

Manuaali uusien hotellien avaamiseen Primehotelsille

Roy Sirniö



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Roy Sirniö | |
| Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Manuaali uusien hotellien avaamiseen Primehotelsille | Sivu- ja liitesivumäärä 23+13 |
| <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on luoda avausmanuaali työn toimeksiantajan, Primehotelsin, uusille hotelleille. Primehotels on avaamassa vuosina 2021–2023 ainakin kolmea uutta hotellia, joiden avauksessa on tarkoitus hyödyntää opinnäytetyönä syntyneitä avausmanuaaleja. Olin mukana avaamassa Primehotelsin yksikköä Hotel Sveitsiä vuonna 2017 ja sain idean manuaalin luomiseen Hotel Sveitsin avauksen aikaisista kokemuksistani.</p> <p>Suomessa ravintolat ja hotellit avataan keskeneräisinä. Pyrin siihen, että työni auttaa tulevaisuuden yksiköiden avaajia onnistumaan avauksissaan mahdollisimman hyvin. Tavoitteenani on myös estää Hotel Sveitsin avaamisessa kohdatut haasteet Primehotelsin tulevissa avauksissa. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään asiantuntijahaastatteluja.</p> <p>Työn teoriapohja nojaa vahvasti asiantuntijahaastatteluihin, sillä aiheesta ei ole juurikaan olemassa kirjallisuutta tai julkisia manuaaleja. Teoriapohjaa tukevat käsitteet, joita ovat perehdytys, muutosjohtaminen ja strategian jalkauttaminen, käydään läpi työn aluksi. Seuraavassa osiossa kerrotaan asiantuntijahaastatteluista. Haastatellut henkilöt oli valittu muista Hotel Sveitsin avaamisessa mukana olleista henkilöistä. Nämä henkilöt kokivat, että avausmanuaalille on kysyntää ja että sellaisen olemassaolo olisi auttanut heitä Hotel Sveitsin avaamisprojektin aikana.</p> <p>Seuraavassa osiossa esitellään itse avausmanuaali. Manuaalin tavoite on auttaa Primehotelsin seuraavien yksiköiden avaustiimiä onnistumaan tehtävässään mahdollisimman hyvin. Produktissa käsitellään muun muassa seuraavia asioita: yrityksen yleisesittely, käytännöt, taustajärjestelmät, avauskoulutus, hotellin avaaminen ja sen jälkeinen aika. Avausmanuaalin muoto on PowerPoint -esitys. Toimeksiantaja toivoi, että manuaali toteutetaan heidän antamaansa PowerPoint -pohjaan, jotta he voivat käyttää sitä avauskoulutuksen materiaalina. Työn liitteenä ovat check listit hotellin eri osastoille, joiden tarkoitus on auttaa hotellin avaustiimiä muistamaan ja oivaltamaan, minkälaisia asioita heidän tulee ottaa huomioon.</p> <p>Työ aloitettiin keväällä 2020 ja saatiin valmiiksi marraskuussa 2020. Toimeksiantaja oli lopullisen produktin sisältöön ja laajuuteen hyvin tyytyväinen. Produktin tekijä on Olen myös tyytyväinen lopputulokseen ja uskon, että luomastani produktista on aidosti hyötyä Primehotelsille. Itse produkti ja sen liitteenä olevat check listit on liitetty opinnäytetyön loppuun.</p> | |
| Asiasanat Perehdytys, muutosjohtaminen, strategian jalkauttaminen, avausmanuaali | |

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Perehdytys | 3 |
| 3 Muutosjohtaminen | 6 |
| 4 Strategian jalkautus | 9 |
| 5 Haastattelut | 11 |
| 5.1 Kysymykset | 11 |
| 5.2 Vastaukset | 12 |
| 5.3 Yhteenveto | 13 |
| 6 Manuaalin esittely | 14 |
| 6.1 Kohdeyritys | 14 |
| 6.2 Tavoite | 15 |
| 6.3 Suunnitelmakuvaus | 15 |
| 6.4 Toteutus | 16 |
| 6.5 Produkti | 16 |
| 7 Pohdinta | 17 |
| 7.1 Tulokset | 17 |
| 7.2 Johtopäätökset | 18 |
| 7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi | 20 |
| Lähteet | 22 |
| Liitteet | 24 |
| Liite 1. Produkti | 24 |
| Liite 2. Check listit | 32 |
| Liite 3. Kysymyslomake | 36 |

1 Johdanto

Uutta hotellia avattaessa yrityksellä on vain yksi tilaisuus tuottaa hyvä ensivaikutelma asiakkailleen. Huonon ensivaikutelman korjaus on todella työlästä ja se maksaa paljon rahaa. Uuden yksikön avaaminen tuottaa yritykselle aina haasteita, oli kyseessä sitten yrityksen ensimmäinen tai sadas toimipaikka. Mitä paremmin yritys on valmistautunut näihin haasteisiin, sitä paremmin toimipaikan avaaminen onnistuu. Ja mitä paremmin yritys onnistuu avaamisessa, sitä paremman ensivaikutelman se luo asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tästä taas seuraa lisääntynyt kassavirta, joka auttaa yritystä pärjäämään paremmin alan jatkuvasti muuttuvassa kilpailukentässä.

Olin mukana avaamassa uudistettua Primehotelsin viidettä yksikköä, Hotel Sveitsiä, Hyvinkäälle syksyllä 2017. Avaaminen oli erittäin hektinen, mutta antoisa kokemus. Tämän kokemuksen jälkeen aloin miettiä, mikä teki hotellin avaamisesta niin haastavaa. Tulin siihen lopputulokseen, että vaikeus johtui kunnollisen tiedon puutteesta. Avaustiimissä oli kyllä ihmisiä, jotka olivat olleet mukana avaamassa uusia yksiköitä, mutta kukaan heistä ei ollut aiemmin työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Joka käännteessä tuli paljon kysymyksiä, joihin ei ollut vastauksia ja ne piti kaivaa yrityksen muilta yksiköiltä. Aina informaatioita ei edes ollut saatavilla, vaan yksikköemme joutui pärjäämään ilman tukea. Tällaisen tilanteen aiheutti muun muassa se, että Hotel Sveitsissä oli käytössä uusi versio käyttöjärjestelmästä, kun taas muut yksiköt käyttivät saman järjestelmän vanhempaa versiota. Tämä kulutti paljon aikaa, jota ei todellakaan ollut hukattavaksi. Hotellia avatessa vastaan tuli myös paljon käytännön ongelmia, jotka olisi voinut ennakoida. Keskustellessani kokemuksesta muiden alan ihmisten kanssa, sain huomata, että ongelma on melko yleinen. Toimipaikat avataan keskeneräisenä ja avaamisissa toistuvat samat ongelmat. Tutkin asiaa hie-man lisää ja havaitsin että kukaan ei ole ikinä julkaissut aiheesta minkäänlaista opasta. Koko alaa leimaa kiire saada ovet auki, oli kyseessä sitten lähiökapakka tai viiden tähden hotelli. Tämä johtuu varmasti rahoitukseen liittyvistä seikoista, sillä projektin loppuvaiheessa on kiire saada rahahanat auki, jotta investointeja aletaan tienaamana takaisin. Kiireellä avaaminen on ymmärrettävää, mutta olisi kaikkien edunmukaista, jos tästä päästäisiin eroon.

Opinnäytetyöni aihe on manuaali tai tuttavallisemmin avausopas uusien hotellien avaamiseen Primehotelsille. Yritys on avaamassa lähivuosina ainakin kolme uutta yksikköä ja tavoitteeni on tehdä uusien yksiköiden avaamisesta mahdollisimman helppoa. Manuaali tulee toimimaan hotellin johtoryhmän sekä vuoroesimiehien apuna avausvalmennuksesta avajaisten jälkeisiin viikkoihin. Manuaalia ei ole tarkoitettu työntekijöille vaan auttamaan

esimiehiä onnistumaan työssään. Manuaali ei myöskään ole perehdytysopas, vaikka siinä on perehdytysopasmaisia piirteitä. Tämän avausmanuaalin perimmäinen tarkoitus on auttaa Primehotelsia avaamaan tulevat hotellinsa mahdollisimman valmiina.

Työn päätavoite on luoda avausmanuaali Primehotelsin uusille hotelleille. Työn ensimmäinen alataavoite on auttaa tulevaisuuden hotellien ja ravintoloiden avaajia onnistumaan avauksessaan mahdollisimman hyvin. Toinen alataavoite on Hotel Sveitsin avaamisessa kohdattujen haasteiden estäminen tulevissa avauksissa. Tutkimusmenetelmäni on asiantuntijahaastattelut. Aiheestani ei löydy juurikaan julkisia malleja tai suoranaista kirjallisuutta, joten koin, että asiantuntijahaastattelut ovat paras lähtökohta työni pohjaksi. Produkti toteutettiin toimeksiantajan antamaan PowerPoint -pohjaan ja se toimii opetusmateriaalina uusien hotellien avausvalmennuksissa. Työtä varten haastattelin kollegoitani Hotel Sveitsin avauksesta. Nämä haastattelut ja omat kokemukseni toimivat tietoperustana työtäni varten. Tietoperustaa täydensivät perehdytykseen, muutosjohtamiseen ja strategian jalkauttamiseen liittyvä kirjallisuus.

Työni ensimmäisessä osiossa käsittelen pintapuolisesti perehdytyksen, muutosjohtamisen ja strategian jalkauttamisen teoriaa. Tämän jälkeen siirryn produktini merkittävimpään tietopohjaan, eli asiantuntijahaastatteluihin. Käyn läpi haastattelun kohteet, esittelen kysymykset sekä vastaukset. Seuraava osio työssäni käsittelee tuotettua produktia, jossa esittelen toimeksiantajan, produktin tavoitteen, suunnitelman, toteutuksen sekä itse produktin. Viimeisessä osiossa pohdin tuloksia, teen niistä johtopäätöksiä ja arvioin omaa oppimistani. Valmis produkti on liitetty opinnäytetyöni loppuun.

2 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla työntekijä saadaan tutustutettua uusiin työtehtäviinsä ja työpaikkaansa. Perehdytyksen tavoite on saada henkilöä toimimaan itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Työhön perehdytys on lakisääteistä. Työnantajan on annettava työntekijälleen tarvittava perehdytys, jotta tämä osaa toimia työssään turvallisesti ja työn vaatimalla tavalla. Työnantajan pitää varmistaa, että työntekijällä on tarvittava osaaminen työn suorittamiseen. (Finlex 2020.). Vaikka vastuu perehdytyksestä onkin työnantajalla, myös perehdytettävällä on vastuita. Perehdytettävän on toimittava oma-aloitteisesti hankittava aktiivisesti tietoa, jotta perehdytysprosessi onnistuu. Hänen tulee esittää kysymyksiä, jos joku asia askarruttaa häntä ja hänen on otettava vastuu omasta oppimisestaan. (Eklund 2018, 161-166.)

Niissä organisaatioissa, joissa työntekijä halutaan sitouttaa työpaikkaan pitkällä aikavälillä, perehdytyksen tavoite on pikemminkin sitouttaa työntekijät uuteen työpaikkaan ja saada heidät viihtymään työympäristössään. Organisaation tulisi miettiä etukäteen, mitkä perehdytyksen tavoitteet ovat. Eri tavoitteet vaativat erilaisten asioiden korostamista perehdytysprosessin aikana. (Eklund 2018, 28-29.)

Perehdytys tulee aina suunnitella. Perehdytyksen suunnittelee lähiesimies yhdessä perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden kanssa. (Lepistö 2000, 68.) Eklundin mukaan (Eklund 2018, 174.) uuden työntekijän voi antaa laatia oma perehdytys suunnitelmansa. Tällöin työntekijä saa itse ilmaista millaisissa asioissa hän tarvitsee opastusta tai tukea. Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä tieto jaetaan pieninä kokonaisuuksina. Perehtyjä omaksuu saadun tiedon helpommin, kun se jaetaan pienemmissä osissa. Toimimalla näin perehdyttäjä varmistaa, että jaettu tieto muuttuu osaamiseksi ja että yritys saa hyötyä perehdytettävän työpanoksesta. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Lepistö (2000, 67-68.) jakaa hyvän työhön perehdyttämisen viiteen pääkohtaan. Nämä pääkohdat ovat työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohdainen työhönopastus, perehdyttämisen jakaminen ja työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Työhönotossa esitellään työnsisältö, käydään läpi sopimusehdot ja jaetaan mahdollinen perehdytysaineisto. Vastaanottaessa perehdytys käynnistetään alkukeskusteluilla, jossa osallisina ovat lähiesimiehen ja perehdytettävän lisäksi muut perehdytykseen osallistujat, mikäli se on mahdollista. Keskustelussa käydään läpi perehdytysohjelma

ja aloitetaan perehdytys. Tehtäväkohtaisen perehdytyksen hoitaa esimies tai valittu perehdyttäjä. Perehdytys jatkuu työnohessa ja tämän jälkeen perehdytys arvioidaan sekä esitetään mahdolliset kehittämistoiveet. (Lepistö 2000, 67-68.)

