

Keittiöhenkilökunnan perehdytys suunnitelma case: Sushibar + Wine

Eero Tuura



Tekijä Eero Tuura	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Opinnäytetyön nimi Keittiöhenkilökunnan perehdytysuunnitelma case: Sushibar + Wine	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 7
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin osana hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmaa. Opinnäytetyön tekijä on töissä Sushibar + Wine ravintoloissa ja on viimeisen vuoden aikana havainnut puutteita kyseisten ravintoloiden perehdytyksissä. Puutteet perehdytyksessä eivät ole ainoastaan yksittäisen henkilön mielipide, vaan siitä on ollut yleistä keskustelua jo kesällä 2015. Tämän opinnäytetyön tavoite oli saada selvitettyä millainen perehdytysprosessi sopisi parhaiten kyseisille ravintoloille.</p> <p>Perehdytyksen tärkeys jää usein toissijaiseksi, uutta henkilöstöä rekrytoidessa. Yritykset näkevät perehdytyksen usein kasvaneena kulueränä henkilöstökustannuksissa. Tässä työssä selvitettiin oikein järjestetyn perehdytyksen hyötyjä niin taloudellista kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p> <p>Työn aineistona oli lukuisia kirjoja sekä artikkeleita henkilöstöjohtamisesta ja tutkimusmenetelmistä. Työn alussa luotiin tietoperusta yleisesti perehdyttämisestä ja osaamisen johtamisesta. Seuraavaksi työssä käsitellään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen työssä esitetään kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritettiin teemahaastattelulla. Teemat on avattu työhön yksitellen omina lukuina. Tutkimusentekijä haastatteli kolmea keittiöhenkilökunnan jäsentä ja selvitti heidän näkemyksensä siitä, minkälainen perehdytysuunnitelma ravintoloille sopi parhaiten. Opinnäytetyö tehtiin kokonaisuudessaan syyskuun 2015 ja marraskuun 2015 välissä.</p> <p>Haastatteluissa todettiin, että perehdytysprosessin oli pysyttävä yksinkertaisena ja kaikkien hoidettavissa olevana, mutta yhtenäinen perehdytysuunnitelma tulisi kuitenkin tarpeeseen. Haastatteluiden ja tekijän omien havaintojen perusteella päädyttiin luomaan perehdytysmanuaali, joka on kolmiosainen. Ensimmäinen osa sisältää yrityskuvauksen: Liikeidea, arvot ja ravintoloiden omistussuhteet. Toisessa osassa käydään läpi eri työvuorojen eri työtehtävät ja vastualueet. Manuaalin viimeinen ja tärkein osa on perehdytyksen tarkastuslista, jossa ovat kaikki keittiön päivittäin suoritettavat työtehtävät.</p> <p>Johtopäätöksenä koko työstä voidaan todeta, että perehdytystä ei pidä aliarvostaa. Se on erittäin toimiva keino saada kaikki potentiaali irti uudesta henkilöstön jäsenestä, mahdollisimman nopeasti. Hyvin hoidettu perehdytys maksaa itsensä nopeasti takaisin.</p>	
Asiasanat Perehdytys, Työnohjaus, Osaaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdytys	3
2.1	Työpaikkaan	5
2.2	Työympäristöön	6
2.3	Työtehtävään	6
2.4	Perehdyttämisen erikoistilanteita.....	8
2.5	Hyvä perehdyttäjä	9
3	Osaamisen johtaminen.....	12
3.1	Osaaminen kilpailutekijänä	13
3.2	Älyllinen pääoma.....	14
4	Lähtökohdat	16
4.1	Sushibar + Wine ravintolat	16
4.2	Sushibar + Winen perehdytys	16
5	Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet.....	18
5.1	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä.....	18
5.2	Laadullinen tutkimus	18
5.3	Haastattelu.....	19
5.4	Tutkimuksen toteutus	19
6	Haastattelut.....	21
6.1	Teema 1. Yleistä haastateltavan työstä ja yksiköstä	21
6.2	Teema 2. Sushibar + Winen perehdytys	21
6.3	Teema 3. Perehdytyksen merkitys	22
6.4	Teema 4. Minkälainen perehdytys Sushibar + Winessa tulisi olla.....	23
6.5	Teema 5. Pystyvätkö työntekijät perehdyttämään	26
6.6	Yhteenveto.....	27
7	Perehdytysmanuaali.....	29
7.1	Perehdytysmanuaalin sisältö.....	29
7.2	Perehdytysmanuaalin käyttö	31
8	Produktin kokonaistoteutus	32
9	Pohdinta.....	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	38
	Liite 1: Perehdytysmanuaali	38
	Liite 2: Teemahaastattelujen alakysymykset	43
	Liite 3. Perehdytyksen hahmottelu	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, minkälainen perehdytysuunnitelma sopisi Sushibar + Wine -ravintoloiden keittiöhenkilökunnalle parhaiten. Ravintola-alalla on yleinen tapa, että ainoastaan suuret ketjut hoitavat perehdyttämisen ammattimaisesti. Miksi tätä käytäntöä jatketaan? Käy järkeen, että jos perehdytys on taloudellisesti kannattavaa suuressa mittakaavassa, kannattaa se pienemmissäkin yrityksissä.

Olen töissä Sushibar + Wine ravintoloissa ja olen viimeisen vuoden aikana havainnut, että joissain tapauksissa perehdytyksissä on suuria puutteita. Havaitsin, että usein on täysin tuurista kiinni, miten hyvin uusi keittiöhenkilökunnan jäsen perehdytetään. Niissä tapauksissa, joissa perehdyttäjä on aidosti kiinnostunut uuden työntekijän liittämistä työyhteisöön, perehdytys hoidettiin esimerkillisesti. Toisessa ääripäässä ovat tilanteet, joissa uusi työntekijä saapuu ensimmäiseen vuoroonsa kiireiseen iltavuoroon, eikä kenelläkään ole aikaa tai halua opastaa uutta työntekijää tehtävissään. Jälkimmäiset tapaukset johtivat mielestäni huonoon lopputulokseen. Kesän alussa havaitsin, että työntekijät, joita ei perehdytetty ajatuksella työtehtäviin ja työyhteisöön, eivät jääneet työskentelemään yrityksen palvelukseen pitkäksi aikaa. Työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa paine vanhojen työntekijöiden panoksessa kasvoi suuremmaksi. Tästä syystä päätin, että teen opinnäytetyön siitä, miten uuden keittiöhenkilökunnan jäsenen perehdytys tulee hoitaa, jotta heidät saadaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti toimivaksi osaksi keittiötä. Keskustelin asiasta keittiömestariini kanssa ja hän oli huomannut saman ongelman ja piti hyvänä idea, että minä lähdän ratkaisemaan ongelmaa.

Aloitin tämän opinnäytetyön tutkimalla jo kirjoitettua tietoa perehdytyksestä ja osaamisen johtamisesta. Aikani tutkittuani totesin, että perehdytyksellä tulee olla kolme ulottuvuutta: perehdytys työpaikkaan, perehdytys työympäristöön ja perehdytys työtehtäviin. Totesin, että perehdytyksessä on olemassa erityistilanteita, joissa normaalit perehdytysmenetelmät eivät päde. Perehdyttäjän roolin tärkeys korostui monessa lukemassani kirjassa. Osaamisen johtaminen on mielestäni myös looginen jatkumo oikein hoidetulle perehdytykselle. Näistä asioista koostuvat opinnäytetyöni ensimmäiset kappaleet.

Seuraavaksi jatkan eteenpäin kertomalla tutkimukseni lähtökohdista: mikä on perehdytyksen tilanne mielestäni Sushibar + Wine ravintoloissa? Tämän jälkeen käyn läpi tutkimusongelmani sekä tutkimustavoitteet, eli lähdän selvittämään, minkälainen olisi paras mahdollinen perehdytysprosessi kyseisessä ravintolassa ja miten se tulee toteuttaa.

Opinnäytetyöraportin keskivaiheilla käyn läpi tutkimusmenetelmät, joilla toteutin tutkimukseni. Kerron laadullisesta tutkimuksesta ja siitä, miksi se sopi juuri tähän työhön. Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Tämän jälkeen siirryn itse haastatteluihin. Käyn jokaisen haastateltavan, jokaisen teemavastaukset yksilökohtaisesti läpi ja teen niistä yhteenvedon etsien yhtymäkohtia haastateltavien vastauksissa. Yhtymäkohtien perusteella teen johtopäätöksiä minkälainen perehdytysuunnitelman tulee olla.

Seuraavaksi siirryn itse perehdytysuunnitelmaan, joka tulee liitteeksi tähän opinnäytetyöhön (liite 1). Kuvailen sanallisesti mahdollisimman tarkasti minkälainen perehdytysuunnitelmasta on, sekä kuvailen miten se jalkautetaan ja miten sitä käytetään.

Viimeinen kappale käsittelee koko tämän produktin toteuttamista. Siinä käyn läpi produktin aikatauluja ja lopputulosta. Pohdin, mitä olen mieltä koko produktin onnistumisesta, mitä tein hyvin ja mitä olisin näin jälkikäteen tehnyt toisin.

2 Perehdytys

Sana perehdyttäminen pitää sisällään kaikkia niitä keinoja ja toimia, joiden avulla henkilöstön jäsen saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdytys on tarpeellista, oli kyseessä täysin uusi työntekijä tai yrityksen sisältä uusiin työtehtäviin siirtynyt työntekijä. Pitkän aikaa työpaikaltaan pois olleelle työntekijälle on hyvä järjestää vähintäänkin pienimuotoinen perehdytys. Vaikka olisi ollut kyse sairaslomasta tai äitiysvapaasta, ovat työskentelytavat saattaneet muuttua. Kunnolla ja hyvin järjestetty perehdytys vie aikaa, mutta on selvää, että kun työntekijä omaksuu työtehtävänsä nopeasti, pystyy hän aloittamaan itsenäisen työskentelyn nopeasti. Tämä taas antaa muille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden keskittyä omiin töihinsä. (Österberg 2007, 90; Kangas 2000, 4.)

Perehdytys on erittäin moniulotteista. Kun suunnitellaan perehdytystä yritykseen tai organisaatioon, sen tulisi kattaa vähintään kolme osa-aluetta: Työpaikka, työympäristö ja työtehtävät. Perehdyttämisen avulla yritetään antaa työntekijälle mahdollisimman rehellinen ja oikea kuva organisaatiosta ja auttaa työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä lähes kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee tulevaisuudessa olemaan tekemisissä. Päävastuu perehdyttämisen toteutuksesta on esimiehellä, jonka vastuulla on koko henkilöstön suunnittelu. Hän voi hoitaa perehdytyksen yksin, mutta usein esimies delegoi perehdyttämisen toteuttamisen alaiselleen tai sellaiselle työtiimille, jossa uusi työntekijä tulee työnsä tekemään. Hoitamalla perehdytyksen hyvin, pystyy esimies vaikuttamaan olennaisesti koko työilmapiiriin. (Kauhanen 2006, 145–146; Pirnes 2003, 48; Viitala 2008, 63.)

Perehdytys on jatkuvaa ja se alkaa jo rekrytointivaiheessa. Yrityksen jättäessä ilmoituksen avoimesta työpaikasta, se aloittaa perehdytyksen tulevalle työntekijälle. Seuraava vaihe perehdytystä on työsuhteen solmiminen: tässä vaiheessa uusi työntekijä saa lisää tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Tätä seuraa erittäin tärkeä vaihe, eli työn aloittaminen. Esimies ottaa työntekijän vastaan, esittelee hänet muille työntekijöille sekä näyttää hänelle, mitä kaikkea hänelle on varattu kuten pukukaappi, avaimet, työpiste ja kulkulupa. Näin uusi työntekijä tuntee heti olevansa tervetullut. Seuraavana alkaa yleisperehdytys ja työnopastus, joka tarkoittaa yksityiskohtaista opastusta työtehtävien läpi. Yhdessä tehtäviä toistoja tulee olla tarpeeksi, jotta niistä muodostuu rutiineja. Työnopastus on todella yksityiskohtaista, jos uudella työntekijällä on jo aikaisempaa kokemusta samankaltaisista työtehtävistä, kannattaa keskittyä laadun parantamiseen alkeiden sijaan. Viimeinen kohta on työntekijän seuranta. Sen tulee olla jatkuvaa ja palautetta kannattaa ja pitääkin antaa. Työntekijän kanssa on hyvä käydä keskustelua tasaisin väliajoin ja varmistaa työntekijän

viihtyvyys yrityksessä. Ensimmäinen arviointikeskustelu on hyvä sijoittaa koeajan loppuun, jotta työntekijä tietää, mitä hän on tehnyt oikein ja mitä hänen pitää vielä harjoitella. (Eräsalo 2008, 65; Valvisto 2005, 47–48.)

