Opplev Norge – Nordland. 1. painos. Norja, Oslo: Ascheoug & Co.

ERÄSALO, Ulla 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark Oy.

FROKOST. Scandic hotels. [Viitattu 2016-06-13.] Saatavissa: <http://www.frokosten.no/>

GÓMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B. ja Cardy, Robert L. 2010. Managing Human Resources: Global Edition. Yhdysvallat: Pearson.

GRIMSO, Rigmor E. 2005. Personaladministrasjon – Teori og praktis. 4. painos. Norja, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2005.

HAM, Anthony; BUTLER, Stuart ja WHEELER, Donna 2015. Norway. Lonely Planet Publications Pty Ltd: Kiina.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

IN BRIEF. Scandi Hotels Groub AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/in-brief/>

KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print Oy.

KAUHANEN, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

KUVAAS, Bård 2008. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM. Norja: Vigmostad & Bjørke AS.

MATKA-ESITE 2014 POHJOIS-NORJA JA HUIPPUVUORET. Northern Norway. [Viitattu 2016-06-06.] Saatavissa: <http://www.nordnorge.com/sites/n/nordnorge.com/files/f4275231fcde845f6d7d47ca0218d9c5.pdf>

MEISTÄ. Scandic Hotels. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <https://www.scandichotels.fi/>

MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtaminen. Kuopio: Infor.

NARVIK. Innovation Norway. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <https://www.visitnorway.com/places-to-go/northern-norway/narvik/>

NARVIK KOMMUNE. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <https://www.narvik.kommune.no/Webpart-side.aspx?MIId1=1447>

NORGES BESTE HOTELLER 2016. Reisetips. [Viitattu 2016-06-13.] Saatavissa: <http://reisetips.nettavisen.no/norges-beste-hoteller-2016/>

NORDHAUG, Odd 2002. LMR Ledelse av Menneskelige Resurser – Målrettet personal- og kompetanseledelse. 3. painos. Norja: AIT Otta AS.

OUR HISTORY. Scandic Hotels Group AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/our-history/>

OUR BUSINESS. Scandic Hotels Group AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/our-business/>

SCANDIC NARVIK. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: https://www.scandichotels.com/hotels/norway/narvik/scandic-narvik?_ga=1.140931632.327611264.1461158275

SCANDIC NARVIK – Et Unikt Design. Esite. Scandic. Norja: 2015.

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VAUHKONEN, Sirpa 2015. Leadership. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Henkilöstöjohtaminen-kurssi

VISION & MISSION. Scandic Hotels Group AB. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/vision-mission/>

VISIT NARVIK. [Viitattu 2016-06-07.] Saatavissa: <http://www.visitnarvik.com/Home>

LIITE 1: VERKKOKYSELYN POHJA

Survey about the job orientation at Scandic Narvik

This survey defines what you, the staff, think about orientation and I would like to hear about your experiences. The survey should take about 10-15 minutes to complete and includes space for you to comment. I'd appreciate your honest responses to the questions in the survey. All responses are completely confidential. Please let me know if you have any questions.

Basic information

1. How long have you worked for Scandic Narvik?

0-3 months

3-6 months

6-12 months

+ 1 year

2. Have you worked for other Scandic hotels before? If so, for how long?

No

Yes, less than 6 months

Yes, 6-12 months

Yes, +1 year

3. Have you worked for some other hotel? If so, for how long?

No

Yes, less than 6 months

Yes, 6-12 months

Yes, + 1 year

First day

4. What did your first day at work include?

5. How did you experience the first day? Did you feel welcomed?

6. Who was in charge of your orientation?

Reception manager

Co-worker

Someone else, who?

7. What kind of material did you receive about the job?

Time & Learning

8. How long did your orientation take?

1-3 days

Less than a week

1-3 weeks

3 or more weeks

9. What things did you get orientation to?

10. What things were easy to learn? What was hard?

Orientating someone

11. Have you been orientating someone? If not, you'll skip to question 16.

Yes

No

12. What kind of orientation was you suppose to give? How did it go?

13. What kind of materials did you have to help you in orientating?

14. Did you have an orientation program to follow? If so, what was the program like?

Yes, avoin vastaus

No

15. Have you been trained to give job orientation?

Yes

No

Feelings and Thoughts

16. How did you experience the orientation time?

17. What is good orientation in your opinion? How about bad?

18. What do you think is the importance of job orientation?

Orientation guide and improvements

19. How successful was your orientation? From scale 1-5. Why this number?

1

2

3

4

5

20. Would you improve the orientation given at the hotel? How?

21. What is good orientation guide? What things should it include?

LIITE 2: VELKOMMEN TIL SCANDIC NARVIK – A GUIDE TO THE RECEPTION

Perehdytysopas on salattu toimeksiantajan puolesta.