Kupias ja Peltola (2009, 49.) jakavat perehdyttämisen toimijat sekä perehdytyskonseptit viiteen eri kategoriaan. Toimijoita ovat esimies, perehtyjä, henkilöstöammattilainen, työyhteisö/kollegat ja nimetty perehdyttäjä. Konsepteja ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. Eri toimijoiden rooli vaihtuu eri malleissa ja vierihoidoperehdyttämisessä joillain toimijoilla ei ole ollenkaan roolia. (Kupias & Peltola 2009, 48-49.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa jaottelut näkyvät yksityiskohtaisemmin.

| | Vierihoido- perehdyttämi- nen | Malli- perehdyttäminen | Laatu- perehdyttämi- nen | Räätälöity perehdyttämi- nen | Dialoginen perehdyttämi- nen |
|--|---|--|---|---|--|
| Esimies | Toimii mento- rina. | Työnjohdollinen esimiesrooli. | Koordinoi pe- rehdyttämisen prosessin ke- hittämistä tiimi- työn kautta. | Sovittaa yhteen- tulokkaan osaa- misen ja pereh- dyttämisen mo- duulit ja kytkee siihen tarvitta- van verkoston (tai delegoi sen nimetylle pereh- dyttäjälle). | Luo edellytyk- siä dialogille ja kehittää työyh- teisön dialogi- osaamista. Osallistuu dia- logiin. |
| Perehtyjä | Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena. | Sopeuttavan pe- rehdyttämisen koh- teena. | Oppii prosessit ja jatkuvan laa- dun parantami- sen. | Osallistuu pe- rehdyttämisen suunnitelman laatimiseen. | Osallistuu aktii- visesti dialo- giin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työ- yhteisön hyö- dynnettäväksi. |
| Henkilöstö- ammattilai- nen | Ei aktiivista roolia. | Hoitaa yleispereh- dyttämisen. Tuot- taa materiaalia ja ohjeita. Rooli tär- keä koordinoijana ja suunnittelijana. | Tuottaa tarvit- tavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille. | Kehittää pereh- dyttämisen mo- duuleja ja antaa tukea työyksi- köille. | Luo edellytyk- siä dialogille koko organi- saatiossa ja nostaa sitä esille. |
| Työyhteisö/ kollegat | Joku kollega voi toimia men- torina. | Kollegat osallistu- vat työnopastuk- seen selkeän työn- jaon mukaisesti. | Tiimi keskei- sessä ase- massa pereh- dyttämisen laa- dun kehittäjänä ja toteuttajana. | Kollegat osallis- tavat sovittujen osa-alueiden perehdyttämi- seen. | Koko työyh- teisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehit- tämään ja ke- hittymään. |
| Nimetty pe- rehdyttäjä | Ei yleensä käy- tetä. Mahdollis- esti mentorin roolissa. | Valmistaa sovitun- laisen työhönopas- tuksen ja perehdyt- tämisen yhdenmu- kaisuuden. | Voi olla tii- missä esimie- hen apuna. | Kuten esimies, mutta ei työn- johdollista roo- lia. | Osallistuu dia- logiin ja tuo op- pimiseen liitty- viä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä. |

Taulukko 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009).

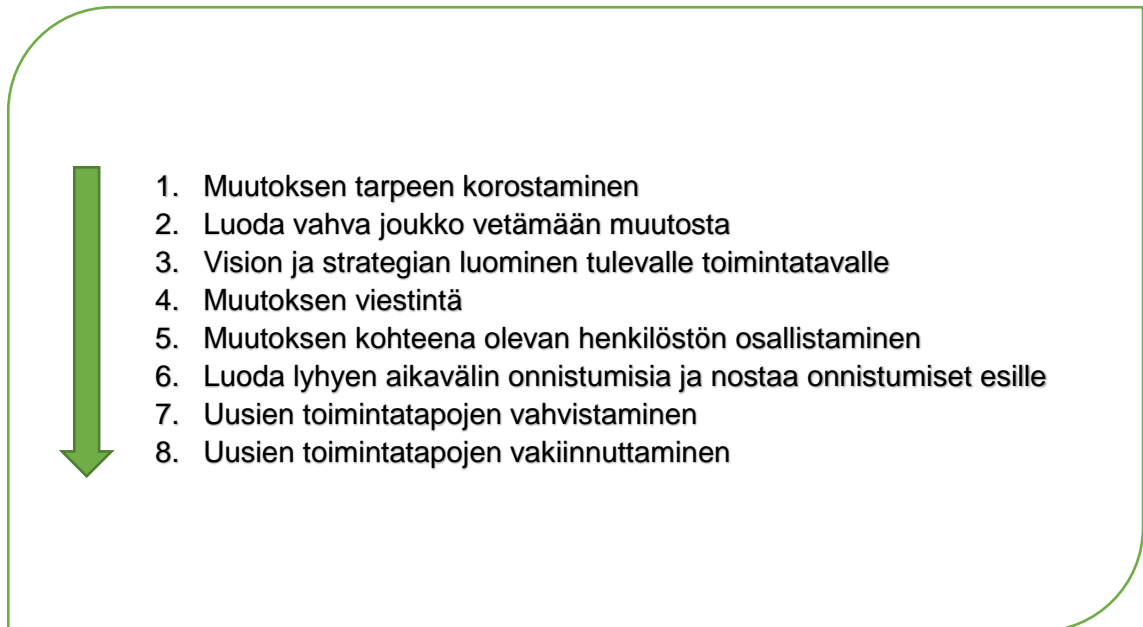
3 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat jatkuva osa nykypäivän työyhteisöjä. Joillekin organisaatioille muutos on hyvinkin tavallista ja toisille organisaatioille taas ei. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149.) Muutokset yrityksissä ovat perinteisesti käynnistetty ylimmän johdon kautta. He määrittelevät strategiat ja avainalueet. Nykyaikana koko organisaation on osallistuttava muutokseen ja vastuuta jaetaan myös organisaation alemmille tahoille. (Pelin 2009, 14.) On olemassa sekä sisäistä että ulkoista muutosta. Ulkoinen muutos on usein yrityksen ulkopuolelta tuleva muutos, kuten esimerkiksi korona pandemia, kun taas sisäinen muutos on sitä, miten ihmiset reagoivat ulkoisiin muutoksiin. (Salminen 2006, 143.)

Muutosprosessi suunnittelu on todella tärkeää onnistumisen kannalta. Suunnitteluun tarvitaan aikaa ja sen perimmäinen tarkoitus pitää olla selkeä ja prosessi tulee suunnitella huolellisesti. Prosessin toteutuksella on paremmat mahdollisuudet onnistua, jos muutosprosessi on suunniteltu hyvin. Tämäkään ei tosin estä sitä, etteikö prosessi saattaisi mennä eri suuntaan, kun mitä toivotaan. Muutoksien aikataulu on usein haastava ja sitä leimaa kiire. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-49.) Aikataulujen noudatus on hyvin tärkeää kaikissa projekteissa. Viivästykset johtuvat yleensä heikoista aikatauluista. Niistä saattaa muun muassa puuttua tehtäviä, niitä ei ylläpidetä, eikä niissä ole pelivaraa. (Pelin 2009, 113.) Muutosta johtaessa esimiehen tulee ottaa huomioon, että hän on yleensä edellä muuta organisaatiota. Hänen tulee odottaa, että hänen alaisensa sisäistävät annetun informaation ennen siirtymistä seuraavan vaiheeseen. (Salminen 2006, 157.) Riskienhallinnan onnistuminen on merkittävä tekijä onnistuneessa projektissa. Riskit voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin, joita ovat esimerkiksi taloudelliset riskit, aikatauluriskit, sopimusriskit ja tekniset riskit. Riskit tulee tunnistaa ja luokitella, jotta niitä pystytään torjumaan. Torjumistapoja ovat muun muassa projektisuunnitelman muuttaminen ja riskin toteutumiseen varautuminen. (Pelin 2009, 225-236.)

John Kotterin (Kotter 2012, 23.) mallissa muutos jaetaan kahdeksaan osaan. Ensimmäinen askel on luoda tarve muutokselle. Jos tällaista tarvetta ei ole, on hyvin vaikeaa saada organisaation avainhenkilöt muutoksen puolelle. Nämä henkilöt ovat avainasemassa muutosvision luomisesta ja viestimisestä. Toisessa askeleessa luodaan vahva joukko johtamaan muutosta. Tästä joukosta tulisi löytyä neljä eri aspektia: uskottavuutta, valtaa, johtajuutta ja asiantuntijuutta. Kolmanneksi muutokselle luodaan visio ja strategia, mitä halutaan saavuttaa ja miten sinne päästään. Neljänneksi muutoksesta viestitään organisaatiolle. Viides askel on ottaa muutoksen kohteena olevat henkilöt mukaan muutokseen. Kun ihmiset pääsevät osallistumaan muutokseen, ovat he todennäköisempiä sitoutumaan

muutokseen. Kuudes askel on saada lyhyen aikavälin voittoja, joiden avulla muutoksen osoitetaan onnistuneen. Näiden voittojen tulisi olla yksiselitteisiä, avoimesti nähtävillä organisaatiossa ja todistettavasti seurausta muutoksesta. Seitsemäs askel on vahvistaa uusia toimintatapoja. Tässä vaiheessa käyttöön otettuja toimintatapoja vahvistetaan ja tuodaan lisää muutoksia. Ideaali tilanteessa myös työntekijöistä on tullut oman alansa asiantuntijoita ja he voivat ottaa lisää vastuuta organisaatiossa. Ylempi johto keskittyy kokonaisuuteen. Viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat vakiintuvat osaksi yrityksen kulttuuria. Ne eivät ole enää muutoksia, vaan osa ihmisten rutiineja.



Kaavio 1. Kotterin kahdeksan askelta muutokselle (Hyppänen 2007, 21).

Esimiehen rooli muutoksissa on haastava, sillä vaikka he juridisesta näkökulmasta edustavat työnantajaa työntekijöille, edustavat he myös työntekijöitä ylemmälle johdolle. Tämän lisäksi esimiesten tulee myös huomioida muut sidosryhmät. Asemansa takia he joutuvat kestäämään painetta monesta eri suunnasta. Esimiesten paineensietokyky ratkaisee muutostilanteissa paljon, sillä heillä on suuri vastuu muutoksesta. Projektiorganisaation vetäjällä tulee olla johdon tuki ja tarvittavat työkalut, jotta hän voi onnistua projektin vetämisessä. Usein projekteja vetävät asiantuntijat, joilla ei mahdollisesti ole kokemusta esimiestyöstä tai johtamisesta tai heidän johtamistaitonsa ovat olemattomat. Asiantuntija onnistuu projektinjohtamisessa, jos hän johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 85-89.) Projektityöskentelyn ammattilaiset sopivat parhaiten luotsaamaan pitkäkestoisia projekteja (Hyppänen 2013, luku 9).