Perehdyttämistä voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten työntekijän oppimisen näkökulmasta ja koko organisaation oppimisen näkökulmasta. Usein jää hahmottamatta, että kun työntekijä perehdytetään huolellisesti, siitä on hyötyä koko organisaatiolle, eikä ainoastaan työntekijälle. Tästä syystä monissa yrityksissä jää perehdyttäminen usein hoitamatta ja annetaan työntekijän oppia asiat itse. Tämä johtaa usein siihen, että asiat opitaan lähes poikkeuksetta erehdyksen ja epäonnistumisen kautta, mikä taas voi tulla yritykselle kalliiksi. Kun huolellinen perehdytys jää tekemättä, se johtaa myös siihen, että työntekijä alkaa tehdä päätöksiä omien tulkintojensa pohjalta. Omien kokemusten pohjalta työskentely on mahdollisesti suurikin voimavara, mutta se ei välttämättä kohtaa yritysjohton sanelemia menetelmiä tai tarkoituksia. (Eräsalo 2011, 60.)

Yrityksen on erittäin tärkeä ottaa selvää perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista. Jokainen yritykselle työskentelevä henkilö edustaa yritystä. Tästä syystä jokaisen tulisi tiedostaa yrityksen toimintatavat, -mallit ja arvot. On myös tärkeää, että jokainen työntekijä tietää millaista toimintaa häneltä odotetaan, oli sitten kyseessä yrityksen oma työntekijä, tilapäinen vuokratyöntekijä tai ulkoistetun palvelun siivooja. Pääyrityksen on päätettävä, mitä se edellyttää yhteistyökumppaneiden tuovan esille perehdytettäessä henkilökuntaa, joka tulee toimimaan pääyrityksen tiloissa ja osana sitä. (Eräsalo 2011, 60.)

Perehdytyksellä on aina oltava tavoitteet. Tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia, riippuen siitä, perehdytetäänkö uutta, täydet työtunnit tekevää työntekijää, vai kahdeksi kuukaudeksi tulevaa kesätyöntekijää. Tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Perehdyttämisen kokonaishyötyä on kuitenkin vaikea laskea tarkasti. On kuitenkin tärkeää yrittää laskea hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta koituvia säästöjä. Perehdyttäminen on siis keskeisessä roolissa uuden työsuhteen kannattavuuden kannalta. (Kauhanen 2006, 146–147; Työturvallisuuskeskus 2013)

Hyvin ja huolellisesti suunniteltu perehdytys osoittaa uudelle työntekijälle heti millaiseen yritykseen hän on tullut töihin. Se antaa ammattimaisen kuvan ylipäätään siitä, miten yrityksessä toimitaan. Se osoittaa sen, että yritys on kiinnostunut uudesta työntekijästä, ja että yritys haluaa hänestä täysivaltaisen jäsenen henkilöstöönsä. Hyvin järjestetty perehdytys voi parhaassa tapauksessa välittyä uudelle työntekijälle välittämisenä. Uusi työntekijä saa heti tuntea sen, että häneen panostetaan, ja että hänen työpanoksensa tulee ole-

maan tärkeää yritykselle. Silloin, kun työntekijän stressi uusista työtehtävistä vähenee, hänen työhyvinvointinsa paranee. Tämä taas johtaa parempaan viihtyvyyteen. Henkilöstön parempi viihtyvyys työssään johtaa henkilöstön vaihtuvuuden vähentymiseen, mikä taas johtaa konkreettisesti taloudellisiin säästöihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

2.1 Työpaikkaan

Työpaikkaan perehdytettäessä on huomioitava monia osa-alueita. Ensin on hyvä esitellä yritys, sen toiminta ja asiakkaat. Tämä pitää sisällään toiminta-ajatuksen sekä palvelu- ja liikeidean, yrityksen omistajat, asiakkaat ja heidän yritystä kohtaan sekä kaikki yrityksen toimintaan liittyvä aineisto ja materiaali eli esitteet, videot, internet, intranet ja muut vastaavat. (Österberg 2007, 94.)

Seuraavaksi on hyvä esitellä yrityksen organisaatio ja henkilöstö. Tämä pitää sisällään kaiken, mitä organisaatiossa tapahtuu, sekä sen toimipisteet. Toimipisteitä voi olla monia, joten työntekijän on hyvä olla näistä selvillä. Työntekijän on opittava tuntemaan esimiehet ja vähintäänkin tunnistamaan johto, vaikka hän ei heitä välttämättä tulisi koskaan tapamaan. On tärkeä tunnistaa eri yksiköiden keskeiset yhteyshenkilöt. Yrityksen eri sidosryhmät on hyvä käydä läpi, jotta työntekijä saa heti suuremman kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. On tärkeää tiedostaa vaikkapa kuka toimittaa mitään, jotta mahdollisessa ongelmatapauksessa tietää miten toimia. Perehdyttäjän on esiteltävä itsensä ja hänen mahdollinen sijaisensa, koska he tulevat olemaan uuden työntekijän niin sanottu tukiverkko. Työntekijälle tulee myös esitellä henkilöstön yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä sen yhteyshenkilöt. Mitä nopeammin työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön, sitä nopeammin hän alkaa omaksua työpaikkaa omakseen. (Eräsalo 2011, 64–66; Österberg 2007, 94–95.)

Yrityksen yleiset toimintatavat on hyvä esitellä uudelle työntekijälle heti alussa. Minkälaiset asiat ovat yrityksessä tärkeitä. Mitkä ovat yrityksen arvot? Heti alkuun on hyvä käydä läpi, mitä henkilöstöltä odotetaan, minkälainen ulkoinen olemus, minkälaista käytöstä yrityksessä arvostetaan ja mikä on työssä käytettävä työasu. Minkälaista on yrityksen asiakaspalvelu ja myyntityö? Onko joistain asioista mahdollisesti vaitiolovelvollisuus vai onko kaikki, mitä yrityksessä tapahtuu yleistä tietoa. Eri yrityksissä on täsmällisyydestä eri käsityksiä, ja on hyvä käydä läpi kyseessä olevan yrityksen käsitys siitä, mitä täsmällisyys heille tarkoittaa. (Österberg 2007, 94.)

2.2 Työympäristöön

Ennen kuin perehdytyksessä siirrytään työtehtäviin, täytyy työntekijä perehdyttää työympäristöön. Ympäristössä saattaa olla koneita ja laitteita, joita perehdytettävä ei ole koskaan aiemmin käyttänyt tai edes nähnyt. On siis hyvä käydä läpi kaikki työhön tarvittavat työvälineet ja niiden oikeat käyttötavat. (Eräsalo 2011, 67.)

Yrityksen tilat ja kulkureitit on esiteltävä uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa, osa jo jopa työhaastattelussa tai työhön kutsuttaessa. Työpaikan sijainti on hyvä käydä läpi, jotta työntekijä ylipäättään löytää töihin. Työpaikalla kulkeminen ja kulunvalvonta on tärkeä tiedostaa. Perehdyttäessä on hyvä käydä läpi varauslöylyt, hälytysjärjestelmät ja hätäpoistumistiet. Myös työpaikan liikenneohjeet on hyvä kertoa työntekijälle, jotta hän tietää parhaat reitit omalle työpaikalleen, eikä hänen tarvitse itse opetella, miten mistäkin pääsee työpaikalle. (Österberg 2007, 94.)

Yrityksillä on velvollisuus perehdyttää työntekijöille turvalliset ja terveelliset tavat suorittaa työnsä ja perehdyttää heidät mahdollisiin työturvallisuusriskeihin. Perehdyttäjän velvollisuuksiin kuuluu kertoa, miten yrityksessä hoidetaan työterveyshuolto ja mikä on yrityksen sairauspoissaolokäytäntö. Myös työhöntulotarkastus ja työpaikalle tarvittavat todistukset ja dokumentit on hyvä käydä läpi. Työntekijän on aina tiedettävä yrityksen turvallisuussuunnitelma, eli miten toimitaan suuronnettomuuksissa, tapaturmissa tai sairaskohtauksen sattuessa. Paloturvallisuusohjeet on käytävä läpi. Työntekijän on tiedettävä, miten toimitaan, kun on väkivallan uhkatilanne. Menettelytavat kaikissa muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa on hyvä tietää: mihin soimitaan, jos vaikkapa sähköt lähtevät koko kiinteistöstä tai jos LVI-järjestelmät pettävät. Työntekijälle on opastettava yrityksen ympäristöasiat. Miten jätehuolto toimii ja miten tarkkaan jätteet kierrätetään? (Eräsalo 2011, 63; Österberg 2007, 95.)

2.3 Työtehtävään

Työtehtävään perehdyttäminen on ehkä se yleisin perehdytyksen muoto. Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä pidetään usein työtehtävään perehdyttämistä tärkeimpänä osa-alueena tai vähintäänkin kiireellisimpänä. Perehdytyksen kaikkia osa-alueita tulisi kuitenkin pitää tärkeinä. (Österberg 2007, 95.)

Työtehtävään perehdytettäessä on hyvä aloittaa aivan perusteista, päivittäisellä tasolla suoritettavista tehtävistä. Aluksi on selvitettävä uuden työntekijän lähtötaso, koska usein työhaastattelussa uusi työntekijä haluaa antaa itsestään mahdollisimman hyvän ja ammattitaitoisien kuvan, ja tämä saattaa johtaa väärinkäsityksiin uuden työntekijän realistisista

taidoista. Tilanne kuitenkin selviää nopeasti, kun työnteko aloitetaan. Kun perehdytettävän työntekijän suoritettavat työtehtävät on käyty huolellisesti läpi, on hänelle määriteltävä häneltä odotettava työnlaatu. Jos työntekijälle ei heti selviä millaista laatua häneltä työtehtävissään odotetaan, on hänen vaikea olla itsekritiittinen työnsä suhteen. Hänen siis täytyy saada selkeät ohjeistukset, minkälaiset tavoitteet työpaikalla on hänen suhteensa. Perehdytettävälle työntekijälle on opastettava huolellisesti hänelle tärkeät koneet ja laitteet, niiden käyttö- ja hoito-ohjeet. On käytävä läpi, miten niiden huoltotoimenpiteet tapahtuvat ja kuka on niistä vastuussa. On järkevää kertoa uudelle työntekijälle yleisimmistä häiriötilanteista, joita koneiden ja laitteiden kanssa on esiintynyt. Uudelle työntekijälle on myös hyvä kertoa, mistä hän löytää lisää tietoa ja apua sitä tarvittaessa. (Työterveyslaitos 2013; Österberg 2007, 95.)

On tärkeää käydä läpi uuden työntekijän velvollisuudet: mitkä ovat sellaisia työtehtäviä joiden suorittamista ei voi lykätä ja mitkä ovat sellaisia työtehtäviä, jotka eivät ole kaikista kiireisimpiä. Työntekijän on paljon helpompi tehdä työnsä, kun hän ymmärtää työn merkityksen kokonaisuuteen. Usein käy niin, että työntekijä ajattelee omaa työtään yksilötyönä, vaikka hän on selkeästi osana suurempaa kokonaisuutta. Työpaikalla tapahtuvasta yhteistyöstä on saatava uudelle työntekijälle selkeä kuva. (Österberg 2007, 95.)

Työntekijälle on opastettava, mitkä ovat hänen velvollisuutensa ongelmatilanteissa. Ongelmia saattaa syntyä asiakaskontakteissa, omassa työpanoksessa tai työpaikan sisäisissä asioissa. Työntekijän on tiedettävä, miten hänen on toimittava, jos asiakas ei ole tyytyväinen suoritettuun työhön tai jos hän huomaa myöhästävänsä töistä. Työpaikan yleiset pelisäännöt on käytävä uuden työntekijän kanssa läpi heti työsuhteen alussa, jolloin vältetään helposti mahdollisilta ongelmatilanteilta. Uuden työntekijän on saata heti selkeä kuva siitä, miten työpaikalla toimitaan: mikä on sallittua ja mikä ei. (Österberg 2007, 94–95; Työturvallisuuskeskus 2013)

Heti alkuun työntekijälle on kerrottava mahdollisesta koeajasta ja sen merkityksestä: mitä se antaa työntekijälle ja mitä se antaa työnantajalle. Työntekijän kanssa on myös käytävä läpi kaikki mahdolliset eri vuorot, jos kyseessä on vuorotyö. Työntekijälle ei saa tulla yllätyksenä se, että työajat saattavatkin vaihdella. Ruokailu ja kahvitauot on hyvä käydä läpi heti alkuun. Jos työhaastattelussa ei ole vielä sovittu palkasta, on se sovittava heti ensimmäisten päivien aikana, jotta ei tule yllätyksiä kummaltakaan osapuolelta. Myös palkanmaksukäytännöt on käytävä läpi: montako kertaa kuukaudessa ja milloin on palkanmaksupäivä. (Österberg 2007, 94–95.)