Muutosvastarinta on normaali reaktio muutokseen. Muutos vaatii aina vanhasta luopumista ja sen vuoksi muutosvastarinnan voikin rinnastaa suruprosessiin. Normaaleja reaktioita muutosvastarinnassa ovat muutoksen kieltäminen, viha, masennus ja itsekeskeisyys. (Lämsä & Hautala 2004, 190.) Muutosvastarinta ilmenee joko passiivisesti tai aktiivisesti. Aktiivisessa vastarinnassa muutosta vastustetaan sanoilla ja teoilla, kun taas passiivisessa vastarinnassa henkilö ei sitoudu muutosprosessiin. Tällöin henkilö ei myöskään tee mitään muutoksen eteen. (Salminen 2006, 149-150.) Muutosjohtajan tulee hoitaa muutosvastarinnasta aiheutuvat ongelmat. On hänen vastuullaan selvittää tilanne nopeasti ja ymmärtää, että ongelmien tehokkaaseen ratkaisemiseen tarvitaan sekä luottamusta että dialogia. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Viestintä on muutoksen aikana korostetun tärkeää. Ilman viestintää ei esimies voi johtaa. Jos viestintä ei ole kunnossa, muutos epäonnistuu. (Åberg, 2006.) Muutoksen keskellä tietoa pitää tuottaa runsaasti. Muutosta johtavan esimiehen tulee viestiä suurista linjoista, mutta myös pienistä yksityiskohdista, kuten työyhteisöön ja etenemismahdollisuuksiin liittyvistä aiheista. Nämä yksityiskohdat ovat työntekijöille tärkeitä. Vaikka mitään viestittävää ei olisi, voidaan viestiä siitä, milloin tietoa olisi saatavilla. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-64.) Muutosta toteuttaessa tulee muistaa viedä muutosta eteenpäin ja tehdä muutosta tukevasta toiminnasta prioriteetti. Esimiehen vastuulla muutoksessa on näyttää omalla esimerkillään organisaatiolle, mitä heiltä vaaditaan. Muutoksen aikana tulee viestiä ahkerasti, antaa palautetta ja analysoida muutoksen onnistumista. (Erämetsä 2009, 276-278.)

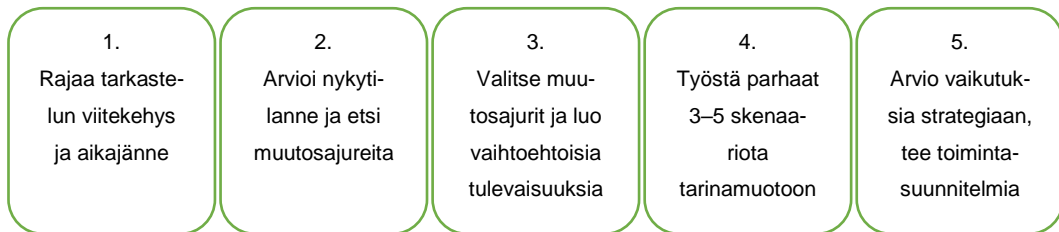
Salminen (2006, 156-161.) kuvaa muutosprosessia portaiksi. Askeleet ovat tieto, taidot, motivaatio ja pelon voittaminen. Työntekijät eivät pääse seuraavalle askelmalle ilman johtamista. Esimiehet aloittavat muutoksen johtamisen viestimällä. Kun työntekijät ovat sisäistäneet informaation, siitä syntyy tietoa. Tiedosta taas jalostuu ajan kuluessa taitoja. Tämä matka on pitkä, eikä siitä päästä loppuun ilman motivaatioita. Esimiehen tulee motiivoida alaisiaan koko prosessin aikana, vaikka lisääntynyt tietotaito tuokin jo itsessään motivaatioita. Muutosprosessin saatetaan loppuun, kun organisaatio on saanut riittävästi tietoa, taitoa ja motivaatiota ja se pystyy näiden avulla voittamaan pelkonsa muutoksen tuomista seurauksista.

4 Strategian jalkautus

Strategia sisältää ne toimet ja päätökset, jotka aiheuttavat halutun lopputuloksen tulevaisuudessa (Vuorinen 2013, 15). Strategian jalkautus taas tarkoittaa sitä, että koko organisaatio ymmärtää yrityksen strategian ja heidän oman työnsä merkityksen strategiassa (Erämetsä 2009, 81). Strategian jalkautuksessa on Tuomen ja Sumkinin (2010, 86-88) mukaan tärkeää, että strategian osat sopivat yhteen. Jokaisen organisaation osan strategia määräytyy ylemmän tason mukaan. Esimerkiksi yksikön strategiaa määrittää ylimmän johdon strategia. Jalkautusprosessi alkaa siitä, että ylin johto ja esimiehet ymmärtävät strategian. Seuraavaksi heidän tulee viestiä strategia alaisilleen. (Erämetsä 2009, 81.) Strategian viestinnässä on tärkeää, että strategia on kiteytetty mahdollisimman yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. (Ritakallio & Vuori 2018, 153).

Viestintä ei yksin riitä viemään jalkautusprosessia loppuun, vaan siinä tarvitaan myös tekoja. Ihmiset sitoutuvat ja innostuvat tavoitteista, jos he saavat osallistua tavoitteiden miettimiseen ja niistä keskusteluun. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 75.) Strategian jalkauttamista helpottaa, jos strategiasta keskustellaan tiimin sisällä (Erämetsä 2009, 82). Lähesimpien rooli strategian jalkautuksessa on ratkaiseva, sillä jos he epäonnistuvat tehtävässään, ei strategioista ole apua. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää varmistaa, että he ovat tehtäviensä tasalla. (Salminen 2006, 29.) Jalkautus on onnistunut silloin kun koko organisaatio uskoo strategiaan, ymmärtää sen ja osaa toimia sen mukaisesti (Erämetsä 2009, 81).

Skenaariotyöskentely on yksi strateginen työkalu, jota käyttämällä yritys pystyy varautumaan useisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin eli skenaarioihin (Vuorinen 2013, 110). Skenaario tarkoittaa sitä, mitä mahdollisesti tapahtuu (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 246). Skenaarioiden luominen mahdollistaa halutun tulevaisuuden eli vision määrittelyn (Tuomi & Sumkin 2010, 43). Oman strategian kriittinen tarkastelu onnistuu skenaarioiden avulla (Ritakallio & Vuori 2018, 22). Skenaariot jaetaan tutkiviin- ja tavoitteellisiin skenaarioihin. Tutkivissa skenaarioissa pyritään ennustamaan, mitä tapahtuu tulevaisuudessa, kun taas tavoitteellisissa skenaarioissa yritetään ennustaa, miten päästään haluttuun tulevaisuuteen. (Vuorinen 2013, 110-111.)



Kuvio 1. Esimerkki skenaariotyöskentelyn prosessista. (Vuorinen 2013, 112)

Tuomi ja Sumkin (2010, 76-77.) luovat skenaariomatriisissaan kolme mahdollista tulevaisuutta, joista yksi on todennäköinen, yksi uhkaava ja yksi toivottava. Jokaista näistä mahdollisista tulevaisuuksista tutkitaan viiden kysymyksen avulla. Skenaariot kytkeytyvät vahvasti strategiaprosessiin, sillä koko prosessi alkaa skenaarioista.

Luotuja skenaarioita voidaan analysoida nykyaikana huomattavasti laajemmin kuin ennen. NykYTEKNIKALLA on mahdollista seurata skenaarioiden toteutumista reaaliajassa. Tämä saan aikaan linkittämällä luodut skenaariot olemassa olevaan dataan ja päivittämällä tuota dataa jatkuvasti. Skenaarion analysointi voi johtaa skenaarioiden muokkaamiseen tai joidenkin skenaarioiden hylkäämiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, on yrityksen luotava itselleen laskennallinen malli, sillä pelkkä data ei auta yrityksiä tekemään päätöksiä. (Ritakallio & Vuori 2018, 50-54.)

| Skenaario/Muuttujat | Todennäköinen | Uhkaava | Toivottava |
|---------------------------------------|---------------|---------|------------|
| Keitä varten olemme olemassa? | | | |
| Missä toiminnassa olemme mukana? | | | |
| Mikä on ydinosaimme? | | | |
| Miten toimimalla skenaario toteutuu? | | | |
| Mitä resursseja skenaario edellyttää? | | | |

Taulukko 1. Skenaariomatriisi (Tuomi & Sumkin 2010, 77)

5 Haastattelut

Haastattelin Hotel Sveitsin avauksessa mukana olleita esimiehiä opinnäytetyöni teoriaosuuteen. Kyseiset henkilöt voivat kokemuksiensa perusteella tuoda työhöni paljon asiantuntijanäkemyksiä, sillä heillä on iso hotellin avausurakka pohjalla, josta ammentaa tietoa. Asiantuntijahaastattelut toimivat tietopohjana opinnäytetyössäni. Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa sähköpostin välityksellä keväällä 2020. Laadin kysymykset, jotka lähetettiin kaikille haastateltaville. Kysymyksiin vastaajiksi olin päättänyt seuraaviin henkilöihin: hotellinjohtaja, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, hotellipäällikkö, Primehotelsin henkilöstöjohtaja, kokousisäntä ja palvelupäälliköt ravintolan keittiöstä, salista sekä hotellin vastaanotosta. Valitettavasti en saanut kaikkia haastatteluja tehtyä, sillä en saanut kaikilta henkilöiltä vastauksia. Yhdeksästä haastateltavasta sain neljältä vastauksen. Salin palvelupäälliköistä en saanut ketään kiinni, joten käytin ravintolan salin puolta koskeviin asioihin omia näkökulmiani, sillä toimin avauksen aikana palvelupäällikkönä salin puolella Hotel Sveitsin ravintolamaailmassa.

5.1 Kysymykset

Laadin haastatteluja varten yksitoista kysymystä, jotka koskivat henkilön kokemuksia Hotel Sveitsin avaamisesta. Niiden avulla oli kerätä tietoa Hotel Sveitsin avaamisesta ja näkökulmia erityisesti henkilöiden omien osastojen kannalta. Laatimani kysymykset olivat:

1. Mitkä ovat oman osastosi kannalta tärkeimmät asiat uutta yksikköä avattaessa?
2. Missä järjestyksessä nämä tärkeimmät asiat tulisi tehdä?
3. Missä asioissa tarvitsitte Primehotelsin konttorilta/muista yksiköistä apua?
4. Saitko tarvitsemasi tiedon/avun helposti?
5. Mikä oli avaamisessa mielestäsi haastavinta?
6. Menikö joku mielestäsi pieleen Sveitsin avaamisessa?
7. Mitä olisit tehnyt toisin?
8. Missä onnistuttiin erityisen hyvin?
9. Opitko jotain uutta avaamisen yhteydessä?
10. Unohdimmeko jotain oleellista ennen avaamista?
11. Mitä avausoppaaseen tulisi sinun mielestäsi sisällyttää?

Henkilöstöjohtajalle lisäsin vielä kysymyksen: Millainen rekrytoinnin aikataulu oli? Kysymykset luotiin pitkälti avausmanuaalin rungon pohjalta. Mietin, mihin kohtiin tarvitsen asiantuntijoiden näkemystä ja muotoilin kysymykset niin, että saisin mahdollisimman laajoja

vastauksia. Käänsin kysymykset myös englanniksi, sillä yksi haastateltavista ei puhu suomea äidinkielenään. Pyysin vastaajia täyttämään vastauksensa sähköpostin liitteenä lähetettyyn kysymyslomakkeeseen ja lähettämään lomakkeen takaisin minulle.

5.2 Vastaukset

Haastatteluista saadut vastaukset olivat erinomaisia ja niistä oli suuri apu työssäni. Vastaukset olivat suurimmilta osin linjassa niihin kokemuksiin, jotka itse koin toimiessani palvelupäällikkönä Hotel Sveitsin avaamisen aikana. Osa vastaajista antoi minulle Microsoft Teamsin kautta haastattelun, joka nauhoitettiin ja josta sitten poimin heidän vastauksensa kysymyksiini. Teams haastattelussa syntyi myös laajemmin keskustelua aiheesta, joka oli positiivista, sillä esiin nousi muun muassa tarve tällaiselle manuaalille, vaikka asiasta ei ollutkaan mainintaa alkuperäisessä kysymyspohjassa. Vastauksista sain riittävästi materiaalia avausmanuaalin kokoamiseen.

Vastauksissa ilmi nousseet ongelmat liittyivät paljolti ajan ja henkilöstön puutteellisuuteen tai niiden yhdistelmään ja tiedon kulkuun. Esimerkiksi keittiössä koettiin, että suurimmat ongelmat johtuivat paljolti epäonnistuneesta miehityssuunnittelusta ja sen osittaisesta puutoksesta. Nämä selittyvät osittain huonolla informaation kululla koko yksikössä. Koska informaatio tuli myöhässä tai hyvin pienellä varoitusaikalla, oli uusiin tilaisuuksiin tai ryhmiin reagoiminen hankalaa ja työvuorojen sisällön suunnittelemisen todella haastavaa. Osaksi tämä johtui siitä, että Hotel Sveitsin suosio yllätti kaikki ja kaupan määrä ylitti roimasti ennustukset. Jos avaustiimi olisi varautunut ennusteiden ylittymiseen, olisi kysynnän nousuun pystytty reagoimaan paremmin. Skenaariotyöskentelyä olisi voitu hyödyntää Hotel Sveitsin avauksessa. Luomalla erilaisia skenaarioita kysynnän määrästä olisivat Hotel Sveitsin esimiehet ja johtoryhmä pystyneet vastaamaan kysyntään paremmalla menestyksellä. Kysynnälle oli luotu yksi ennuste, joka ylittyi huomattavasti. Ongelmaksi kysynnän kasvu muodostui siinä kohtaa, kun siihen ei voitu enää vastata. Täten luomalla vaihtoehtoisia skenaarioita, joissa kysyntä ylittää sekä alittaa odotukset, olisi saatu luotua toimintasuunnitelma eri tilanteiden varalle jo ennen ovien avaamista.

Omia haasteitaan toimintaan toivat myös tilojen keskeneräisyys ja puutteellisuus. Tämä korostui eniten ravintolan salin ja kokouspuolen työskentelyssä. Juomia varten ei ollut kylmävarastointitilaa valmiina, joten esimerkiksi 1000 ihmisen kutsuvierastilaisuuden juomatarjoiluja säilytettiin ulkona vuokrakontissa, joka tuli tyhjentää joka yö saapuvien yöpakkasten vuoksi. Osasta kokoustiloja puuttui tekniikkaa, ravintola- ja yleiset tilat eivät olleet viimeistelyjä ja materiaalit olivat puutteellisia. Ne vastaajat, jotka olivat olleet avaamassa

myös muita pisteitä, kokivat, että tämä on alalla melko normaali tilanne ja että yksiköt pyritään saamaan auki mahdollisimman pian, vaikka kaikki ei olisikaan valmista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että projektin ollessa loppusuoralla on rahaa mennyt jo niin paljon, että yrityksillä on kova tahto ja paine alkaa tienaamaan rahaa takaisin.

Haastatellut henkilöt myös kertoivat, että avaaminen on aina vaativa kokonaisuus, jossa stressinsietokykyä testataan. Esiin nousi myös ajatuksia siitä, että avaustiimille tulisi painottaa levon tärkeyttä ja kaikkien tulisi olla armollisia itselleen. Tällaisen suuren urakan aikana on hyvin helppoa polttaa itsensä loppuun. Esimiesten tulisi olla hyvin herkillä asian suhteen ja tarkkailla tiimensä hyvinvointia. Inhimillisuus ja ymmärtäväisyys näyttelevät suurta osaa näin ison kokonaisuuden hallinnassa.

Viimeinen mielenkiintoinen asia, joka nousi haastatteluissa esille, oli tarve jonkinlaiselle manuaalille. Olin keskustellut asiasta jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja saanut paljon rohkaisua aihevalinnastani ja tulevaa manuaali odotettiin innolla. Haastatteluissa aihe nousi taas esille ja sama innostuneisuus oli vieläkin olemassa, mikä oli käynyt ilmi keskusteluissa opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Kukaan Hotel Sveitsin avaustiimiläinen ei ollut aiemmin työskennellyt Primehotelsille. Se toki toi paljon hyviä asioita yritykselle, mutta loi avaamiseen omat haasteensa. Esiin tulivat sekä toive materiaalista, johon tukeutua, että jonkinlaisesta mentoroinnista ja tuesta uusille työntekijöille. Avausmanuaalille oli haastattelujen henkilöiden mielestä kysyntää ja he uskoivat, että manuaali tulee hyödyttämään yritystä jatkossa.

5.3 Yhteenveto

Haastatteluihin vastasi toivotusta yhdeksästä henkilöstä neljä henkilöä. Osa haastattelu-pyyntöön saaneista ei sillä hetkellä enää ollut Primehotelsin palveluksessa, joten ymmärrän, että he eivät välttämättä kokeneet asiakseen vastata kysymyksiini. Suurempi otanta olisi varmasti antanut työhöni lisäarvoa, mutta saamani vastaukset onnistuivat tuottamaan riittävän määrän tietoa manuaalia varten. Ne, joilta sain vastaukset, ottivat asian innostuneesti vastaan ja toivat hyviä ja mielenkiintoisia näkökulmia asioihin. Osa tiedosta oli minulle uutta, mutta suurimpaan osaan pystyin samaistumaan. Kaiken kaikkiaan haastattelu-osuus onnistui, vaikkakin ei siinä laajuudessa, jota olin toivonut. Erityisesti jaksamiseen ja työn organisointiin liittyvät oivallukset olivat todella tärkeä osa avausmanuaalia ja ne auttoivat minua tuottamaan lisämateriaalia manuaalia varten. Oli myös ilo kuulla, että tällaiselle avausmanuaalille on olemassa kysyntää. Se toi työn kokoamiseen aimo annoksen lisämotivaatiota ja loi uskoa omaan tekemiseeni.

6 Manuaalin esittely

6.1 Kohdeyritys

Kohteenani on Primehotels Oy, yksityinen hotelliketju. Yritys on laajentamassa lähivuosien aikana ja avaamassa useita uusia hotelleja eri puolelle suomea. Tällä hetkellä Primehotels operoi viittä hotellia, joista yhtä operoidaan yhteistyössä Marriot ketjun kanssa. Ainakin yksi uusista hotelleista tulee olemaan yhteisoperoitu hotelli. Tämän hetken hotellit ovat Hotel Katajanokka, Hotel Rantapuisto, Hotel Sveitsi, Spahotel Casino ja Hotel Oscar.

Hotel Katajanokka on vankilahotelli Helsingin keskustassa. Hotellissa on 106 huonetta, 5 kokouskabinettia ja Juhlasali. Katajanokalla asiakkaita palvelee ravintola Linnankellari ja kesäisin kesäterassi Linnanpiha. Hotel Katajanokka on osa Marriot-hotelliketjun Tribute Portfolio ketjua, joka koostuu Marriotin valitsemista itsenäisistä boutiquehotelleista ympäri maailmaa. (Marriot 2020)

Hotel Rantapuisto on design-kokoushotelli Vuosaarella Helsingissä. Hotellissa on 74 huonetta, 10 kokoustilaa, 300 hengen auditorio, ravintola Rantapuisto, lobby bar ja kaksi tilausravintolaa.

Hotel Sveitsi on uudistettu moderni kokous- ja tapahtuma hotelli Hyvinkäällä. Hotellissa on 182 huonetta, 23 kokoustilaa, viisi auditoriota, viisi ravintolatilaa ja kesäterassi. Hotel Sveitsin yhteydessä toimii myös muita toimijoita, joita ovat BioRex elokuvateatteri, SuperPark sisäliikuntapuisto, WayOut pakohuoneet ja kauneus- sekä terveystalvueluita. Hotellin vieressä sijaitsee Seikkailu Sveitsi köysirata puisto sekä Hyvinkään uimala.

Spahotel Casino sijaitsee Savonlinnassa Saimaan rannalla. Hotellissa on 81 huonetta, kuusi kokoustilaa, ravintola Casino ja tilausravintola Wanha Kasino. Lisäksi hotellista löytyy kylpylä sekä hyvinvointi- ja terveystalvueluosto.

Hotel Oscar sijaitsee Varkaudessa. Hotellissa on 160 huonetta, yhdeksän kokoustilaa, ravintola Oscar ja takkapub Oscar's pub. Erikoisuutena Oscarissa on long stay paketit, jotka on tarkoitettu pitkäaikaismajoittujille.

Primehotels on avaamassa vuosien 2021 ja 2023 aikana kolmea uutta hotellia. Kaikki hotellit tulevat sijaitsemaan Helsingissä. Maestro Hotel aukeaa Helsingin keskustaan vuoden

2021 aikana. Hotellissa tulee olemaan 231 huonetta, ravintola, baari, liiketiloja sekä kokous- ja juhlatiloja.

Helsingin Jätkäsaareen avautuu myös vuoden 2021 aikana Art Hotel Helsinki. Tässä suomalaisesta nykyaikaisesta ammentavassa uniikissa hotellissa on 173 huonetta ja aulan yhteydessä 160 paikkainen galleriaravintola.

Vuosien 2022 ja 2023 vaihteessa avautuu Helsingin Kaivopihalle Grand Hansa Hotel. Primehotels tekee yhteistyötä Hyatt Hotels Corporationin kanssa ja vastaa hotellin operoinnista. Hotelli on Pohjoismaiden ensimmäinen The Unbound Collection by Hyatt-ketjuun kuuluva hotelli. Grand Hansaan tulee 224 huonetta, juhla- ja kokoustiloja sekä ravintolatiloja.

6.2 Tavoite

Oppaan tavoite on auttaa yritystä avaamaan uudet hotellit mahdollisimman hyvin ja helposti sekä välttämään niitä sudenkuoppia, joihin Hotel Sveitsin avaamisessa kompastuttiin. Olin mukana avaamassa Hotel Sveitsiä vuonna 2017 ja sain idean tähän oppaaseen omista kokemuksistamme. Kaikki avaustiimin jäsenet oli rekrytoitu Primehotelsin ulkopuolelta ja tämä toi erityisen haasteen koko avaamisprosessiin. Uuden hotellin avaamisen lisäksi kaikkien tuli omaksua myös uuden yrityksen mukanaan tuoneet haasteet. Tämä yhdistettynä siihen, että Hotel Sveitsiin tuotiin uusi versio yrityksen käytössä olevasta taustajärjestelmästä, aiheutti monia hankaluuksia.

Tämän vuoksi totesin, että uusia hotelleja avatessa olisi hyvä, jos avaustiimillä olisi olemassa jonkinlainen avausopas, joka auttaisi tiimiä onnistumaan avauksessa mahdollisimman hyvin. Oppaan on tarkoitus toimia opetusmateriaalina uuden yksikön avauskoulutuksessa sekä myös työkaluna uuden hotelliyksikön esimiehille siinä mielessä, että heillä olisi jonkinlainen fyysinen opas, joka auttaisi heitä oivaltamaan, mitä kaikkea avatessa tulisi ottaa huomioon. Opas tulee toimimaan yhtenä osana avausvalmennusta ja tuo mukanaan tietoa, joka puuttui, kun Hotel Sveitsiä avattiin.

6.3 Suunnitelmakuvaus

Avausopas suunnitellaan sekä opetusmateriaaliksi että työkaluksi esimiestiimille. Opas tulee olemaan käytännön läheinen ja siinä nousee esiin keskeisiä asioita, jotka tiimin tulee ottaa huomioon. Se toimii manuaalina ja muistilistana avaajille. Ensin määritellään keskeiset aiheet ja niiden avulla muodostetaan produktinrunko. Tästä rungosta poimitaan tär-

keimmät aiheet, joista taas muodostetaan produktin pääotsikot. Tämän jälkeen suoritetaan asiantuntijahaastattelut. Haastattelujen kysymykset muodostan produktin pääotsikoiden aiheita mukaillen. Haastattelut suoritetaan sähköpostin välityksellä kevään 2020 aikana. Haastateltaville henkilöille lähetetään kysymykset, jotka on suunniteltu produktinrunnon pohjalta. Lähteenä työssä toimivat asiantuntijahaastattelut Hotel Sveitsin avaustii- missä olleista henkilöistä. Tämä johtuu siitä, että julkisia avausoppaita ei löytynyt ja aihe on niin spesifi, että siihen vaaditaan spesifiä informaatiota. Lisäksi oppaan tekemiseen käytetään apuna perehdytyksestä, strategian jalkauttamisesta ja muutosjohtamisesta löytyvää kirjallisuutta. Arvioin, että produkti tulee valmistumaan syksyllä 2020.

6.4 Toteutus

Avausmanuaali toteutettiin keräämällä haastatteluista saatu informaatio ja yhdistämällä se omiin kokemuksiini Hotel Sveitsin avauksesta. Suurin osa avausmanuaalin materiaalista luotiin haastatteluja ja omia kokemuksiani käyttämällä. Manuaalia tukemaan otin hieman ideoita myös tietopohjassani mainituista aiheista kertovista lähdemateriaaleista. Itse manuaali toteutettiin toimeksiantajan omaan PowerPoint pohjaan. PowerPoint esitys toimii sellaisenaan koulutusmateriaalina uusien yksiköiden avausvalmennuksessa sekä muistilistana esimiehille yksikön avauksen aikana. Toimeksiantaja toivoi, että manuaalissa asiat esitetään lyhyesti ja ytimekkäästi. Tarkoitus ei ole, että opas sisältää pitkiä tekstejä, vaan ainoastaan tärkeimmät asiat. PowerPoint esityksen on tarkoitus toimia opintomateriaalina uuden yksikön avaajille, eikä pitkänä luentona. PowerPoint esityksen lisäksi tein check list-pohjat jokaiselle hotellin osa-alueelle, joita esimiestiimi voi käyttää hyväkseen avauksen suunnittelussa ja konkreettisessa avauksessa. Check listit tulevat toimimaan pohjana esimiesten työssä ja avaustiimi saa lisäillä pohjaan omia tärkeiksi kokemiaan asioita.