2.4 Perehdyttämisen erikoistilanteita

Fuusio- tai yrityskauppatilanteissa perehdytyksen tärkeys jää usein vähäiselle huomiolle. Suurin osa voimavaroista keskitetään liiketaloudellisten ja juridisten toimintojen oikein hoitamiseen. Tämä on kuitenkin virhe, sillä hyvin harvoin, kun kaksi tai useampaa yrityskulttuuria kohtaa, säästytään kokonaan yhteentörmäyksiltä. Yhdistymistilanteisiin liittyy lähes poikkeuksetta henkilöstön huolestuneet ajatukset omasta tulevaisuudesta ja töiden jatkuvuudesta. Yleinen mielikuva yritysten yhdistymistilanteista on se, että henkilöstä tullaan tulevaisuudessa vähentämään, usein jopa lähitulevaisuudessa. Kahdessa tai useammassa organisaatiossa, jotka yhdistyvät, voi olla hyvinkin erilaiset tavat hoitaa asiat. On tärkeää, että mahdollisimman nopeasti yhdistymisen jälkeen koko henkilöstölle tehdään selväksi uuden organisaation tavoitteet sekä toimintastrategia, jolla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Henkilöstö on pidettävä ajan tasalla organisatorisista muutoksista ja esimiesten ja johdon vastuiden muutoksista. Työntekijöiden on tiedettävä, kenelle he vastaavat työpanoksestaan ja kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Tämänlaiset perehdyttämiset ovat usein lähimmän esimiehen vastuualueella. (Österberg 2007, 98; Eräsalo 2011, 66; Valvisto 2005, 78.)

On tärkeä muistaa, ettei johdolla välttämättä ole heti yhdistymisen jälkeen kaikkia vastauksia henkilöstön esittämiin kysymyksiin, mutta jo sekin, että tiedottaa henkilöstölle asioiden etenemisestä tasaisin väliajoin antaa työntekijöille pienen mielenrauhan. Asioista avoimesti tiedottaminen lisää luottamusta ja motivoi työntekijää hoitamaan työnsä. Jos suurin osa henkilöstön työajasta käytetään käytäväkeskusteluihin, joissa käydään läpi liikkeellä olevia huhuja mahdollisista tulevaisuuden toimenpiteistä, kärsii koko liiketoiminta. Jotta liiketoiminta saadaan jatkumaan ilman suuri häiriötekijöitä, on eri yrityksistä tuleville henkilöille järjestettävä mahdollisuus tutustua toisiinsa ja toistensa vastuualueisiin. (Österberg 2007, 98.)

Suomalaisen työntekijän lähtiessä työkomennukselle ulkomaille expatriaatiksi, on perehdyttämisessä omat erityispiirteensä. Tällaisissa tilanteissa saattaa perehdyttäminen koskea koko perhettä. Yksi suurimmista syistä ulkomaankomennuksen epäonnistumisiin on perheen sopeutumattomuus kohdemaahan. Perehdytettäessä ulkomaankomennukselle, on käytävä huolellisesti läpi kohdemaan olot, kulttuurierot, työtehtävien muutokset ja kohdeorganisaatio. Hyvä perehdyttäminen ulkomaankomennukselle lähtevälle työntekijälle sisältää myös kielivalmennusta, tapaamisia kohdemaahan jo aiemmin menneiden työntekijöiden kanssa sekä sen tulisi sisältää tutustumiskäynti kohdemaahan. Organisaation, joka lähettää työntekijänsä expatriaatiksi on huolehdittava lähtijälle ja hänen koko perheelleen rokotukset, asuntoasiat, muuttokuljetukset, lasten kouluasiat, mahdollisen kotiavun ja ko-

timaassa työtehtävien luopumiseen liittyvät asiat. Kaiken tämän lisäksi tarvitaan vielä oleskeluluvat, työluvut ja viralliset käännökset todistuksista vaadituille kielille. Lisäksi verotusasiat on käytävä läpi ja matkanjärjestelyistä on huolehdittava. (Österberg 2007, 98–99; Stömmer 1999, 89.)

Perhevapailta ja varsinkin äitiysvapaalta palaaminen työelämään koetaan usein haasteeksi. Tällaisissa tilanteissa on yhteisten pelisääntöjen ja perehdytyksen rooli erittäin suuri. On pidettävä huolta, että vapaalta palaavan työntekijän halu palata takaisin töihin ei kaadu siihen, että tuntuu, että ei ole enää ajan tasalla. Tai siihen, että ei enää osaa työtehtäviään. On myös käytävä läpi, onko vauva tai lapsi mahdollista ottaa tarvittaessa mukaan työpaikalle. Yrityksestä riippuen myös imetykselle voi olla selkeät pelisäännöt. Palkansaajajärjestöt ovat pohtineet, tarvitaanko lainsäädäntöön osio imetyksestä, mutta tois-taiseksi on todettu, että ei. Yritykselle on joka tapauksessa taloudellisesti järkevää saada perhevapailta palaava tuore vanhempi nopeasti takasin osaksi työyhteisöä. (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2014)

2.5 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttämisestä on vastuussa esimies. Usein esimies kuitenkin delegoi perehdyttämisen jollekulle muulle henkilöstön jäsenelle. Esimiehen on oltava tarkkana delegoidessaan sitä, kenelle hän asian määrää hoidettavaksi. Itse perehdyttäjä on todella tärkeässä roolissa perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdyttäjällä tulee olla tarpeeksi kokemusta asiasta, johon hän tulokasta perehdyttää. Perehdyttäjällä on oltava riittävästi työkokemusta, jotta hän pystyy opettamaan muita, mutta hänen ei tarvitse kuitenkaan olla yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijän. On hyvä, jos perehdyttäjällä on vielä tuoreessa muistissa hänen oma tulokasaikansa, sillä näin hän pystyy helpommin asettumaan uuden työntekijän saappaisiin ja muistelemaan helposti, miltä hänestä itsestään tuntui, kun hän aloitti kyseisessä yrityksessä. Erityisesti, kun kyseessä on nuori ja kokematon uusi työntekijä, on perehdyttäjän tärkeää ymmärtää uuden työntekijän tuntemuksia ja mielentiloja. Hyvällä perehdyttäjällä on oltava positiivinen perusasenne, hänen on nautittava työstään ja tehtävä sitä mielellään. (Eräsalo 2011, 66; Opetushallitus 2015)

On tärkeää, että halu ruveta perehdyttämään löytyy itse perehdyttäjistä. Ketään ei tulisi määrätä perehdyttäjäksi vasten hänen tahtoaan. Tällaisesta tilanteesta kärsii koko yritys. Jos asenne perehdyttämisestä kohtaa ei ole oikea, on todella epätodennäköistä, että perehdytyksellä on toivottu lopputulos. Perehdyttäjän on siis haluttava ottaa vastuuta ja hoitaa perehdytys kunnolla. Perehdyttämisprosessia helpottaa suuresti, jos perehdyttäjä on jollain määrin perillä oppimisprosessista ja hän hallitsee koulutustilanteen. Lisäksi on myös

suuri etu, jos perehdyttäjä on itse saanut hyvän ja kattavan perehdytyksen ja että hän on saanut jonkunlaisen opastuksen itse perehdyttämisen suorittamiseen. Tunnetusti kertaus on opintojen äiti, eli kärsivällisyys on piirre, joka perehdyttäjältä on löydyttävä. Perehdyttäessä uutta työntekijää ei voida olettaa, että jokainen asia, joka on kerran kerrottu tai näytetty, on uudella työntekijällä hallussa ja siihen ei tarvitse enää palata. (Eräsalo 2011, 66.)

Perehdyttämistä aloittaessa on aluksi tärkeää käydä läpi jakson tai tapahtuman tavoitteet. Perehdytettävän on hyvä hahmottaa heti, mitä jaksolla tulee tapahtumaan ja minkälaisella aikavälillä. On perehdytettävän kannalta todella turhauttavaa, jos hän ei hahmota minkälaisella aikavälillä hänen tulee osata mitään. Tavoitteita asetettaessa on perehdytettävä saatava innostettua aktiiviseen rooliin. Uuden työntekijän on oltava itse oman toimintansa tekijä eikä kohde. Yhdessä selvitetään kokonaiskuva kaikista perehdytysjaksojen sisällöistä, mistä on kysymys ja mitä tullaan tekemään. Kun eri osa-alueet on käyty läpi, ne liitetään kokonaisuuksiksi. Hyvän perehdyttäjän on oltava riittävän lähellä valvoakseen perehdytettävän työtä, mutta kuitenkin riittävän kaukana, jotta perehdytettävä saa tilaa työskennellä itsenäisesti, eikä hänellä ole olo, että hän on koko ajan valvovan silmän alla. Uudelle työntekijälle on annettava mahdollisuus oivaltaa asioita myös itse. Perehdyttäjä ei saa kahlita uutta työntekijää omiin pinttyneisiin toimintatapoihin, mutta perehdyttäjän on silti tehtävä heti alusta alkaen selväksi, minkä tasoista suorittamista tavoitellaan ja minkälaista tasoa häneltä tullaan tulevaisuudessa odottamaan. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Hyvän perehdyttäjän tulee olla kannustava ja rohkaiseva. Hänen tulee antaa uudelle työntekijälle kiitosta ja mahdollisimman paljon rakentavaa palautetta tilanteen mukaan. Perehdyttämistapahtuman jälkeen on hyvä arvioida sen onnistuneisuutta yhdessä. On tärkeää käydä läpi, mitkä asiat menivät hyvin, mitkä asiat vaativat vielä lisää harjoitusta sekä mahdollisesti vielä opastusta. Arviointitilanteessa täytyy rohkaista työntekijää tutkimaan itse omaa osaamistaan, jotta kaikki aika, mitä perehdytykseen on varattu, pystytään kohdentamaan niihin osa-alueisiin, jotka uusi työntekijä kokee hallitsevansa heikosti. Arviointitilanteen tunnelman täytyy olla niin vapautunut ja avoin, että tulokas uskaltaa kertoa tarpeistaan ja heikkouksistaan. On tärkeää, että perehdyttäjälle on raivattu aikaa omista töistään, että hän pystyy keskittymään perehdyttämiseen sen vaatimalla panostuksella. (Eräsalo 2011, 67.)

Jotkut yritykset käyttävät ”kummisysteemiä”: uudelle työntekijälle nimetään yksi henkilö, joka on vastuussa uuden työntekijän koko perehdytyksestä. Tällä systeemillä tulokkaalla on heti yritykseen saapuessaan vähintään yksi henkilö, joka on hänen tuki ja turvansa. Useaa perehdyttäjää käytettäessä uusi työntekijä oppii heti työskentelemään useamman henkilön kanssa ja tutustuu näin myös nopeammin uuteen työyhteisöönsä. Kun perehdyt-

täjiä on useampi, on työnjaon oltava erittäin selvä, muuten saattaa helposti käydä niin, että moni eri perehdyttäjä keskittyy vain samoihin asioihin ja niitä tahkotaan monta päivää. Näin tapahtuessa jää helposti moni tärkeä asia vaille perehdyttämistä kokonaan ja uusi työntekijä saa suppeamman kokonaiskuvan omista töistään, joita hänen pitää tulevaisuudessa suorittaa itsenäisesti. (Eräsalo 2011, 67; Työterveyslaitos 2015.)

3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka kautta yrityksen strategian vaatimaa osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Käsitteellä osaamisen johtaminen viitataan yrityksen koko johtamisjärjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana tuo kaikki tapahtuu. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, parempina tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja viimekädessä parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamisen hyödyllisin osa on yrityksessä työskentelevien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, vaaliminen sekä mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Jokaisen yksilön osaaminen on lähtökohta koko yrityksen osaamiselle, ja se on myös elinehto ja ratkaiseva tekijä verrattuna muihin alan yrityksiin. Ei ole olemassa sellaista osaamista, joka ilmestyy tyhjästä ja joka olisi saapunut yritykseen ilman, että joku henkilöstön jäsen sen on sinne tuonut. Tästä syystä on opittava ymmärtämään ja hyödyntämään jokaisen yksilön osaamista ja kykyä oppia. Näin saadaan helpoiten oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin. (Valvisto 2005, 28; Viitala 2013, 170.)