6.5 Produkti

Produkti koostuu seuraavista osa-alueista: yrityksen yleisesittely, olemassa olevat toimipisteet, muutamia vinkkejä strategian jalkautukseen, taustajärjestelmät ja niiden käyttö eri osastoilla, eriosastojen tärkeimmät asiat, avausvalmennus ja hotellin avaaminen. Avauksiosio on jaoteltu valmistelu-aikaan, avajaisiin, seuraaviin viikkoihin ja jatkoon. Oppaan muoto on PowerPoint -esitys ja sen liitteenä on neljä check listiä hotellin eri osastoille. Produktissa asiat kiteytetään mahdollisimman lyhyiksi lauseiksi. Tämä on tietoinen toimintatapa, sillä se oli toimeksiantajan toivomus. Produktin sisältö on käyty toimeksiantajan kanssa läpi ennen työn aloittamista. Tällä varmistettiin, että produkti vastaa sisällöltään heidän tarpeitaan. Produktin ulkoasu on kohdeyrityksen päättämä, sillä työ toteutettiin yrityksen antamaan PowerPoint -pohjaan. Työn liitteenä olevat check listit tehtiin yrityksen omaan word -pohjaan. Produkti valmistui aikataulussa syksyllä 2020.

7 Pohdinta

7.1 Tulokset

Hotelliin saapuessa ensivaikutelma on todella tärkeää. Siihen saa vain yhden tilaisuuden. Jotta ensivaikutelma olisi mahdollisimman hyvä, on pohjatyön oltava kunnossa. Ilman kunnollista suunnitelmaa ja työkaluja on tehtävässä onnistuminen hyvin haastavaa. Uuden hotellin auetessa lähiesimiehet ovat sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä. Heidän roolinsa avauksessa on todella tärkeä. Mitä nopeammin heidät saadaan perehdytettyä tehtäviinsä ja uuteen työpaikkaansa, sitä nopeammin he pystyvät aloittamaan varsinaisen työnsä tekemisen. Yrityksen tulee antaa lähiesimiehille kaikki mahdollinen tuki, sillä hotellin avauksessa lähtökohdat perehdytykseen eroavat normaalista tilanteesta. Luomani produkti tulee myötävaikuttamaan Primehotelsin uusien yksiköiden avaamisen onnistumiseen. Se mahdollistaa esimiehien nopean perehdyttämisen käytännön asioihin. Manuaali auttaa tulevien hotellien esimiehiä sisäistämään tarvittavan tiedon nopeasti. Hotel Sveitsin avauksesta opittiin, että tällainen manuaali on todella tärkeä työkalu avausurakan helpottamisen ja onnistumisen kannalta.

Muutosjohtamisesta tulee haastavampaa, kun lähtöpistettä ei ole. Uutta hotellia avatessa kaikki aloitetaan nolasta. Muutosjohtaminen on uuden hotellin avauksen aikana vaikeaa. Esimies yrittää itse saada kiinni muutoksesta ja samalla perehdyttää alaisiaan uuteen toimintaympäristöön ja tapoihin. Tilannetta ei voi verrata tavallisen muutoksen johtamiseen, sillä lähtökohdat ovat erilaiset. Aika on kortilla ja kokonaan uusi ympäristö sekä organisaatio tuovat omia haasteitaan muutoksen johtamiseen. Muutos koskee kaikkia organisaation jäseniä ja tämän vuoksi muutosviestintään ja muutoksen toteuttamiseen tulee suhtautua eri tavalla kuin normaaliin organisaatio muutokseen. Yrityksen tuki on ratkaiseva ja muutokselle tulee antaa aikaa. Muutos tulee myös suunnitella tarkasti ja etupainotteisesti. Näin annetaan organisaatiolle parhaat mahdolliset avaimet muutoksessa onnistumiseen. Esimiesten on oltava henkisesti vahvoja, jotta he eivät murene paineiden alla. Viestintä tulee olla selkeää ja johdonmukaista, jotta hotellin avauksessa vältetään turhat virheet.

Ennen avaamista yrityksen strategian tulee olla selkeä. Yrityksen johtoryhmän tulee varmistaa, että esimiehet ovat sisäistäneet strategian ytimen ja ovat kykeneväisiä jalkauttamaan strategian uuteen organisaatioon. Strategian jalkautuksessa uuden hotellin avauksessa tulee ottaa huomioon, että organisaatio on uusi ja sen jäsenillä ei ole olemassa valmista käsitystä yrityksen strategiasta. Organisaation jäseniä tulisikin mahdollisuuksien

mukaan ottaa mukaan strategian luomiseen. Pohjana käytetään hotellin johtoryhmän strategiaa. Kun työntekijät osallistuvat strategian luomiseen, on heidän sitoutumisensa yritykseen huomattavasti todennäköisempää. Tämä olisi hyvä tehdä jo avausvalmennuksen aikana. Ensin tämä tehdään esimiestasolla, jotta he saavat työkaluja ja näkemyksiä. Tämän jälkeen mukaan otetaan työntekijät. Näin saadaan koko organisaatio mukaan strategian jalkauttamiseen.

Avausmanuaalin tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävä. Luomani produkti on juuri sellainen. Työ nojaa vahvasti minun ja kollegoideni kokemuksiin Hotel Sveitsin avaamisesta, mutta siinä käsitellään myös opinnäytetyöni tietopohjassa esiteltyjä käsitteitä. Saamani palautteen takia toteankin, että produktista tuli juuri sellainen kuin toimeksiantaja toivoi. Toteutin produktin toimeksiantajan PowerPoint -pohjaan ja sitä tullaan käyttämään toivomallani tavalla eli uusien yksiköiden avausvalmennuksessa. Avausmanuaalissa korostuu käytännön läheisyys ja manuaalin aiheet käsitellään lyhyesti ja ytimekkäästi. Työni on uniikki ja olen aikaan saadusta produktista hyvin ylpeä. Opinnäytetyöni oli kaiken kaikkiaan onnistunut projekti. Ennen varsinaisen produktin kirjoittamisen aloittamista tein paljon ajatustyötä taustalla ja käytin lukemattomia suttupapereita suunnitellessani työn sisältöä. Varsinainen produktin tuottaminen sujui erittäin ripeästi, jonka mahdollisti hyvin tehdyt esivalmistelut. Onnistuin mielestäni hyvin kiteyttämään pääotsikoiden tärkeimmät asiat muutamalla sanalla ja yhdistämään asiantuntijahaastatteluista saadun tiedon opinnäytetyöni tietoperustaan, jonka lopputuloksena avausmanuaali syntyi. Työn laajuus ja laatu vastasivat toimeksiantajan odotuksia ja työ valmistui aikataulussa. Manuaalia voi soveltaa myös osittain esimerkiksi pelkän ravintolan tai majoitustoiminnan aloittamisessa. Toivon hartaasti, että työni auttaa Primehotelsia avaamaan yksikkönsä mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti.

7.2 Johtopäätökset

Avausmanuaalille on mielestäni olemassa tilausta, sillä vaikka uskon, että varsinkin isoilla toimijoilla on manuaali myös uusien yksiköiden avaamisen, ovat tällaiset mahdolliset manuaalit salaisia eivätkä ne auta yksityisiä toimijoita. Myös haastatellut henkilöt kokivat, että manuaalille on olemassa tarve. Suomen matkailu- ja ravintola-ala rikastuu monimuotoisuudesta, eikä kukaan halua, että tästä alasta tulee vain suurten yritysten leikkikenttä. Toimeksiantajan lisäksi manuaali voi auttaa muita yrityksiä, jotka ovat tulevaisuudessa avaamassa joko ensimmäistä tai vaikka kuudennetta yksikköään. Uskon nimittäin siihen, että opinnäytetyöni tulee putkahtamaan esille uusien hotellien tai ravintoloiden avaamisesta kiinnostuneiden henkilöiden hakiessa tietoa aiheesta.

Yksi mielenkiintoisimmista asioista, johon törmäsin opinnäytetyötäni tehdessä, oli skenaariotyöskentely. En tuntenut skenaariotyöskentelyn teoriaa etukäteen, mutta se herätti minussa paljon ajatuksia. Käyttävätkö matkailu- ja ravintola-alan yritykset skenaariotyöskentelyä vai onko se tuntematon työkalu tällä alalla? Hotel Sveitsiä avatessa en kohdannut tällaista ajatusmaailmaa ja en osaa varmaksi sanoa käytetäänkö yrityksessä skenaariotyöskentelyä. Mielestäni skenaariotyöskentely kannattaisi ottaa mukaan oikeastaan kaikkien matkailu- ja ravintola-alan tekemiseen. Se auttaa esimiehiä varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Omien kokemuksieni mukaan työpaikoillani on lähinnä ennustettu yhtä mahdollista tulevaisuutta, kun skenaarioiden kautta ennusteita voi tehdä monia. On erittäin hyödyllistä varautua kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin etukäteen myös epätodennäköisiin kysynnän notkahduksiin tai nousuihin, sillä se auttaa yksikköä reagoimaan näihin tilanteisiin huomattavasti nopeammin. Muutokseen varautuminen ja sen johtaminen ovat jatkuvasti läsnä matkailu- ja ravintola-alalla. Varautuminen on yleensä hyvin yksipuolista ja asioita tarkastellaan vain yhdeltä kantilta. Skenaariotyöskentely ratkaisee tämän ongelman. Jos jokainen alallamme toimiva yritys ottaisi skenaariotyöskentelyn osaksi arkeansa, toisi se alallemme valtavan kilpailuedun ja todennäköisesti vähentäisi konkursseja. Yritykset olisivat jo varautuneet sekä huonoihin että hyviin tilanteisiin ja voisivat täten minimoida tappionsa ja maksimoida voittonsa.

Työn tietoperusta koostui suurimmaksi osin asiantuntijahaastatteluista. Haastateltuja henkilöitä yhdisti se, että he olivat olleet mukana avaamassa Hotel Sveitsiä. Näin jälkikäteen ajateltuna asiantuntijajoukkoa olisi voinut laajentaa myös Primehotelsin muita yksiköitä avaamassa olleisiin henkilöihin. Heiltä olisin saanut erilaisia näkökulmia aiheeseen ja työni olisi saanut suuremman asiantuntijaotannon. Tämän lisäksi olisin voinut nostaa tietoperustani käsitteitä enemmän esiin. Nyt ne vaikuttivat avausmanuaalin taustalla, mutta niistä ei juurikaan puhuttu itse manuaalissa. Jos olisin nostanut näitä käsitteitä enemmän esille, olisi se voinut auttaa manuaalin käyttäjiä ymmärtämään käsiteltävät aiheet paremmin.