Muutoksesta on muodostunut tänä päivänä pysyvä tila, joka vaatii jokaiselta yksiköltä ja organisaatiolta kykyä jatkuvaan uusiutumiseen ja sopeutumiseen. Osaaminen vanhenee tällä hetkellä niin nopeasti, että ainut keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky nopeaan oppimiseen ja valmius omaksua uusien haasteiden vaatimia tietoja ja taitoja. Teknologia ja tekniset taidot ovat vanhaa osaamista jo muutamassa vuodessa. Vuonna 2006 arvioitiin, että keskimäärin kaikesta tiedosta vuosittain uusiutuu 15–20%, vähimmilläänkin 7%. On tietysti olemassa myös sellaista tietoa ja osaamista, joka on täysin ajatonta ja relevanttia monien vuosin päästä. Tämä osaaminen on opittava tunnistamaan, jotta se saadaan säilytettyä yrityksessä. (Kauhanen 2006, 140–141.)

Osaamisen johtamisen tarpeita voi kirjata henkilöstösuunnitelmaan seuraavina kysymyksinä:

- Mitä ja minkä tasoista osaamista yrityksen liiketoiminnan suunnitelmat edellyttävät nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitä osaamista meillä on yrityksen sisällä ja mitä ostamme ulkopuolisilta?
- Keneltä me ostamme ulkopuolisen osaamisen?
- Paljonko ja milloin yrityksestä poistuu sitä osaamista, jonka poistuminen voidaan ennakoida?
- Paljonko uutta osaamista ja uusia osaajia tarvitaan?
- Mistä osaamisesta tullaan tulevaisuudessa luopumaan ja milloin?

- Kuinka paljon tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on henkilöstössä tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa heidän tulisi toimia? Mihin he maantieteellisesti ja organisatorisesti sijoittuvat? (Viitala 2013, 170; ; Harvard business review 2015.)

3.1 Osaaminen kilpailutekijänä

Yrityksen kilpailukyky määräytyy suurelta osin siitä, mikä yrityksessä osataan tehdä, miten kyseistä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti osataan sopeutua eri tilanteisiin oppimalla uutta. Jotta kilpailukyky säilyy, on yrityksen pystyttävä uusiutumaan jatkuvasti. Siitä huolimatta, että osaamisella on inhimillinen luonne, on sitä kyettävä tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin. Markkinat eivät tule ikinä pysähtymään paikalleen, siksi olisi järjetöntä kuvitella, että yrityksen osaaminen voisi. Käsite knowledge management käännetään suomeksi kahdella eri tavalla: osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen. Näistä ensimmäistä voidaan ajatella kattokäsitteenä kaikille yrityksen tai organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille. Tiedon johtamisella tarkoitetaan useimmiten järjestelmää, jolla yritys hankkii, prosessoi, varastoi ja levittää tietoa. (Viitala 2013, 170–171.)

Yritysten ja organisaatioiden uudistumista ja kehittymistä kuvataan käsitteellä organisaation oppiminen. Sillä tarkoitetaan prosessia, jonka kautta yritys oppii. Oppiminen voidaan jaotella kolmelle tasolle: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston taso. Oppimisen perustana on aina yksilötasolla tapahtuva oppiminen. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei vielä kuitenkaan riitä uudistamaan yrityksen toimintaa niin suuresti, että esimerkiksi asiakkaat huomaisivat muutoksen. Tarvitaan siis suurempien joukkojen oppimista, minkä seurauksena monet ihmiset alkavat ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tätä kutsutaan ryhmäoppimisen tasoksi. Kehitys ja uudistuminen eivät kuitenkaan jää ainoastaan ihmisten sisäiseksi tiedoksi tai ymmärrykseksi, vaan joukkojen oppimisen tuloksena syntyy organisaatioon uusia toimintamalleja, prosesseja, kerääntynyttä tietoa, mahdollisia tuoteinnovaatioita ja muita näkyviä merkkejä kehityksestä. Ne ovat merkkejä työntekijöiden oppimisesta ja ne säilyvät organisaatiossa senkin jälkeen, kun ihmiset ovat sieltä poistuneet. Tätä kutsutaan myös käsitteellä organisaation muisti. Eli kaikki se, mitä organisaation jäsenet ajan saatossa oppivat, muovautuu yhteiseksi käytännöiksi ja ajatusmalleiksi. Se on organisaation yhteinen muisti. Muisti pitää sisällään monia eri ulottuvuuksia, esimerkiksi yhteisiä uskomuksia, tietoa, arvoja, normeja, myyttejä, kertomuksia, käyttäytymisrutiineja, prosessikuvauksia, laatuodotuksia, ohjelmistoja, kirjoituksia, ulkoasuja ja logoja. Organisaation muistiin lasketaan siis laajimmillaan sekä organisaatiokulttuuri että dokumentoitu tai muuten organisaatioon tallentunut tieto. (Viitala 2013, 172; Harvard business review 2015.)

Yrityksen kilpailukyvyn määrittelevää osaamista on alettu lähivuosina kutsua nimityksillä strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys. Strateginen osaaminen on sitä osaamista, mitä ei olisi mahdollista toteuttaa ilman yrityksen valitsemaa kilpailustrategiaa. Ydinkyvykkyys on juuri se kyky, jolla yritys saa tuotteilleen lisäarvoa asiakkaiden silmissä. Se muodostuu strategisten prosessien varassa kahdesta peruspilarista, jotka ovat resurssit ja henkilökunnan ammattitaito. Monille yrityksille osaaminen on tärkein pääomaerä. Usein ihmisten hallussa oleva osaaminen on ainoa etulyöntiasema, jonka varassa yrityksen pääoma muodostuu. Kaikilla yrityksillä tai organisaatioilla ei välttämättä ole enää fyysistä omaisuutta, jonka rahallisen arvon voisi laskea. (Viitala 2013, 172.)

Ainoastaan osaamisen kehittäminen ei siis ole tarpeeksi, vaan organisaation on jatkuvasti kehitettävä järjestelmiä ja johtamista sekä luotava hyvää ilmapiiriä ja vahvistettava organisaation omaa kulttuuria. Tämän lisäksi yrityksen on pidettävä huolta työntekijöistään: on pidettävä huolta, että työntekijät voivat hyvin ja säilyttävät motivaationsa. Johtamisen ja kaikkien muidenkin edellytysten on oltava kunnossa ennen kuin osaaminen saadaan kukoistamaan ja kanavoiduksi yrityksen maksimaaliseksi hyödyksi. Esimerkkinä työntekijöiden hukuttaminen liiallisiin työpaineisiin: työntekijän ajattelumaailma kapeutuu, ja hän rupeaa ajattelemaan ainoastaan selviytymistä päivän välttämättömistä rutiineista, jolloin voimavaroja innovaatioille, oppimiselle ja uusille kokeiluille ei jää. (Viitala 2013, 173.)

3.2 Älyllinen pääoma

Älyllisen pääoman voi laskea kolmeen osatekijään: inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma määräytyy organisaation jäsenten tietojen, taitojen ja kokemusten perusteella. Se voi olla näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Tämän pääoman potentiaalin löytäminen vaatii esimiehiltä kykyä ottaa selvää, mitä yrityksen suorittavalla tasolla tapahtuu, onko yrityksessä oikeanlaista osaamista ja miten sitä kehitetään. Rakenteellinen pääoma pitää sisällään sen, mitä yrityksessä on niin sanotusti öisin, kun kaikki työntekijät ovat lähteneet kotiin. Se on ainoastaan näkyvää tietoa, joka on esimerkiksi prosesseissa ja järjestelmissä, ohjeissa, poliitikoissa, tietojärjestelmissä, kuvauksissa, patenteissa sekä tekijänoikeuksissa. Sosiaalinen pääoma on myös tärkeä pääoma yrityksen tuloksen kannalta. Se pitää sisällään yrityksen suhteet sen toiminnan kannalta tärkeisiin ryhmiin, jo muodostuneet yhteistyön tavat sekä luottamuksen. Käsite sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensiksi, se alentaa yrityksen vaihtokustannuksia monilla osa-alueilla, koska luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Toiseksi, hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin tuottavat laadukkaampaa oppimista, sillä luottamussuhteen ollessa vahva, tietoa virtaa vapaasti osapuolelta toiselle. Kol-

manneksi, kahden osapuolen luottamukselliseen suhteeseen on ulkopuolisen yrityksen vaikea päästä väliin, tämä on sellainen kilpailuedun lähde, jonka kopioiminen ja siirtäminen ulos yrityksestä on vaikeaa. (Viitala 2013, 172–173.)

4 Lähtökohdat

Sushibar + Wine on helsinkiläinen sushiravintolakonsepti jonka liikeideana on yhdistää japanilaisia makuja ja skandinaavista muotoilua. Ravintoloita on tällä hetkellä kolme, mutta tavoitteena on laajentua entisestään. Kaikki kolme ravintolaa ovat hyvin erilaisia, mutta ruoka, juoma ja palvelutuote ovat samat.

4.1 Sushibar + Wine ravintolat

Punavuorella sijaitseva Uudenmaankadun Sushibar + Wine on ensimmäisenä, vuonna 2009 perustettu ja se on pienin kaikista kolmesta. Siellä on 25 ja vuorossa on aina 2 kokkia. Asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti keskusta-alueen, varsinkin Punavuoren asukkaista. Lounasaikaan ravintolan täyttävät ihmiset, jotka työskentelevät lähialueella. Asiakasvaihtuvuus päivän aikana on korkea. (Laulajainen 2015.)

Seuraavaksi, vuonna 2010 avattu Fredrikinkadun Sushibar + Wine on hieman Uudenmaankadun ravintolaa suurempi ja siellä on 34 asiakaspaikkaa. Siellä on vuorossa kaksi tai kolme kokkia. Asiakaskunta on todella laaja, niin lounaalla kuin illalla, koska sijainti on vain minuutin kävelymatkan päässä Kampin metroasemasta. Tässä ravintolassa asiakasvaihtuvuus ei ole niin suuri kuin Uudenmaankadulla. Tämä johtuu siitä, että ravintolan asiakkaat tekevät keskimäärin suurempia tilauksia kuin Uudenmaankadulla. Viiniä myydään usein pöytään pulloittain, mikä takaa sen, että asiakas tulee istumaan ainakin niin kauan kunnes pullo on tyhjä. (Laulajainen 2015.)

Uusin Sushibar+Wine –ravintoloista on avattu vuonna 2013 ja sijaitsee Töölössä, Kulttuurikeskus Korjaamolla. Korjaamon Sushibar + Wine on huomattavasti suurempi kuin kaksi muuta. Siellä on noin 50 asiakaspaikkaa ja se on kolmesta ainut, joka ottaa vastaan pöytävarauksia. Tämä johtuu siitä, että toisin kuin muut kaksi ravintolaa, Korjaamon Sushibar + Wine on harvoin täynnä. Asiakaskunnan määrittely on Korjaamolla vaikeaa, sillä asiakkaita käy koko keskustan ja Töölön alueelta. Tänä päivänä ruokaa kotiin kuljettavat yritykset, Foodora ja Wolt, kuljettavat myös Korjaamon Sushibar+Wine ravintolasta sushia sitä haluaville. (Laulajainen 2015; Sushibar + Wine 2015.)

4.2 Sushibar + Winen perehdytys

Lähtökohta Sushibar + Winen perehdytyksessä on se, että ne henkilöt, jotka uuden työntekijän kanssa ovat samassa vuorossa perehdyttävät uuden työntekijän omalla valitsemallaan menetelmällä. Riippuen kiireen määrästä, usein uudet työntekijät eivät ensimmäisten

vuorojensa aikana ehdi näkemään kuin muutamia annoksia ruokalistalta. Oletetaan, että uusi työntekijä kyllä ajan kanssa oppii tuntemaan ravintolan työpisteet, kylmäsäilytystilat, kuiva-ainevarastot ja kaiken muunkin oleellisen.

Uusilla henkilöstön jäsenillä kuluu mielestäni liikaa aikaa siihen, että ravintolassa tapahtuvaa kokonaiskuvaa ei hahmoteta, eikä sitä voi heiltä odottaakaan, ilman että joku sen hänelle selittää. Uuden työntekijän tullessa yritykseen, kestää usein liian kauan, ennen kuin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Sellaiset vuorot joissa työntekijä on yksin, joudutaan sulkemaan alussa pois liian pitkäksi aikaa.

5 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet

Tämän opinnäytetyön onnistumisen kannalta on selvitettävä, minkälainen perehdytysprosessi olisi paras mahdollinen Sushibar + Winelle. Ensimmäinen alakysymys on se, miten se tulisi toteuttaa. Toinen alakysymys on, pystyykö perehdyttäjä toteuttamaan perehdytyksen työntekijälle tarkoitetun manuaalin avulla vai tarvitseeko perehdyttäjä myös oman perehdyttäjän manuaalinsa. Tavoitteena on saada luotua käyttövalmis perehdytysmanuaali Sushibar + Winelle. Perehdytysmanuaalin tarkoitus on helpottaa uuden työntekijän saapumista yritykseen ja tuoda molemmille osapuolille, niin uudelle työntekijälle kuin yritykselle, tukea ja turvaa työsuhteen alkuun. Yksi opinnäytetyön tavoitteista on helpottaa nykyisten työntekijöiden työtaakkaa perehdytyksessä ja saada luotua heille selkeät pelisäännöt perehdytyksen suhteen. Toinen tavoite on tehdä manuaalista niin helposti lähestyttävä, että se ei päädy kaappiin keräämään pölyä.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Keräsin tutkimuksen aineiston kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Valitsin tämän menetelmän, koska se sopi aiheeseen parhaiten, sillä sen avulla pystyin löytämään vastaukset kysymyksiin miksi ja miten. Kvalitatiivisella tutkimuksella on myös helpompi saada tapahtumista yksityiskohtaista tietoa kuin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Kvalitatiivisella tutkimuksella sain tietoa tutkittavien omasta kokemuksesta ja omista käsityksistä, siitä mitä he ovat itse mieltä asiasta. Aineiston keräykseen käytin teemahaastattelua.

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä kerätä aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monenlaisen tarkastelun. Tapahtumat on kuvattava mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta niiden perusteella pystytään tekemään tulkintoja. Laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavan näkökulmaa eli näkemään todellisuuden niin kuin tutkittavat näkevät ja kokevat sen. (Alasuutari 1994, 74–75; Hirsijärvi & Hurme 2010, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on usein pieni, mutta tarkoin valittua joukkoa pyritään analysoimaan mahdollisimman huolellisesti ja perusteellisesti. Tässä tutkimusmenetelmässä laatua pidetään tärkeämpänä kuin määrää. Tutkimusta tehdessä tutkija ja tutkittava ovat koko ajan vuorovaikutuksessa ja näin yksilön ääni tulee kuuluviin. (Eskola & Suoranta 2003, 18; Hirsijärvi & Hurme 2010, 23–24.)

5.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimpiä ja yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelu on joustava menetelmä, minkä takia se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja tilanteisiin. Yleisin haastattelun tavoite on saada tieto siitä, mitä joku ajattelee tai miten joku kokee jonkun yksittäisen asian tai kokonaisuuden. Haastattelu antaa mahdollisuuden nähdä ihminen subjektina tutkimustilanteessa ja antaa ihmiselle mahdollisuuden tuoda itseään koskevia asioita esille vapaasti ja omin sanoin. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltava on aktiivinen ja että haastattelijalla on mahdollisuus asioiden selvennykseen ja syventämiseen. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä aikaa vievä, ja saatavaa tietoa on osattava tulkita kriittisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 84-85; Hirsijärvi & Hurme 2010, 34--35.)

Tässä tutkimuksessa päädyin valitsemaan haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä on valmiiksi rakennettu haastattelurunko ja teemat, joiden mukaan haastattelussa edetään. Kysymykset ja niiden muoto saattavat vaihdella, kunhan kaikki haastattelun teemat käydään läpi. Teemahaastattelussa tutkittavien ääni tulee hyvin kuuluviin, koska haastattelun eteneminen muokkaa vastauksia. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden päästä tekemään laajoja yksilöllisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä. (Hirsijärvi & Hurme, 47–48; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 268.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin viikoilla 45 sekä 46 ja ne käytiin haastateltavien työpaikoilla. Valitsin haastateltaviksi eri lähtökohdista tulleita kokkeja, mutta kaikkien haastateltavien tuli olla tällä hetkellä töissä jossain Sushibar + Winen työpisteessä. Päätin, että olisi hyvä saada mahdollisimman eri tehtävissä olevilta työntekijöiltä heidän näkemyksensä, miten perehdytys ravintoloissa tulisi toteuttaa.

Haastateltaviksi valikoitui yksi keittiömestari Sushibar + Wine ravintolasta. Hän on työskennellyt yrityksessä noin viisi vuotta ja tehnyt töitä kaikissa kolmessa ravintolassa. Toiseksi haastateltavaksi valikoitui kokki, joka on työskennellyt yrityksessä noin kolme vuotta. Hän on työskennellyt kaikissa yrityksen ravintoloissa. Kolmanneksi haastateltavaksi valikoitui kokki, joka on työskennellyt yrityksessä noin 3 kuukautta ja on nähnyt nopeasti kaikki kolme ravintolaa. Haastattelut kestivät 13–16 minuuttia (Kuvio 1).

Taulukko 1 Haastattelujen päivämäärät ja kestot

Haastateltava	päivämäärä	Haastattelun kesto, min.
kokki 1	01.11.2015	16 min.
kokki 2	06.11.2015	14 min.
kokki 3	15.11.2015	13 min.

Kuvio 1. Haastattelut

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, vastaukset käytiin läpi yksi kerrallaan sekä esitellään tässä raportissa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, teemojen alakysymykset liitteenä (Liite 2) ja teemoina olivat:

- Yleistä haastateltavan työstä ja yksiköstä
- Sushibar + Winen perehdytys
- Perehdytyksen merkitys
- Minkälainen perehdytys Sushibar + Winessa tulisi olla
- Pystyvätkö työntekijät perehdyttämään

6 Haastattelut

Tässä luvussa käyn läpi teemahaastattelujen vastaukset läpi yksi teema kerrallaan. Lopuksi teen yhteenvedon ja johtopäätöksiä haastattelujen vastauksia ja yritän etsiä niistä yhtymäkohtia. Samankaltaisten vastausten pohjalta pystyn aloittaa perehdytysmanuaalin hahmottelun.

6.1 Teema 1. Yleistä haastateltavan työstä ja yksiköstä

Tässä luvussa kartoitan haastatellut henkilöt, mitkä ovat heidän työtehtävänsä ja työpisteensä Sushibar + Wine ravintoloissa. Selvitän myös, kuinka monta työntekijää he ovat perehdyttäneet tähänastisen uransa aikana tässä ravintolassa.

Ensimmäinen haastateltava on Sushibar + Winen keittiömestari ja työskentelee pääasiassa Sushibar + Wine Korjaamolla, mutta satunnaisesti tekee vuoroja kahdessa muussakin pisteessä. Hän on aiemmin työskennellyt täyspäiväisenä Uudenmaankadun työpisteellä. Hän arvioi, että on tämän yrityksen palveluksessa henkilökohtaisesti perehdyttänyt noin 20 uutta työntekijää.

Toinen haastateltu henkilö työskentelee kokkina Sushibar + Wine ravintoloissa. Tällä hetkellä hän työskentelee Fredrikinkadun toimipisteessä, mutta on työskennellyt kaiken kaikkiaan kaikissa kolmessa ravintolassa. Hän arvioi olleensa osana noin 5-10 henkilön perehdytystä.

Kolmas haastateltavista henkilöistä työskentelee kokkina Sushibar + Wine ravintoloissa. Hän on juuri aloittanut ja tulee työskentelemään pääasiassa Korjaamon pisteessä. Tähän mennessä hän on tehnyt vuoroja suunnilleen yhtä paljon kaikissa kolmessa ravintolassa. Hän ei ole vielä tähänastisen uran aikana tässä yrityksessä perehdyttänyt ketään.

6.2 Teema 2. Sushibar + Winen perehdytys

Tässä luvussa selvitän, miten haastateltavien henkilöiden mukaan Sushibar + Winessä perehdytetään uudet keittiöhenkilöstön jäsenet. Selvitän myös, mitä mieltä he ovat ravintoloiden perehdytyksestä. Kartoitan myös sitä, minkä he kokevat olevan perehdytyksen tarkoitus kyseisessä ravintolassa.

Haastateltavan mukaan tällä hetkellä yrityksen ravintoloissa uusi keittiöhenkilökunta perehdytetään pitkälti työvuorossa. Alussa on usein koevuoro ja riippuen uuden tulokkaan

aloitustasosta, jo koevuorossa saattaa päästä tekemään jo samoja työtehtäviä, kuin täysi-päiväiset kokit. Hänen mukaansa perehdytys, joka hoidetaan samanaikaisesti omia töitä tehdessä, ei ehkä ole paras mahdollinen tyyli, mutta näin se kuitenkin tällä hetkellä pääasiassa hoidetaan.

Hänen mielestään ravintoloiden perehdytys voitaisiin hoitaa paremmin, mutta se on tietenkin resurssikysymys. Hän toteaa, että perehdytys on sinänsä melko kallista. Jos ei olla suorittavassa vuorossa perehdytystä tehdessä ja ollaan vaan oppimassa, se maksaa aina rahaa. On pystyttävä tekemään kompromissi perehdytystä suunnitellessa. Hänen mielestään perehdytys olisi helpompi hoitaa, jos ei tarvitsisi tehdä muita töitä samanaikaisesti, mutta se ei hänen mielestään ole kuitenkaan realistinen tavoite.

Toisella haastateltavalla ei ollut selkeää kuvaa miten Sushibar + Wine ravintoloissa perehdytetään uusi keittiöhenkilökunta. Hänen mielestään silloin, kun hän itse aloitti yrityksen palveluksessa, ei ollut mitään epäselvyyksiä. Hänen mukaansa kaikki kollegat avustivat häntä aluksi ja olivat osana hänen perehdytystään. Hän ei kokenut kenenkään yksittäisen henkilön olleen vastuussa hänen perehdytyksestään. Joka puolelta tuli informaatiota joka asiasta. Hän toteaa, että tämänlainen perehdytystyyli sopi hänelle ihan mainiosti, mutta ymmärtää, että se ei välttämättä sopisi kaikille.

Haastateltavan mukaan perehdytys menee osittain niin kuin yleensäkin ravintoloissa, eli joutuu itse opettelemaan melko paljon. Kaikkea ei tietenkään pystytä uudelle työntekijälle näyttämään juuri niin kuin ne tulee hoitaa. Hän kuitenkin kokee, että ravintoloiden perehdytys on ihan hyvällä tolalla. Hänen mukaansa osalle ihmisistä se toimii ja osalle taas ei.

6.3 Teema 3. Perehdytyksen merkitys

Tässä luvussa selvitän, mikä on haastateltavien mielestä tärkeintä perehdytyksessä. Karotoitan myös haastateltavien henkilöiden näkemystä perehdytyksen taloudellisista hyödyistä.

Haastateltavan mielestä perehdytyksen tarkoitus on oppia tekemään mahdollisimman hyvin sitä työtä, mihin uusi työntekijä on palkattu. Toinen tärkeä merkitys hänen mielestään on oppia sisäistämään yrityksen tavoitteet, liikeidea ja toiminta mahdollisimman hyvin. Hänen mielestään perehdytys on tärkeää monelle eri taholle. Se on tärkeää uudelle työntekijälle, yritykselle ja uuden työntekijän kanssa työskenteleville. On kaikkien edun mukaista, että työntekijä pystyy tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Yritykselle on erityisen tärkeää, että työt tehdään niin kuin yritys haluaa ne tehtävän. Työkavereiden

näkökulmasta katsottuna heitä helpottaa suuresti, kun uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti.

Haastateltava näkee perehdytyksessä myös taloudellisia hyötyjä. Taloudellisista hyödyistä keskustellessa hän toteaa, että mitä nopeammin oppii työskentelemään tehokkaasti, työnteke muuttuu taloudellisemmaksi yritykselle. Hän toteaa myös, että mitä paremmin perehdytys hoidetaan ja mitä enemmän sitä tekee, sitä enemmän se maksaa. Hänen mielestään niiden työntekijöiden, joissa on potentiaalia pitkään työsuhteeseen, kannattaa olla valmiit sijoittamaan aikaa eli rahaa.

Toisen haastateltavan mielestä perehdytyksen tarkoitus on saada uusi työntekijä oppimaan sekä toimimaan samoilla säännöillä ja tavoilla kuin kyseisessä yrityksessä on tapana tehdä asiat. Hänen mielestään perehdytys on tärkeintä työnantajalle ja työpaikalle, mutta siitä on toki paljon iloa myös työntekijälle. Hän näkee perehdytyksen taloudellisten hyötyjen tulevan kuvaan silloin, kun työntekijä oppii toimimaan oikein. Kun työtä tehdään niin kuin se kuuluu tehdä, hukka ja hävikki vähentyvät. Myös alkutaipaleen virheet vähentyvät ja tämä säästää aikaa ja rahaa.

Kolmannen haastateltavan mielestä perehdytyksen tarkoitus on, että uuden työntekijän ei tarvitse alkaa arpomaan, miten työt hoidetaan. Hän korostaa myös, että on tärkeää, että työntekijät tekisivät työtehtävät jokseenkin samoilla tavoilla.