Opinnäytetyöni aihe oli haastava, sillä sitä ei ollut tutkittu ennen, eikä siitä ollut tehty opinnäytetyötä tai julkaisua, josta olisin voinut saada tukea työni tekemiseen. Valmistunut avausmanuaali tulee toimimaan hyvänä lisänä yrityksen tuleville avauskoulutuksille. Ei ole mahdollista tehdä yhtä yleispätevää manuaalia kaikille hotelleille, sillä se mikä toimii ja on totta kokous- ja tapahtumahotelleissa, ei vastaa todellisuutta lentokenttähotelleissa. Toki pääasiat pysyvät samoina, mutta yksityiskohdat muuttuvat. Sen vuoksi manuaalia saa ja pitää muokata kunkin hotellin tarpeita vastaavaksi. Uskon että yritys muokkaa työtäni ajantasaiseksi siltä osin, kun sille on tarvetta. Varsinkin työn liitteenä olevat check listit on

suunniteltu toimimaan pohjana avaustiimiläisille. He voivat muokata niitä omien tarpeidensa mukaisesti. Koska työni on julkinen, voi mikä tahansa yritys löytää avausmanuaalini. Toivon hartaasti, että näin käy ja luomani työ auttaa myös muita matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä luomaan omat avausmanuaalinsa.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini lähti liikkeelle syksyllä 2019, jolloin ehdotin aihetta silloiselle työnantajalleni, Primehotelsille. Aihe ehdotukseni otettiin innostuneena vastaan ja aloin hahmottelemaan työn raameja. Prosessin käynnistyminen oli hidasta. Varsinaisen työn kirjoittaminen aloitettiin vasta syksyllä 2020, mutta itse produktia aloin tekemään vuoden 2020 alussa. Sain suunnitelmani tehtyä ja hyväksytettyä toimeksiantajalla juuri ennen koronan iskemistä Suomeen. Kevät menikin sitten uuteen tilanteeseen totuttautuessa ja opinnäytetyö jäi taka-alalle. Toukokuussa tartuin taas aiheeseen ja suoritin asiantuntijahaastattelut. Opas alkoi konkretisoitumaan syyskuussa 2020 ja lokakuussa loppusuora alkoi jo hämöttämään. Viimeiset lisäykset produktiin tehtiin marraskuun alussa, jonka jälkeen työ luovutettiin toimeksiantajalle. Matkan varrella kohtasin haasteita, kuten haastattelujen vähäinen määrä ja lähdemateriaalin niukkuus, mutta selvisin niistä hyvin. Prosessi itsessään oli pitkä ja taustalla oli huomattava määrä ajatustyötä, joka kulminoitui tähän oppaaseen. Teoriaosuus oli hieman haastava, sillä käytin paljon aikaa siihen, että löysin sellaisia lähteitä, joissa käsiteltyjä aiheita voisi käyttää uuden yksikön avaamiseen. Myös manuaalin muoto toi ensin minulle haasteita. Miten teen PowerPoint -esityksestä sellaisen, että se ei ole liian puuduttava, mutta samalla se sisältää tarpeeksi paljon faktaa, jotta työn tarkoitusperät toteutuvat. En ollut ennen tuottanut minkäänlaista opetusmateriaalia, joten astuin täysin tuntemattomille vesille. Selvisin kuitenkin edessä olleesta haasteesta ja uskon, että luomani produkti on arvokas lisä Primehotelsin koulutusmateriaaliin.

Haastatteluvaiheessa sain positiivista palautetta työni aiheesta ja vahvistusta ajatteluuni, että tällaiselle manuaalille olisi kysyntää. Sain kohdeyritykseltä todella positiivista palautetta työn ensimmäisestä versiosta ja se nosti itseluottamustani ja sai minut uskomaan täysillä omaan tekemiseeni. Aikaan saadusta produktista olen ylpeä. Sen kasaaminen oli pitkä, mutta palkitseva projekti, enkä missään vaiheessa kokenut haastetta ylivoimaiseksi. Toimeksiantajan PowerPoint -pohja poisti minulta vapauden suunnitella oppaan visuaalista ilmettä, joka jälkikäteen ajateltuna oli pelkästään hyvä asia. Produkti on kuitenkin tehty kohdeyritykselle, ei minulle, joten sen tulee näyttää siltä, miltä yritys tahtoo sen näyt-

tävän, eikä siltä miltä itse koen, että sen pitäisi näyttää. Prosessin aikana oivalsin, että opimateriaalin ei tarvitse sisältää paljon tekstiä, vaan asiat voi esittää myös lyhyesti ja ytimekkäästi.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon skenaariotyöskentelystä. Skenaariotyöskentely oli minulle uusi aihe, mutta innostuin siitä kovasti. Uskon vahvasti sen olevan hyvä työkalu matkailu- ja ravintola-alalla ja tulen varmasti käyttämään tätä työkalua omassa työssäni. Opin myös tarkastelemaan kriittisemmin omia tuotoksiani. Lisäksi opin, että pitkien raporttien laatiminen ei ole vahvinta osaamistani. Kaiken kaikkiaan prosessi oli onnistunut matka. Aluksi urakka tuntui ylivoimaiselta, mutta pikkuhiljaa työ eteni ja yhtäkkiä olinkin jo loppusuoralla. Jos aloittaisin työn alusta, niin keskittyisin tällä kertaa enemmän ajankäyttöni. Projekti pysyi kyllä aikataulussa, mutta olisin toivonut loppuvaiheeseen enemmän aikaa työn viimeistelyyn. Aika ei loppunut kesken, mutta uskon, että opinnäytetyöraportistani olisi tullut parempi, jos sen viimeistelyyn olisi ollut enemmän aikaa.

Lähteet

Arikoski, J & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- Johda muutosta taitavasti. Otava. Keuruu.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa Meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano. Helsinki.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi esimiestyö käytännössä. Karisto. Hämeenlinna.

Finlex 23.8.2002. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>. Luettu: 24.8.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu 6.11.2020.

Karlöf, B & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Edita. Helsinki.

Kotter, J. 2012. Leading change, with a new preface by author. Harvard Business Review Press. Boston. Luettavissa: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NTE5NV9fQU41?sid=734c615a-ff39-4220-a7bb-87aa4a774bbd@sessionmgr4008&vid=0&format=EB&lpid=lp_35&rid=0. Luettu: 9.11.2020.

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

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Marriot 2020. Tribute Portfolio. Luettavissa: <https://tribute-portfolio.marriot.com>. Luettu: 30.8.2020.

Pelin, R. 2009. Projekti-hallinnan käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.

Primehotels 2020. Hotellit. Luettavissa: <https://www.primehotels.fi/hotellimme/>. Luettu: 13.7.2020.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:El\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)strategia/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:El((e4)v((e4))((20)strategia/piste:t2). Luettu: 12.11.2020

Ristikangas, M-R & Grünbaum L. 2018. Valmentava esimies. BALTO print. Liettua.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Gummerus. Jyväskylä

Stenvall, J & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Tuomi, L & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. WS Bookwell. Porvoo

Työturvallisuuskeskus, Lepistö I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Kirjapaino Oy Mekur. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b4). Luettu: 1.11.2020.

Äberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Produkti

PRIMEHOTELS

Manuaali uusien hotellien avaamiseen Primehotelsille

PRIMEHOTELS

- Primehotels ei ole hotelliketju vaan ketju uniikkeja hotelleja
- Missio:
 - Tulla tunnetuksi suomen parhaasta palvelusta
- Visio:
 - Jokainen hotelli on itsenäinen, persoonallinen ja uniikki yksilö
- Arvot:
 - Yhdistävä tekijä on aito intohimo vieraanvaraisuuteen
 - Ei asiakkaita vaan vieraita
 - Jokaista vierasta palvellaan sydämellisesti, yksilöllisesti ja ammattitaidolla

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

- Green Key
 - Vihreät arvot ovat osa koko Primehotelsia
 - Kaikki Primehotelsin yksiköt ovat saaneet Green Key -sertifikaatin
 - Hotellit ovat sitoutuneet henkilöstön ja asiakkaiden ympäristötietouden kasvattamiseen, energian- ja vedenkäytön tehostamiseen ja majoitustoiminnan ympäristörasituksen pienentämiseen.
<https://greenkey.fi>
- Primehotelsin slogan: Room for happiness

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

- Viisi itsenäistä ja persoonallista hotellia:
 - Hotel Katajanokka, Helsinki
 - Hotel Rantapuisto, Helsinki
 - Hotel Sveitsi, Hyvinkää
 - Spahotel Casino, Savonlinna
 - Hotel Oscar, Varkaus

PRIMEHOTELS

Hotel Katajanokka

- Hotel Katajanokka
 - Vankilahotelli Helsingin keskustassa
 - 106 huonetta
 - 5 kokouskabinetia
 - Juhlasali
 - Ravintola Linnankellari ja kesäterassi Linnanpiha
 - Osa Marriottin Tribute Portfolio -konseptia
 - Slogan: Escape the ordinary

PRIMEHOTELS

Hotel Rantapuisto

- Hotel Rantapuisto
 - Suomalainen desing-kokoushotelli Vuosaaressa, ainoa suomessa
 - 74 huonetta
 - 300 hengen auditorio
 - 10 kokoustilaa
 - Ravintola Rantapuisto, Lobby bar ja kaksi tilausravintolaa
 - Primehotelsin tukitoiminnot sijaitsevat Rantapuistossa
 - Slogan: Designed by Nature

PRIMEHOTELS

Hotel Sveitsi

- Hotel Sveitsi
 - Moderni kokous- ja elämyshotelli Sveitsin luonnonpuiston kupeessa
 - 182 huonetta
 - 5 auditoriota
 - 23 kokoustilaa
 - 5 ravintolatilaa ja terassi
 - Resortmainen miljöö, samoissa tiloissa sisäliikuntapuisto SuperPark, WayOut escape room, elokuvateatteri Biorex sekä kauneus- ja terveyspalveluita. Vieressä maauimala ja uimahalli sekä köysiratapuisto SeikkailuSveitsi.
 - Slogan: Live more

PRIMEHOTELS

Spahotel Casino

- Spahotel Casino
 - Hyvinvointihotelli Saimaan rannalla
 - 81 huonetta
 - 6 kokoustilaa
 - Ravintola Casino ja tilausravintola Wanha Kasino
 - Kylpylä sekä kauneus- ja terveyspalveluosasto
 - Slogan: Health is Wealth

PRIMEHOTELS

Hotel Oscar

- Hotel Oscar
 - Hotelli Varkaudessa
 - 165 huonetta
 - 9 kokoustilaa
 - Ruokaravintola Oscar ja takkapub Oscar's Pub
 - Long stay paketit
 - Slogan: Make yourself at home

PRIMEHOTELS

Strategia

- Primehotelsin ja teidän hotellinne strategia toimii ohjeena arjessa tehtäville päätöksille
- Strategian jalkautus on lähiesimiehien tehtävä
 - Jos lähiesimies ei onnistu viestimään johtoryhmän strategiaa työntekijöille, on strategian luominen turhaa.
 - Panostakaa siihen, että lähiesimiehet eli TE ymmärtävät strategian ja osaatte myös viestiä sen henkilökunnalle.
 - Strategian avulla ohjaatte yksikkönne valittuun tavoitteeseen.

PRIMEHOTELS

Strategia

- Primehotelsin Road to 2022 -strategia toimii pohjana, kun luotte omaa strategiaanne



PRIMEHOTELS

Käytännöt

- Käytännöt
 - Luo pohjan tekemiselle ja yhteistyölle.
 - Ohjaa henkilökunnan toimintaa enemmän kuin pelkkä strategia.
 - Luokaa käytännöt jo avausvalmennuksen aikana ja pitäkää niistä kiinni.
 - Helpompaa sitouttaa ihmiset käytäntöihin, jos he ovat olleet mukana luomassa niitä.
 - Tehkää käytännöistä selkeät ja kirjatkaa ne ylös.

PRIMEHOTELS

Käytännöt

- Esimerkkejä:
 - Yhteiset pelisäännöt
 - Tauot
 - Poissaoloista ilmoittaminen
 - Ruokailu
 - Kollegojen välinen viestintä
 - Hyvityskäytännöt

PRIMEHOTELS

Tilat

- Tilat
 - Kaikkien osastojen tulee olla kartalla fyysisistä tiloista.
 - Turvakävelyt ovat ehdottomia ennen ja jälkeen avaamisen.
 - Kaikkien tulisi käydä turvakävelyjä läpi säännöllisesti.
 - Kaikkien tulee tietää missä on:
 - Hätäpoistumistiet
 - Kokoonntumisaika
 - Lähin palosammutin
 - Miten ryöstökytkimet/ muut hälytysjärjestelmät toimivat

PRIMEHOTELS

Tilat

- On hyvää palvelua, että asiakas saa ohjeita tilan löytämiseen keneltä tahansa työntekijältä, osastosta riippumatta.
 - Tällöin esimerkiksi kokousasiakkaan ei tarvitse odottaa tietoa kokoustilan sijainnista, kun neuvon antamiseen ei tarvita kokoushenkilökuntaa.
- Kun kaikki tuntevat tilojen sijainnin:
 - Varmistetaan että jokainen osaa toimia hätätilanteissa
 - Säästetään aikaa kun turha etsiskely jää pois
 - Pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin

PRIMEHOTELS

Yhteistyökumppanit

- Yhteistyökumppanit ovat tärkeä sidosryhmä.
- Esimerkiksi Hotel Sveitsillä on monia yhteistyökumppaneita, jotka toimivat samassa kiinteistössä.
 - Sveitsissä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa toimii hyvin.
 - Myynnissä on esimerkiksi yhteispaketteja, jossa asiakas ostaa hotellilta majoituksen ja yhteistyökumppaneilta palveluja.
- Panostakaa yhteistyöhön. Se on vahvuus ja sillä saadaan lisää kauppaa ja pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin.

PRIMEHOTELS

Taustajärjestelmät

- Järjestelmät:
 - *Micros Oracle; kassa-, front office- ja taustajärjestelmä*
 - *Pöytävaraukset (TableOnline)*
 - *Musiikkijärjestelmä*
 - *ResQ (Hävikkiruoka)*
- Primellä oma IT-tuki, mutta mitä enemmän yksikkö pystyy tekemään itse sitä parempi.

PRIMEHOTELS

17

Taustajärjestelmät

- Tärkeää että useampi kuin yksi henkilö osaa käyttää taustajärjestelmiä.
- Musiikki ja pöytävaraus järjestelmät sekä ResQ ovat helppoja. Ne tulisi opettaa kaikille.
- Microsin taustajärjestelmät kaikille esimiehille
 - *Vastaanotto käyttää järjestelmää päivittäisessä työssä myös työntekijätasolla.*
 - *Järjestelmä on vaativa ja siihen tarvitaan opastusta ja harjoitusta.*
 - *On tärkeää että jokainen osasto osaa etsiä itselleen oleelliset tiedot järjestelmästä.*

PRIMEHOTELS

18

Taustajärjestelmät

- Keittiö:
 - *Majoittajat*
 - *Orderit kokous- ja illallsiasiakkaat sekä erikoispäivät.*
 - *Keittiö valmistaa ordereiden avulla oikean määrän, oikeanlaista ruokaa, oikeaan aikaan ja oikeille asiakkaille.*
 - *Sama koskee majoituslistaa. Preppaaminen eri tasoa silloin kun on 50 aamiaista vs 350 aamiaista.*
 - *Saadaan tietoa jolla pystytään miehittämään päivät oikein. Keittiössä tarve sekä ennen isoa iltaa ja sen aikana, sillä valmisteluun menee paljon enemmän aikaa kuin muilla osastoilla.*

PRIMEHOTELS

19

Taustajärjestelmät

- Sali:
 - *Majoittajat*
 - Kuinka monta vierasta yöpyy
 - Kuinka monta yöpyjää on jo meillä asiakkaana (illallistilaukset) vs kuinka monta walk-in asiakasta on potentiaalisesti tulossa
 - Kuinka monta aamiaisivierasta

PRIMEHOTELS

20

Taustajärjestelmät

- *Orderit: lounas- ja illallisvieraat sekä erikoispäivät*
 - *Istuva illallinen/buffetruokailu/cocktail tilaisuus/lounaat*
 - *Kaikki vaativat eri määrän tekijöitä*
 - *Etukäteen tilatut tarjoilut*
 - *Tilat*
 - *Koristelut*
 - *Tekniikka*

PRIMEHOTELS

21

Taustajärjestelmät

- *Kassa- ja varastonhallintajärjestelmä:*
 - *Tämä kokonaisuus on oltava näpeissä ENNEN avaamista. Vaatii paljon työtä ja on yhden ihmisen hoidettavaksi liian iso pala. Mitä enemmän osaavia käyttäjiä sen parempi.*
 - *Ei tule olemaan heti kunnossa, vaan vaatii fiksailua pitkin matkaa.*
 - *Tämän vuoksi on tärkeää, että on useampi käyttäjä.*

PRIMEHOTELS

22

Taustajärjestelmät

- *Kassanäyttö*
 - *Tuotteet*
 - *Tuotekategoriat*
 - *Maksutavat*
- *Bongaamistapa sovittava keittiön kanssa*
 - *Alku- ja pääruoka yhdelle bongille vai erikseen?*
- *Tuotteiden luominen*
 - *Oikea reseptikkaa, eli napin painaminen vähentää oikeaa tuotetta oikean verran.*

PRIMEHOTELS

23

Taustajärjestelmät

- *Kuormakirjat*
 - *Tulotettava mahdollisimman pian*
 - *Arkistointi tärkeää*
- *Hävikit*
 - *Lyötävä heti kun mahdollista ja on tärkeää merkata kaikki aina ylös.*
- *Inventaariot*
 - *Jos hävikit, kuormakirjat tai tuotteet ovat virheellisiä, ei inventaario onnistu.*

PRIMEHOTELS

24

Ravintolan tärkeät asiat

- Ravintola:
 - Liikeidea
 - Liikeidean tulee olla niin selkeä, että asiakkaiden ei tarvitse sitä arvailla.
 - On parempi keskittyä yhteen asiaan kunnolla kuin pyrkiä tarjoamaan kaikille kaikkea.
 - Tehkää kuitenkin palveluistanne persoonallisia ja teidän näköisiä.
 - Sopikaa heti alussa käytännön asioista, mikä asia kuuluu salille ja mikä keittiölle; esimerkiksi tiskikoneen käyttöön ja tilauksiin liittyvät asiat.
 - Tämä on tärkeää, sillä nämä asiat tulevat hirttämään avausstressissä jos niitä ei hoida etukäteen selviksi.
 - Primehotelsilla keskitetyt ostosopimukset
 - Tilaukset pääosin sitä kautta.

PRIMEHOTELS

Keittiö

- Ovako laitteet ja työvälineet asian mukaiset?
- Kuormakirjat
 - Tuloutus mahdollisimman pian
- Inventaariot
 - Kuka tekee?
- Omavalvonta
 - Kenen vastuulla?

PRIMEHOTELS

Keittiö

- Varastotilat
 - Tärkeää pitää järjestys yllä
 - Ovako tilat oikeanlaiset ja riittävät
- Viikkosiivous
 - Selkeät ohjeet
 - Kuittausjärjestelmä
- Turvallisuus
 - Sammuttimet
 - Riskianalyysi

PRIMEHOTELS

Keittiö

- Menut
 - A'la carte -lista, aamiainen, lounas, illallismenut, kokoustarjoavat
 - Liikeidea yhteys → Ovako annokset sopivia liikeideaan?
 - Misojen määrä → Pystytäänkö hyödyntämään monissa annoksissa?
 - Nosto aika annoksissa → Onko mahdollista myydä isoille ryhmille?
- Bongit
 - Miten halutaan bongit? Alku ja pääruoka eri bongeille?
 - Tärkeää tehdä asiat keittiön ehdoilla.
- Katteet

PRIMEHOTELS

Sali

- Palvelupolku
 - Hahmotetaan, mitä toimintoja tulee tehdä missäkin vaiheessa.
 - Auttaa luomaan rutiineja.
 - Varmistaa, että palvelun laatu pysyy korkealla.
- Asiakkaanpolku
 - Ymmärretään, mitä asiakas odottaa tapahtuvan
 - Pystytään tekemään oikeat asiat oikeaan aikaan niin, että se tukee palvelua

PRIMEHOTELS

Sali

- Valikoima
 - Sopivan laaja, mutta ei liikaa
 - Liköörit minimiin
 - Viinilista järjestyksessä
 - Liian laaja valikoima ei hyödytä ketään
- Laitteet & välineistö
 - Kahvikone
 - Viinikaapit & kylmätilat
 - Kylmä- & lämminvarastot

PRIMEHOTELS

Sali

- Kassajärjestelmä
 - Bongit keittiön ehdoilla
- Turvallisuus
 - Riskianalyysi
- Varastotilat
 - Varastotilat selkeiksi
 - Käsivarasto & päävarasto
 - Tavaraa vain sinne, missä sitä tarvitsee olla.
 - Kylmäsäilytystilat

PRIMEHOTELS

Sali

- Omavalvonta
 - Kuka päivittää?
 - Tärkeää pitää ajan tasalla
- Katteet
 - Hinnoittelussa maalaisjärki
 - Ei heitellä hintoja, vaan määritellään tavoitekatte ja lasketaan hinnat.
- Inventaariot
 - Tuloutukset ja hukat oltava ajan tasalla

PRIMEHOTELS

M&E/Kokouspalvelut

- Kokouspolku
 - Tehdään oikeat asiat oikeaan aikaan.
 - Auttaa luomaan rutiineja.
 - Ennakointi tärkeää, sillä kokouksia pyöritetään paljon pienemmällä miehityksellä kuin salin toimintaa.
 - Varmistaa, että palvelun laatu pysyy korkealla.
- Asiakkaanpolku
 - Ymmärretään, milloin asiakas haluaa mitään tapahtuman.
 - Tuemme asiakkaan kokouspäivän kulkua ja mahdollistamme onnistuneen kokemuksen.

PRIMEHOTELS

33

M&E/Kokouspalvelut

- Orderit
 - Kokouspuolen tärkein työkalu
 - Oltava ajan tasalla
- Tilat
 - Kapasiteetit
 - Kuinka paljon ihmisiä mahtuu olemaan?
 - Muistettava turvallisuus
 - Muodot
 - Mitkä muodot voidaan tehdä mihinkin tilaan?
 - Selviää testaamalla

PRIMEHOTELS

34

M&E/Kokouspalvelut

- Kalusteet
 - Vakio kalustus ja sen esillepano.
 - Mitä pystytään tarjoamaan? Esim pyöreät pöydät, TV, äänentoisto jne.
- Kokouspaketit
 - Hyvä olla erilaisia, mutta ei liikaa
 - Esim. Kokopäivä- ja puolipäiväpaketit
 - Tarjoilut vaihtelevat myös pakettien sisällä- tuleeko virvokkeita jne.
- Lisämyyntituotteet
 - Kaikkea mahdollista voi myydä
 - Lisätiloja
 - Tarjoiluja
 - Tekniikkaa jne.

PRIMEHOTELS

35

M&E/Kokouspalvelut

- Opasteet
 - Ohjaavat asiakkaita oikeaan paikkaan
 - Oltava mahdollisimman selkeitä
- Turvallisuus
 - Otettava kaikessa aina huomioon
 - Tärkeää meille sekä asiakkaalle

PRIMEHOTELS

36

M&E/Tilaisuudet

- Palvelupolku
 - Kaiken kokoisissa tilaisuuksissa sama palvelupolku.
 - Isot tilaisuudet vaativat enemmän suunnittelua ja askelmerkkien tekoa.
 - Tehdään oikeat asiat oikeaan aikaan.
 - Pyritään olemaan koko ajan askeleen edellä.
- Asiakkaanpolku
 - Yksityiskohdat erittäin tärkeitä varsinkin juhlallisissa tilaisuuksissa.
 - Pystytään poimimaan nämä yksityiskohdat ja kiinnittämään niihin huomiota.

PRIMEHOTELS

37

M&E/Tilaisuudet

- Orderit
 - Auttavat suunnittelemaan toimintaa illan aikana.
 - Illan kulku on hyvä käydä asiakkaan kanssa läpi vielä paikanpäällä.
 - Hyvä muistaa, että muutoksia tulee usein lennossa.
 - Mahdollistaa esimerkiksi lisämyynnin sekä asiakkaan yllättämisen
- Tilat
 - Oikea tila oikeaan tilaisuuteen
 - Tilavuokra
 - Tilojen yhdistely

PRIMEHOTELS

38

M&E/Tilaisuudet

- Tarjoilut
 - Hyvä kiinnittää huomiota tarjoilujen oikea aikaisuuteen ja tarjoilutapaan.
 - Suurin osa tilattu etukäteen.
 - Lisämyynti mahdollista paikan päällä.
- Tekniikka
 - Mahdolliset esiintyjät
 - Mikrofonit
 - Äänentoisto

PRIMEHOTELS

39

M&E/Tilaisuudet

- Opasteet
 - Tilaisuuden ovella hieman juhlavampi opaste
- Lisäpalvelut
 - Esimerkiksi extra näytöt tai muu tekniikka, lisäjuomat, open bar, ohjelmapalvelut
- Turvallisuus
 - Poistumistiet
 - Järjestyksenselvitys
 - Vaatesäilytys

PRIMEHOTELS

40

Hotelli

- Huoneet
 - Huonetyypit ja niiden erot
 - Upsell
 - Huonelahjat
- Varustelu
 - Kalusteet oikeanlaisia huonetyyppiin nähden
 - TV
 - Pesutilat
 - Minibaari
 - Tuotteiden olisi hyvä olla sellaisia, että niitä pystyy hyödyntämään myös muualla
 - Näin saadaan hävikkiä kuriin

PRIMEHOTELS

41

Hotelli

- Huonepalvelu
 - Mitä saa ja mihin kellon aikaan?
- Järjestelmät
 - Micros
 - Musiikki
- Check inn/Check out
 - Aeroguest

PRIMEHOTELS

42

Hotelli

- Aula
 - Aulassa myytävät tuotteet.
 - Ensimmäinen asia, mitä asiakas näkee. Tärkeää olla siisti ja kutsuva.
- Turvallisuus
 - Turvakävelyt
 - Vartijakutsut
 - Riskianalyysi

PRIMEHOTELS

43

Avauskoulutus

- Ensin esimiehet, sitten työntekijät
- Tarkoitus:
 - Perehdyttää
 - Motivoida
 - Ryhmyttää
 - Suunnitella
- Mentori Primeltä mukana avauskoulutuksessa
 - Auttaa ketjun käytännönasioissa
 - Oppaana ja apuna avauksen ajan

PRIMEHOTELS

44

Avauskoulutus

- Mitä enemmän aikaa sen parempi.
- Ei liikaa "teoriaa", sillä se kaikki unohtuu tehdessä.
- Tärkeää osallistuttaa kaikki jollain tasolla.
 - Nostattaa ryhmähenkeä
 - Ihmiset sitoutuvat ja välittävät enemmän asioista jotka ovat jollain tavalla heistä lähtöisin

PRIMEHOTELS

45

Hotellin avaaminen

- Hurja määrä työtä pieneen aikaan.
- Käyttäkää kaikki mahdollinen lepoaika.
- Check listit oiva apuväline.
 - Mitä pitää tehdä?
 - Pystytään merkkamaan, kun joku asia on tehty.
 - Helppo tarkistaa, mitä on tekemättä ja mitä on jäljellä.