Hänen mielestään perehdytys on tärkeää niin työntekijälle kuin työnantajalle. Hän kokee sen kuitenkin loppupeleissä olevan tärkeämpää yritykselle, koska uusien työntekijöiden on osattava tehdä työtehtävät oikein, jotta tuote pysyy samana ja laatu säilyy. Hän näkee perehdytyksessä monia taloudellisia hyötyjä. Suurimmat hyödyt ovat hänen mielestään varmasti hävikin pienenemisessä. Kun asiat tehdään oikein, lentää minimaalinen määrä raaka-aineita roskiin. Hänen mielestä on myös taloudellisesti kannattavaa pitää yllä yleistä ammattimaista toimintaa.

6.4 Teema 4. Minkälainen perehdytys Sushibar + Winessa tulisi olla

Tässä luvussa kartoitan haastateltavien mielipidettä siitä, että pitäisikö Sushibar + Winen ravintoloilla olla yhtenäinen perehdytyssuunnitelma. Jos pitäisi, niin minkälainen suunnitelman tulee olla. Selvitän myös, mitä he ovat mieltä perehdytyksen tarkastuslistoista. Lopuksi vielä selvitän, että jos ravintoloille tulee perehdytyksen tarkastuslista, niin mitä asioita sen tulee sisältää.

Ensimmäisen haastateltavan henkilön mukaan Sushibar + Wineen pitäisi ehdottomasti muodostaa yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Etenkin kun ravintoloita on kolme ja tarkoitus on avata vielä lisää. Hänen mukaansa halutaan pitää yhtenäinen linja. Sen säilyttämisen kannalta on tärkeää, että perehdytykseen saadaan yhtenäinen linja. Hänen mielestään olisi tärkeää, että uudet työntekijät saisivat samanlaiset lähtökohdat, riippumatta siitä, missä kolmesta ravintolasta he aloittavat.

Hänen mielestään perehdytykseen olisi hyvä luoda manuaali, joka pitäisi lukea läpi. Siinä kerrotaisiin nopeasti yrityksestä, työnkuvasta ja käydään läpi työtehtäviä. Tämä on kuitenkin käytännön työtä ja siihen tulisi panostaa. Haastateltavan mukaan ei kannata olla liikaa kirjallisuutta, mutta nopea teoriapuoli on hyvä opettaa uudelle työntekijälle ja sen jälkeen alkaisi käytännön opit.

Ravintoloilla voisi myös olla yksi työntekijä, joka on vastuussa perehdytyksestä aina uuden työntekijän saapuessa yritykseen. Kaikki uudet työntekijät tekisivät ensimmäiset vuoronsa hänen kanssaan. Haastateltavan mielestään liian usein esimies ei itse edes ole missään tekemisissä perehdyttämisen kanssa. Hän toteaa, että perehdytyksen hoitavat yleensä ne kokit, jotka sattuvat olemaan vuorossa, kun uusi työntekijä saapuu ensimmäisiin vuoroihinsa. Hänen mielestään se on liian sattumanvaraista.

Hänen mielestään minun ehdottamani noin 20–40 kohtainen perehdytyksen tarkastuslista kuulostaa erittäin selkeältä ja toimivalta ratkaisulta. Hän toteaa, että aika harvassa paikassa omalla työurallaan hän on sellaisia manuaaleja kohdannut. Ne soveltuvat hänen mielestään suurille ketjuille. Hän myös toteaa, että perehdytystä suunnitellessa täytyy ottaa huomioon se, että uusilla työntekijöillä on aina eri lähtökohdat, joista he yritykseen saapuvat. Varsinkin sellaisille kokeille, jotka eivät ole tehneet sushia aikaisemmin, tämänlainen tarkastuslista olisi hyvinkin käytännöllinen, mutta vanhoille konkareille tämänlainen lista saattaisi olla liian tarkkaa. Hän kuitenkin toteaa, että kaiken kaikkiaan hän näkisi sen toimivana ratkaisuna.

Haastateltavan mielestä tarkistuslistassa tulisi olla selkeitä käytännön työtehtäviä. Osa työtehtävistä on kuitenkin hankala määritellä. Ohjeistus on, että annosten pitää näyttää hyvältä. Hyvännäköinen annos on kuitenkin katsojan silmissä. Hyvännäköisen annoksen määrittäminen on vaikeaa kirjallisesti, sillä annosten esille laitto hioutuu ainoastaan tekemällä. Tarkastuslistassa on hyvä olla reseptit, jotta työntekijät oppivat tekemään kaiken, mitä misa- eli esivalmistelulistalla on.

Toisen haastateltavan mielestä Sushibar + Winen pitäisi muodostaa keittiöhenkilökunnalle yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Hänen mielestään siinä olisi tärkeintä, että se olisi sama kaikissa kolmessa ravintolassa. Hänen mielestään asiat helpottuisivat, mitä vähemmän on vaihtoehtoja. Jos perehdytyksessä on määrätty, että tee näin, niin perehdytyksen tehokkuus kasvaa. Jos taas toinen sanoo, että tee näin ja toinen, että tee noin, menee aikaa kokeillessa monia eri tapoja tehdä helppoja asioita.

Hänen mielestään olisi äärimmäisen hyvä idea luoda noin 20–40 kohtainen tarkastuslista keittiön keskeisistä toiminnoista. Ainakin ajatustasolla se helpottaisi perehdytystä suuresti. Eri vuorojen tehtävät olisi hyvä käydä läpi perehdytysuunnitelmassa.

Kysymykseen, kannattaako kaikkiin kolmeen ravintolaan muodostaa yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa, haastateltava vastaa kyllä ja ei. Tämän jälkeen hän tarkentaa, että kannattaisi kopioida Uudenmaankadun Sushibar + Winen kaikki tekeminen muihinkin ravintoloihin, koska siellä on hänen mielestään selkeimmät ohjeistukset kaikessa ja siellä kaikki asiat ovat niille tarkoitetuilla paikoillaan. Hänen mielestään liika ”nysväys” voi viedä ravintolalta sen sielun, joka usein luo ravintolalle sen menestyksen.

Hänen mielestään 20–40 kohtainen perehdytyksen tarkastuslista olisi hyvä, mutta se olisi pidettävä simppeleinä, eikä liian pikkutarkkana. Hänen mielestään sen kannattaisi keskittyä keittiön päivittäin valmistettaviin tuotteisiin ja esivalmisteluihin, jotta tuote pysyisi saman makuisena kaikissa kolmessa ravintolassa, vaikka se eroaisi ulkonäöllisesti. Varsinkin esivalmistelut ovat hänen mielestään ongelma. Uusille työntekijöille tulisi opettaa, miten ne tehdään, merkitään ja varastoidaan. Laaduntarkkailua pitää opettaa uudelle työntekijälle jo heti työsuhteen alkumetreillä, jotta asiakkaan lautaselle ei päätyisi mitään, joka ei sinne kuulu. Kaikki kastikkeet olisi järkevää käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Nyt puhutaan ravintolaketjusta, joten makujen tulee olla samat, vaikka ravintola vaihtuu.

Hänen mielestään ravintoloilla on tällä hetkellä niin erilaiset tavat valmistaa kastikkeita, että tarkistuslista tulisi käydä läpi myös yrityksessä jo työskentelevien kokkien kanssa. Hän nostaa esimerkiksi valkosipulimajoneesin. Kaikki yrityksen 20 kokkia tekevät sen eritavalla. Eli yhteinen linja olisi hyvä saada, varsinkin kun yrityksellä on tarkoitus vieläkin laajentua. Jos ravintoloita olisi esimerkiksi 10, olisivat yhteiset pelisäännöt välttämättömyys tasaisen laadun säilyttämisen kannalta.

6.5 Teema 5. Pystyvätkö työntekijät perehdyttämään

Tässä luvussa kartoitan haastateltavien näkemystä siitä, että pystyvätkö Sushibar + Wi-
nen nykyiset keittiöhenkilökunnan jäsenet perehdyttämään henkilöstöön uudet tulokkaat.
Kartoitan myös heidän näkemystään siitä, miten esimiesten tulisi auttaa perehdyttäjää.

Haastateltavan mielestä hän pystyy luottamaan siihen, että talossa pitkään olleet työnteki-
jät pystyvät perehdyttämään uuden työntekijän oman ammattitaidon perusteella. Hän ei
itse määräisi sellaista ihmistä perehdyttäjäksi, jonka hän ei uskoisi pystyvän hoitamaan
perehdytystä hyvin. Työntekijöiden omaan ammattitaitoon täytyy luottaa. Esimies on aina
viimekädessä vastuussa perehdytyksestä. Esimiehen pitää olla aina osa perehdytystä:
hänen pitää olla mukana neuvomassa perehdyttäjää ja tukemassa perehdyttäjää sekä
perehdytettävää parhaalla mahdollisella tavalla.

Toisen haastateltavan mielestä jo yrityksen palveluksessa oleva kokki ihan varmasti pys-
tyy perehdyttämään uuden työntekijän, mutta perehdytys varmasti parantuisi, jos olisi jon-
kun sortin suuntaviivoja siihen, miten se tulisi hoitaa. Hän koki, että yrityksessä pitkään
työskennelleet kokit omaavat ammattitaidon perehdyttämiseen, mutta olisi hyvä, jos olisi
lista asioista, mitä kaikkea tulee perehdyttää. Periaatteessa hän on sitä mieltä, että pe-
rehdytys kuuluu esimiehille. Jos esimies delegoi perehdytyksen alaiselleen, hänen mieles-
tä paras tuki esimieheltä perehdyttäjälle olisi jonkun sortin manuaali. Jos linja olisi hyvin
yhtenäinen, perehdytyskin onnistuisi helpommin.

Kolmas haastateltavista on sitä mieltä, että jo yrityksessä työskentelevät kokit pystyvät
hoitamaan perehdytyksen riittävästi, mutta jos uuden työntekijän paras mahdollinen po-
tentiaali halutaan saada irti niin, sitten hän on sitä mieltä, että yleiskoulutus työsuhteen
alussa voisi olla hyvä asia. Hänen mielestään ravintoloiden taso on vähän parantunut lä-
hiaikoina. Hänen mielestään lähiaikoina yritykseen tulleet kokit ovat olleet sen verran
ammattitaitoisia, että heitä ei ole tarvinnut niin paljoa perehdyttää. Hänen mukaansa jos-
sain vaiheessa olisi ollut erittäin paikallaan jonkinlainen yleiskoulutus.

Haastateltava on sitä mieltä, että esimiehen tuki perehdytyksessä pitäisi olla kokonaisval-
tainen prosessi. Hänen mielestään voisimme ottaa käyttöön koulutuspäivän, jonka aikana
kaikki esimiehet näyttäisivät niin uusille kuin vanhoille kaiken, mitä keittiössä tapahtuu ja
kertoisivat, miksi asiat tehdään niin. Sinä päivänä tehdyistä tavoista tulisi ne oikeat toimin-
tatavat ja niitä ruvettaisiin noudattamaan ja perehdyttämään uusille työntekijöille heidän
aloittaessa yrityksessä. Tällaisen menettelyn jälkeen jokainen kokki osaisi opettaa seu-

raavaa. Koulutuspäivä voisi olla hänen mukaansa vaikka vuosittain järjestettävä, riippuen tietysti siitä, kuinka paljon on tapahtunut vaihtuvuutta henkilökunnassa.

6.6 Yhteenveto

Yhteenvetona teemahaastaluista voin todeta, että valintani haastateltavissa henkilöissä onnistui hyvin, koska kaikki kolme haastateltavaa ovat eri vaiheessa uraansa Sushibar + Winessä ja kaiken lisäksi eri vaiheessa uraa kuin minä itse. Kaikki kolme haastateltavaa ovat perehdyttäneet eri määrän henkilöitä Sushibar + Wine uransa aikana, yksi heistä ei vielä ainuttakaan.

Kaikilla haastateltavilla oli mielipiteensä siitä, miten ravintoloissa uusi keittiöhenkilökunta perehdytetään. Haastattelujen vastauksista voi päätellä, että ravintoloilla ei ole mitään yhtä tapaa perehdyttää uusia tulokkaita. Useimmiten uusi henkilöstönjäsen saa alkupe-rehdytyksen työvuorojen aikana. Jotkut työntekijät pääsevät näkemään asiat nopeammin kuin toiset. Myös se vaikuttaa, mitkä ovat uuden tulokkaan lähtökohdat. Jos uusi tulokas on työskennellyt aikaisemmin sushiravintolassa, hänen oletetaan oppivan asiat työn ohessa kyselemällä. Sushibar + Winen perehdytys oli haastateltavien mielestä melko pe-rinteinen ravintola-alan perehdytys. Perehdytys koetaan yksimielisesti melko toimivaksi, mutta kaikkien haastateltavien mielestä se voitaisiin hoitaa paremmin ja ammattimaisem-min. Perehdytyksen tarkoituksesta oltiin myös kohtalaisen yksimielisiä, eli sen tarkoitus on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tehokkaaksi osaksi keittiöhenkilöstöä. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että perehdytyksen tarkoitus on myös saada uusi työntekijä sisäistämään juuri Sushibar + Winen tavat tehdä asioita ja ravintolan laatukri-teerit.

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että perehdytys on tärkeää niin työntekijälle kuin yritykselle. Yksi haastateltavista nosti myös esiin sen, että kaikki henkilökunnan jäsenet hyötyvät siitä, että henkilöstön uusin jäsen pystyy työskentelemään itsenäisesti. Haasta-teltavien mielestä hyvin hoidetun perehdytyksen taloudelliset hyödyt näkyvät parhaiten hävikin vähenemisenä. Kaikki haastateltavat nostivat myös esiin sen aspektin, että pereh-dyttäminen vie aina aikaa ja aika maksaa rahaa. Kukaan heistä ei lähtenyt arvioimaan, kuinka paljon perehdytys saisi maksaa ollakseen vieläkin kannattavaa.

Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat sitä mieltä, että Sushibar + Winen tulee ehdottomasti muodostaa yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Haastateltavien mielestä sen tulisi olla mahdollisimman käytännönläheinen. Heidän mukaansa siinä olisi hyvä käy-dä läpi päivittäisessä työssä eteen tulevia työtehtäviä. Kaikki kolme haastateltavaa olivat

sitä mieltä, että perehdytyksen noin 20–40 kohtainen tarkastuslista olisi toimiva ratkaisu, kunhan siitä ei tulisi liian spesifioitu. Listalla tulisi heidän mielestä olla ainakin esivalmisteluiden eri osa-alueita, kastikkeiden valmistukset ja muutkin työtehtävät, joita eri vuoroissa tulee eteen.

Haastateltavien mukaan Sushibar + Winessä työskentelevät kokit pystyvät perehdyttämään uutta keittiöhenkilökuntaa, mutta yhteiset linjaukset ja perehdytyksen pelisäännöt olisi järkevää olla selkeät. Yksinkertainen ohjenuora perehdytykseen koettiin tarpeelliseksi, jotta perehdyttäjän rooliin määrätyt kokit tietävät, mitä kaikkea heidän täytyy uudelle työntekijälle perehdyttää. Yksi haastateltavista oli myös sitä mieltä, että kahden muun ravintolan kannattaisi ruveta tekemään asiat niin kuin Uudenmaankadun Sushibar + Winessä tehdään. Siellä ei tosin lähes koskaan hoideta perehdyttämistä, koska sinne ei mahdu kolmatta kokkia työskentelemään. Kaikki kolme haastateltavaa olivat yksimielisiä siitä, että perehdytys on loppukädessä aina esimiehen vastuulla. Esimiehen tuki perehdytyksessä koettiin tärkeäksi. Esimiehen tulisi olla perehdyttäjän tukena ja vähintäänkin osana perehdytystä. Esille nousi idea siitä, että esimies itse kouluttaisi yritykseen perehdytysvastaavan, jonka kautta kaikki uudet työntekijät saapuisivat yritykseen. Toinen hyvä idea oli, että yrityksessä alettaisiin järjestämään joka vuotinen koulutuspäivä, jolloin keittiöpäälliköt kävisivät läpi kaiken, mitä ravintoloiden keittiössä tapahtuu. Tätä kautta kokit tietäisivät tasan tarkkaan, mitä kaikkea eri työtehtävät pitävät sisällään.

7 Perehdytysmanuaali

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli selvittää, minkälainen perehdytysprosessi sopisi parhaiten Sushibar + Winen keittiöhenkilökunnalle. Perustuen viimeisen vuoden aikana tekemiini havaintoihin sekä viikoilla 45 ja 46 toteuttamiini haastatteluihin, päätin luoda Sushibar + Wine ravintoloille käyttövalmiin perehdytysmanuaalin. Kuten jo tietoperustassa todettiin, perehdyttäminen on hyvä ja tehokas keino saada uudet henkilöstönjäsenet nopeammin osaksi työpaikan ammattitaitoa. Tämä työ kokonaisuudessaan on saanut minut vakuuttuneeksi, että perehdytysmanuaali tulee ravintoloille tarpeeseen. Manuaali tulee helpottamaan niin perehdytettävää kuin perehdyttäjää ja näin ollen myös antamaan esimiehille mahdollisuuden olla levollisin mielin perehdytyksen suhteen.

Haastateltuani ravintolan kokkeja, sain selkeän kuvan siitä, millainen manuaalin tulisi olla. Huomasin haastatteluissa, että mitään sanasta sanaan kaiken läpi käyvää manuaalia ei Sushibar + Wineen haluta. Uskon, että jos tekisin sellaisen, se ei päätyisi käytettäväksi. Tästä syystä päädyin hahmottelemaan manuaalista niin helposti lähestyttävää, että se on helppo ottaa käyttöön, eikä kukaan tarvitse opastusta sen käytöstä. Manuaali löytyy raportin liitteistä. (Liite 1.)

Perehdytysmanuaali tulee käyttöön heti seuraavan uuden keittiöhenkilökunnan jäsenen saapuessa Korjaamon Sushibar + Wineen. Manuaali sijaitsee yrityksen tietokoneella, jolta uudelle henkilöstön jäsenelle tulostetaan kopio hänen ensimmäisen vuoron alkaessa.

7.1 Perehdytysmanuaalin sisältö

Perehdytysmanuaalin sisältö on mahdollisimman pelkistetty, mutta samalla se tulee kattaa kaiken, mitä uuden työntekijän tulee osata, jotta hän pystyy työskentelemään itsenäisenä osana Sushibar + Wine ravintoloiden keittiöitä. Kaikki manuaalin osat ovat yhden sivun mittaisia, paitsi kolmas osa, joka on perehdytyksen tarkastuslista ja se on kaksi sivua pitkä.

Ensimmäinen osa manuaalista on ainoastaan luettavaa uudelle työntekijälle. Manuaalin ensimmäinen osa pitää sisällään nopean yrityskuvauksen. Siinä käydään läpi ravintoloiden liikeidea, ravintoloiden strategia markkinoilla sekä ravintoloiden arvot. Siinä käydään myös läpi omistajat ja omistajien muut liiketoimet kokonaiskuvan ymmärtämiseksi.

Manuaalin toinen osa on ainoastaan luettavaa uudelle työntekijälle. Se selittää uudelle työntekijälle, mitä tapahtuu missäkin vuoroissa. Uuden työntekijän on järkevää tietää heti aluksi, miten toimitaan aamu-, väli- ja iltavuoroissa ja miten ne eroavat toisistaan.

Manuaalin kolmas osa on se, mitä olen suunnitellut jo pitkään. Se on mielestäni se, joka antaa Sushibar + Winen perehdytykselle suuren harppauksen järjestäytyneempään ja ammattimaisempaan suuntaan. Kolmas osa manuaalia on ravintoloiden perehdytyksen tarkastuslista. Perehdytyksen tarkastuslista toimii niin, että siinä on taulukko, jossa ensin lukee työtehtävän nimi, nimen oikealla puolella on ruutu perehdyttävän allekirjoitukselle ja sen oikealla puolella on ruutu perehdyttäjän allekirjoitukselle. Kun ruudussa lukeva työtehtävä on perehdyttävälle opetettu, hän laittaa allekirjoituksen ruutuun ja tämän jälkeen perehdyttäjä laittaa allekirjoituksen omaan ruutuunsa. Tällä tavalla voimme varmistaa, että uudelle työntekijälle on varmasti opetettava kaikki, mitä hänen on opittava. Jos vaikka jostain syystä ensimmäisen kahden viikon aikana uusi työntekijä ei ole saanut opastusta kaikkiin tarkastuslistan alueisiin, hän voi tarttua perehdyttäjää tai ketä tahansa muuta kokkia hihasta ja pyytää, että tämä opettaa kyseisen työtehtävän. Kun viimeinen ruutu tarkastuslistasta saa nimikirjoituksen, tarjoaa sen kirjoittaja tulokkaalle vuoron jälkeen oluen tai lasin viiniä.

Tarkastuslista toimii molemminpuolisena turvaverkkona. Uusi työntekijä saa sen kautta heti tietoonsa, mitä kaikkea hänen pitää osata ravintolassa ja hän pystyy myös hyvin tarkkailemaan omaa kehitystään. Perehdytyksen vauhti kuitenkin riippuu aina suurelta osin perehdyttävän aktiivisuudesta. Vastapainona myös perehdyttäjä tai perehdyttäjät tietävät tarkkaan, missä vaiheessa uuden työntekijän perehdytystä mennään, eivätkä he lähde opastamaan uudestaan asioita, jotka on jo tulokkaalle opetettu.

Tarkastuslista pitää sisällään yhdeksän osiota ja 55 eri työtehtävää ja muuta tärkeää työntekoon liittyvää asiaa. Ensimmäisessä osassa käydään läpi manuaalin käyttö ja ravintolan menut. Toisessa osassa tarkastuslistaa käydään läpi kasvien käsittely: miten ne leikataan ja säilötään. Kolmas pitää sisällään kaikki kastikkeet. Neljännessä osiossa käydään läpi kalan käsittely: miten eri kalat esivalmistellaan aamulla ja miten eri kalojen eri osia käytetään sushia valmistettaessa. Viidennessä osiossa ovat kaikki muut raaka-aineet. Tarkastuslistan kuudes osio pitää sisällään itse sushin valmistuksen: millaisia eri rullia on tarjolla sekä nigirit, temakit ja riisipaperitaskut. Tarkastuslistan seitsemäs osa pitää sisällään koneiden ja laitteiden käytön. Kahdeksannessa osassa käydään läpi säilytystilat ja niiden järjestys. Sen osina ovat kylmiöt, pakkaset ja kuiva-ainevarasto. Yhdeksäs osio sisältää muita yleisiä työtehtäviä.

7.2 Perehdytysmanuaalin käyttö

Perehdytysmanuaalin käyttö tapahtuu niin, että uuden työntekijän saapuessa yritykseen esimies määrää hänelle perehdyttäjän, joka on päävastuussa uuden tulokkaan perehdytyksen toteutuksesta. Viime kädessä vastuu on kuitenkin aina esimiehellä, mutta vastuu perehdytyksen toteuttamisesta on siirretty perehdyttäjälle.

Perehdyttäjä käy aluksi manuaalin läpi uuden työntekijän kanssa ja sen jälkeen antaa manuaalin tulokkaalle. Perehdyttäjän tarkoitus on saada uusi tulokas tajuamaan, että suuri osa hänen perehdytyksen onnistumisesta ja laajuudesta riippuu perehdytettävän omasta aktiivisuudesta. On siis tehtävä selväksi, että pitää olla halua nähdä kaikki perehdytysmanuaalin tarkastuslistan osista mahdollisimman nopeasti. Aina, kun jokin osa tarkastuslistalta on käyty läpi molemmat allekirjoittavat sen toteutuneeksi.

Perehdyttäjä ei välttämättä ole jokaisessa vuorossa perehdytettävän kanssa. Tällöin perehdytettävän tulee jatkaa tarkastuslistaa eteenpäin. Kuka tahansa keittiöhenkilökunnan jäsen saa opastettuaan jonkin tarkastuslistan kohdan laittaa allekirjoituksen sen perään. Näinollen perehdytys pysyy aktiivisena, vaikka tulokkaalle määrätty perehdyttäjä ei ole itse vuorossa.