PRIMEHOTELS

46

Hotellin avaaminen

- Skenaariotyöskentely.
 - Luokaa erilaisia mahdollisia skenaarioita.
 - Miettiikää miten toimitte näissä tilanteissa.
 - Esimerkiksi kysyntä:
 - Minkälaista kysyntää odotatte.
 - Mitä teette jos kysyntä toteutuu arvionne mukaan.
 - Mitä jos kysyntä on suurempaa/pienempää.
 - Auttaa teitä reagoimaan nopeammin kysynnän muutoksen.

PRIMEHOTELS

47

Valmisteluaika

- Tavarat paikalleen
 - Jokainen osasto laittaa omat tavaransa
 - Yhteisten tavaroiden(astiat, myyntituotteet, siivousvälineet yms) paikat sovitaan yhdessä
 - Autetaan kaveria
- Työnjako selväksi
 - Pystytään hyödyntämään käytössä oleva aika parhaalla mahdollisella tavalla
 - Suunnitelmallisuus ehdottoman tärkeää
- Toimintaohjeet
 - Tilitys- ja kassaohjeet
 - Pelastussuunnitelma
 - Järjestelmien ohjeet

PRIMEHOTELS

48

Valmisteluaika

- Tarkistus listat/Check listit
 - *Jokaiselle osastolle omat*
- Kaiken testaus
 - *Harjoitelkaa työskentelyä niin paljon kuin mahdollista.*
 - Työn harjoittelu olelliista onnistumisen kannalta
 - *Etsikää virheitä*
 - Karsitaan pois ennen asiakkaiden tuloa
- Kysymyksiä peliin
 - *Kysykää aina jos joku askarruttaa tai ette tiedä mitä tehdä*

PRIMEHOTELS

49

Valmisteluaika

- Henkilökunnan psyykkaus:
 - *Tsemptakaa henkilökuntaa*
 - *Kannustakaa ja kehukaa*
 - *Kertokaa että virheitä tulee tapahtumaan ja niistä otetaan oppia*
 - *Asenne kuntoon*
 - Yhdessä onnistumme
 - Olkaa ylpeitä siitä mitä teette
- Tavoite että kaikki on valmista ennen avajaisia.

PRIMEHOTELS

50

Avausviikko

- Työtapojen luominen ja luotsaaminen:
 - *Olkaa avoimia muutokselle*
 - *Paljon uusia asioita, jotka muuttuvat aluksi usein*
 - *Pitkäjänteistä työtä, joka alkaa jo ennen ensimmäisiä asiakkaita*
 - *Esimiehet avainroolissa*
- Vieraiden hurmaus:
 - *Ensivaikutelma todella tärkeää*
 - *Kiinnostus alkuun korkea*
 - *Todella hyvin hoidettu alku on valtava kilpailuetu*
 - *Se luo muistijäljen ihmisille, jota ei voi rahalla ostaa.*

PRIMEHOTELS

51

Avausviikko

- Motivointi
 - *Tsemptakaa ja auttakaa toisianne kokoajan*
 - *Todella suuressa roolissa hektisessä avauksessa*
- Etsikää vikoja
 - *Kirjatkaa ylös kaikki asiat, jotka eivät ole kunnossa.*
 - *Vikoja löytyy varmasti ja ne on helpompaa ja nopeampaa hoitaa kuntoon jos toimitaan suunnitelmallisesti.*
- Henkilökunta
 - *Tehkää miehitykset yläkanttiin*
 - *Varsinkin keittiössä korostuu se, että ihmiset ovat uuden äärellä. Työnopeus ei ole sitä, mitä se tulee olemaan sitten kun kaikki asiat ovat hallinnassa.*

PRIMEHOTELS

52

Avausviikko

- Avajaiset
 - *Oiva tilaisuus hurmata monta ihmistä yhtäaikaan*
 - *Ketä paikalle?*
 - Kutsuvieraat
 - Firman edustajat
 - Yhteistyökumppanit
 - *Tarjoilut*
 - Läpileikkaus talon tarjonnasta
 - Tilaisuus tutustuttaa ihmiset tuotteeseenne

PRIMEHOTELS

53

Avausviikko

- *Talo kierrokset*
 - Pääsette esittelemään taloanne
 - Asiakkaat näkevät konkreettisesti tarjontaanne
 - *Toimii paljon paremmin kuin kuvat ja tekstit*
 - *Oiva hetki myydä palveluitamme*

PRIMEHOTELS

54

Toinen viikko

- Kerätkää löytyneet epäkohdat osastoilta
 - *Karsikaa virheet pois heti*
 - *Oppikaa niistä, jotta samat virheet eivät toistu*
- Rutiinien luominen
 - *Toinen viikko tärkeässä osassa, sillä silloin ihmisille ensimmäisen kerran tulee olo, että joku on rutiinomaista*
- Palautten kerääminen
 - *Kerätkää palautetta asiakkailta ja henkilökunnalta*
 - *Mitä enemmän keräätte sen parempi*
 - *Palaute on lahja, joka auttaa teitä kehittämään toimintaanne. Älkää antako sen mennä hukkan.*

PRIMEHOTELS

55

Jatko

- Muutos tulee olemaan jatkuvaa ensimmäisten kuukausien aikana
- On todella tärkeää päivittää tietoja ja tiedottaa muutoksista
- Muutoksia ovat esimerkiksi:
 - *Hintojen nousu*
 - *Uudet tuotteet*
 - Annokset
 - Juomat
 - Palvelutuotteet
 - Lisämyyntituotteet
 - *Omavalvonta*
- Muutokset ovat suurimpia ravintolapuolella, mutta niitä tulee tapahtumaan jokaisella osastolla
- Pitäkää toisenne ajan tasalla

PRIMEHOTELS

56

Jatko

- **Ensimmäinen vuosi on tärkein**
 - *Sen aikana luodaan nimi ja pohja asiakassuhteille*
 - *Luottakaa omaan tekemiseen*
 - *Yrittäkää ja jos joku asia ei toimi, tehkää se toisella tavalla*
 - *Kehittäkää itseänne ja palveluitanne*
 - *Muistakaa, että olette täällä asiakkaitanne varten*

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

Check List Keittiö

Deadline

- | | |
|---|----------|
| <input type="checkbox"/> Tavarat paikoillaan | 1.1.2021 |
| <input type="checkbox"/> Varastot kunnossa | |
| <input type="checkbox"/> Tilaukset tehty | |
| <input type="checkbox"/> Misalistat valmiina | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki laitteet toimivat | |
| <input type="checkbox"/> Micros hallussa esimiehillä | |
| <input type="checkbox"/> Breku | |
| <input type="checkbox"/> Lounas | |
| <input type="checkbox"/> Kokoustarjoilut | |
| <input type="checkbox"/> AC-lista valmis | |
| <input type="checkbox"/> Tilausmenut valmiina | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki menut toimitettu MYPA:lle | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki suorittaneet turvakävelyn | |
| <input type="checkbox"/> Työvuorolista | |
| <input type="checkbox"/> Omavalvonta kansio | |
| <input type="checkbox"/> Siivouslista | |
| <input type="checkbox"/> Työvaatteet | |
| <input type="checkbox"/> Nimikyltit | |
| <input type="checkbox"/> Avausviikon työjako tehty | |

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

Check List Hotelli

Deadline

- Tavarat paikoillaan
- Varastot kunnossa
- Tilaukset tehty
- Huoneet
- Minibar valikoima
- Micros hallussa kaikilla
- Huonepalvelu
- Kaikki järjestelmät toimivat
- Avainkorttien teko onnistuu
- Aeroguest
- Primeguest
- Kaikki suorittaneet turvakävelyn
- Työvuorolista
- Siivouslista
- Työvaatteet
- Nimikyltit
- Avausviikon työjako tehty

1.1.2021

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

Check List M&E

Deadline

- | | |
|---|----------|
| <input type="checkbox"/> Tavarat paikoillaan | 1.1.2021 |
| <input type="checkbox"/> Varastot kunnossa | |
| <input type="checkbox"/> Tilaukset tehty | |
| <input type="checkbox"/> Tekniikka testattu | |
| <input type="checkbox"/> Kokouskalusteet | |
| <input type="checkbox"/> Micros hallussa esimiehillä | |
| <input type="checkbox"/> Kokoustarjoilut | |
| <input type="checkbox"/> Tilaustarjoilut | |
| <input type="checkbox"/> Pöytämuodot ja kapasiteetit testattu | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki tiedot toimitettu MYPA:lle | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki suorittaneet turvakävelyn | |
| <input type="checkbox"/> Kokousajolista luotu | |
| <input type="checkbox"/> Opasteet | |
| <input type="checkbox"/> Kokouspaketit | |
| <input type="checkbox"/> Työvuorolista | |
| <input type="checkbox"/> Siivouslista | |
| <input type="checkbox"/> Työvaatteet | |
| <input type="checkbox"/> Nimikyltit | |
| <input type="checkbox"/> Avausviikon työjako tehty | |

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

Check List Sali

Deadline

- | | |
|--|----------|
| <input type="checkbox"/> Tavarat paikoillaan | 1.1.2021 |
| <input type="checkbox"/> Varastot kunnossa | |
| <input type="checkbox"/> Tilaukset tehty | |
| <input type="checkbox"/> Kassajärjestelmä toimii | |
| <input type="checkbox"/> Bongit menevät keittiöön oikein | |
| <input type="checkbox"/> Musiikkijärjestelmä toimii | |
| <input type="checkbox"/> Jää- ja viinikaapit kunnossa | |
| <input type="checkbox"/> Jääpalakone | |
| <input type="checkbox"/> Pöytävarauksien teko onnistuu | |
| <input type="checkbox"/> Baari toimintavalmis | |
| <input type="checkbox"/> Kaikki suorittaneet turvakävelyn | |
| <input type="checkbox"/> Työvuorolista | |
| <input type="checkbox"/> Omavalvonta kansio | |
| <input type="checkbox"/> Kassaohjeet | |
| <input type="checkbox"/> Asiakkaanpolku & palvelupolku luotu | |
| <input type="checkbox"/> Työvaatteet | |
| <input type="checkbox"/> Nimikyltit | |
| <input type="checkbox"/> Avausviikon työjako tehty | |

PRIMEHOTELS

Liite 3. Kysymyslomake

Nimi:

1. Mitkä ovat oman osastosi kannalta tärkeimmät asiat, uutta yksikköä avattaessa?
2. Missä järjestyksessä nämä tärkeimmät asiat tulisi tehdä?
3. Missä asioissa tarvitsitte Primehotelsin konttorilta/muista yksiköistä apua?
4. Saitko tarvitsemasi tiedon/avun helposti?
5. Mikä oli avaamisessa mielestäsi haastavinta?
6. Menikö joku mielestäsi pieleen Sveitsin avaamisessa?
7. Mitä olisit tehnyt toisin?
8. Missä onnistuttiin erityisen hyvin?
9. Opitko jotain uutta avaamisen yhteydessä?
10. Unohdimmeko jotain oleellista ennen avaamista?
11. Mitä avausoppaaseen tulisi sinun mielestäsi sisällyttää?