8 Produktin kokonaistoteutus

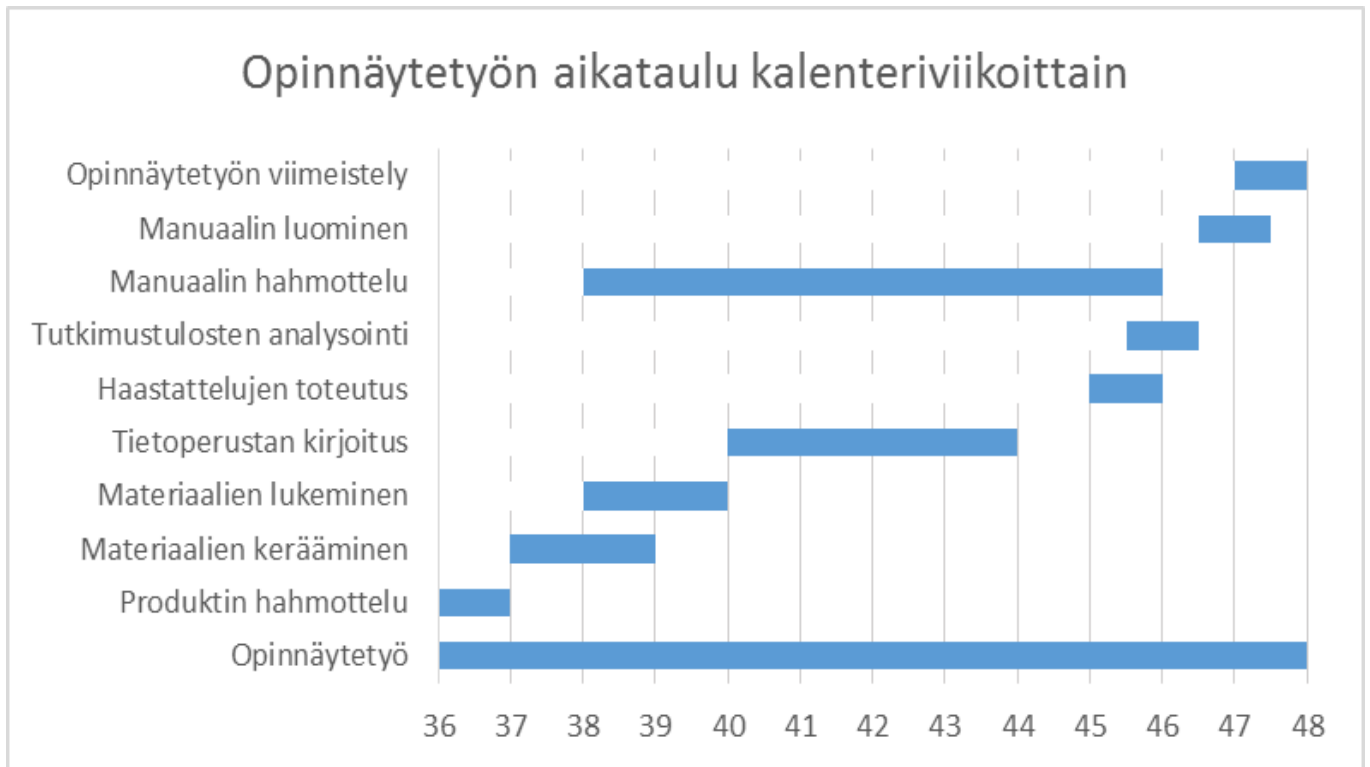
Tämä produkti toteutettiin syyskuun 2015 ja marraskuun 2015 välisenä aikana. Tarkempi aikajana tapahtumien kulusta löytyy kuviona tämän luvun lopusta (kuvio 2). Olin hahmotellut mahdollista perehdytysuunnitelman tarvetta Sushibar + Wine ravintoloille jo tammi-kuusta 2015 asti, mutta viimeinen varmuus sen tarpeellisuudesta tuli kesällä 2015. Lyhyen ajan sisään kolme kokkia aloitti ravintolassa ja lopetti lähes heti. Rupesin miettimään, mitä olisimme voineet tehdä paremmin. Miksi he eivät viihtyneet yrityksessä? Itse koen ravintolat lähes unelmatyöpaikkana, mutta nämä kyseiset kolme eivät päässeet kesän kiireessä osaksi tätä työyhteisöä. Silloin päätin, että kirjottaisin ravintoloille perehdytysmanuaalin, jotta uudet työntekijät pääsevät nopeammin kiinni työtehtäviin ja sitä kautta kokevat helpommin olevansa osana tätä työpaikkaa ja työyhteisöä.

Aloitin koko produktin suunnittelemisen kirjoittamalla ideoita papereille (liite 3). Pyörittelin asioita mielessä ja hahmottelin, mitkä asiat kuuluisivat yhteen ja mitä kaikkia asioita perehdytyksen tulee pitää sisällään omasta mielestäni. Aloin siis jo paperille laittaa ylös omaa näkemystäni siitä, mitä on perehdytys. Seuraava vaihe produktissani oli tiedonhaku. Etsin kirjaston tietokannasta teoksia perehdytyksestä, työhön opastuksesta ja osaamisen johtamisesta. Tämän jälkeen alkoi lukemisurakka. Tietoperustaa lukiessani tein kokoajan muistiinpanoja post-it lapuille ja aloin valmistautua kirjoituksen aloittamiseen.

Kun tietoperusta opinnäytetyötä varten oli valmis, oli aika siirtyä eteenpäin ja alkaa kartoittaa eri tutkimusmenetelmiä. Olin jo ennen työn aloittamista suunnitellut, että tekisin laadullisen tutkimuksen, mutta piti päättää, miten. Lainasin taas kirjastosta kirjoja tutkimisesta ja tutkimusmenetelmistä, ja päädyin valitsemaan teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi. Valinta oli loppujen lopuksi helppo, koska teemahaastattelu oli jokseenkin vapaampi ja antoi haastateltaville henkilöille mahdollisuuden tuoda hyvin esiin omia mietteitään ja mielipiteitään. Mietin tarkkaan, keitä henkilökunnan jäseniä minun kannattaa haastatella, jotta saisin mahdollisimman laajan käsityksen perehdytysuunnitelman tarpeista. Päädyin siihen, että valitsin kolmen täysin erilaista työntekijää.

Haastattelujen jälkeen rupesin käymään niiden vastauksia läpi. Minulle alkoi nopeasti hahmottua, minkälainen perehdytysuunnitelma haastateltavien mielestä sopisi parhaiten Sushibar + Wine ravintoloille. Vaikka työntekijät olivatkin eri taustoista ja olleet eri ajan yrityksessä töissä, heidän näkemyksensä perehdytysuunnitelmasta olivat samansuuntaisia. Heidän näkemyksensä suunnitelmasta vastasi pitkälle sitä, mitä olin jo ennen opinnäytetyötä hahmotellut. Pystyin siis aloittamaan lopullisen perehdytysuunnitelman luomisprosessin. Aloitin sen taas kerran hahmottelemalla papereille eri osa-alueita ja päädyin

siihen tulokseen, että sen olisi hyvä olla kolme osainen. Kaksi luettavaa osaa uudelle tu-
lokkaalle ja yksi konkreettisten päivittäin suoritettavien työtehtävien tarkastuslista.



Kuvio 2. Toteutuksen aikataulu

9 Pohdinta

Opinnäytetyötä aloittaessani mietin, onko Sushibar + Wine sen tyylinen yritys, joka käyttää perehdyttämiseen suunnitelmallisuutta. Tulin siihen tulokseen, että se ei ole vielä, mutta sen ehdottomasti kannattaa tulla sellaiseksi. Mitä pidemmälle työni eteni, sitä vakuuttuneemmaksi tulin siitä, että tämä suunnitelma tulee tarpeeseen. Oli mielenkiintoista koota tietoperustaa perehdytyksestä. Sitä tehdessä todella ymmärsin perehdytyksen kaikki ulottuvuudet ja sen tärkeyden. Ennen tätä opinnäytetyötä mielsin perehdytyksen vain uuden työntekijän ensimmäisten vuorojen ohjaukseksi. Nyt ymmärrän sen olevan todella paljon enemmän.

Minusta tuntuu, että alitajuisesti lykkäsin kirjoittamisen aloitusta viimeiseen asti. Luultavasti pelkäsin, että kun alan kirjoittamaan, kirjoitan kaiken, mitä minulla tulee aiheesta mieleen ja se ei ole tarpeeksi. Tilanne oli kuitenkin päinvastainen. Mitä enemmän kirjoitin, sitä enemmän minulle heräsi kysymyksiä, joten palasin takaisin kirjojen pariin ja sieltä kumpusi taas lisää kirjoitettavaa. Mielestäni koko opinnäytetyön kirjoitusprosessi sujui oikein hyvin.

Koen valitsemani tutkimusmenetelmän, eli laadullisen tutkimuksen teemahaastattelulla, onnistuneeksi näin jälkikäteen. Olen pohtinut, miten työni olisi muuttunut, jos olisin valinnut jonkun muun menetelmän, jossa kohderyhmä ei olisi päässyt vapaasti kertomaan omaa mielipidettään. Uskon, että perehdytysuunnitelmasta olisi tullut pitkälle samantapainen, mutta silloin minua olisi jäänyt mietityttämään, onko tämänlainen perehdytysuunnitelma oikea tälle ravintolalle vain minun mielestä, vai ovatko muutkin sitä mieltä. Tekeväni tutkimuksen perusteella voin todeta, että tämänlainen manuaali on oikeanlainen manuaali niin minun kuin työkavereittenikin mielestä.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen koko prosessiin. Perehdytysuunnitelmasta tuli juuri sellainen, mitä Sushibar + Wine tarvitsee ja minä koin koko produktin toteutuksen opettavaiseksi kokemukseksi. Tämän opinnäytetyön aikana opin paljon perehdytyksestä. Opin itsestäni sen, miten opin asiat parhaiten. Opin paljon tutkimusmenetelmistä ja siitä, mitä on tehdä tutkimus. Koen, että tätä työtä varten tehdyt haastattelut menivät toinen toistaan paremmin, sillä mitä enemmän haastatteluja oli tehnyt, sitä helpompaa se oli. Kirjoitustaitoni kehittyivät työn aikana ja erityisesti asiakielen kirjoittaminen tuntuu nyt täysin luontevalta.

Saatuani manuaalin raakaversion valmiiksi, menin sen kanssa työpaikalleni ja istuin alas erään kokin kanssa, joka on työskennellyt ravintolassa noin 3 kuukautta. Pyysin häntä

ensin lukemaan manuaalin luettavat osat ja kysyin häneltä tiesikö hän jo kaiken, mitä oli juuri lukenut. Hän totesi, että ei tiennyt. Seuraavaksi kävin hänen kanssaan läpi kaikki tarkastuslistan kohdat ja huomasimme, että hänelle oli näytetty 32 tarkastuslistan 54 osasta. Hän oli itse opetellut 13 osaa tarkastuslistasta ja yhdeksää osaa hän ei ole vielä tehnyt kertaakaan. Suureksi ilokseni totesin, että näin ei olisi käynyt, jos perehdytysmanuaali olisi ollut tukemassa hänen perehdytystään. Hymyssä suin hän totesi, että kyllä ja kysyi, miksi en ole tehnyt sitä aikaisemmin.

Kävin perehdytysmanuaalin läpi Korjaamon Sushibar + Winen keittiömestarin kanssa ja hän totesi, että manuaalin on hänen mielestään täysin käyttövalmis. Heti työni ollessa täysin valmis esittelen sen ravintoloiden omistajille, jos heidän näkemyksensä yhtyy omaani ja keittiömestarin näkemykseen, otetaan manuaalikäyttöön seuraavan rekrytoidun keittiöhenkilöstön jäsenen kanssa. Olen siis erittäin tyytyväinen omaan luomukseeni, koska tiedän sen onnistuneen ja tiedän sen tulevan tarpeeseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Helsinki.

Halen, A. 06.11.2015. Kokki. Sushibar + Wine. Haastattelu. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Iija, J. 15.11.2015. Kokki. Sushibar + Wine. Haastattelu. Helsinki.

Ihrig, M., MacMillan, I. Managing your mission critical knowledge. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/01/managing-your-mission-critical-knowledge>. Luettu: 17.11.2015.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit OY. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Oyj. Helsinki.

Laulajainen, K. 24.11.2015. Ravintolapäällikkö. Sushibar + Wine Freda. Haastattelu. Helsinki.

Opetushallitus 2015. Mentorointi. Luettavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi. Luettu: 5.10.2015.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Kustannus osakeyhtiö Otava. Helsinki.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2014. Perhevapailta töihin palaavalle tehostettu irtisanomissuoja. Luettavissa: <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/perhevapailta-toihin-palaavalle-tehostettu-irtisanomissuoja-2014-05-14>. Luettu: 10.11.2015.

Sushibar + Wine 2015. Ravintolat. Luettavissa: <http://www.sushibar.fi/>. Luettu: 24.11.2015.

Toiviainen, I. 01.11.2015. Keittiömestari. Sushibar + Wine. Haastattelu. Helsinki.

Työterveyslaitos, Nevala, M., Turpeinen, M., Salmi, A., Laitinen, J. & Tuominen, E. Perehdyttämisen TOP10 –tsekkauksista. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_ty/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/perehdytys/Documents/NuMaT_Tuotekorppi_web_LOPULLINEN%20VERKKOVERSIO.pdf. Luettu: 25.10.2015.

Työterveyslaitos 2013. Perehdytys. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_ty/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/perehdytys/sivut/default.aspx. Luettu: 1.10.2015.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdytyksen tarkistuslista. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/julkaisut/perehdyttamisen_tarkistuslista%2826035%29.1284.shtml. Luettu: 3.10.2015.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum media oy. Helsinki

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita publishing oy. Helsinki.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima oy. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1: Perehdytysmanuaali

Perehdytysmanuaali Sushibar + Wine ravintoloiden keittiöhenkilökunnalle



Yrityskuvaus

Sushibar + Wine ravintolakonsepti yhdistää japanilaistyyllisen ruoan ja skandinaavisen muotoilun. Jokaisella Sushibarilla on oma, alueen ominaispiirteistä ja tunnelmasta nouseva luonteensa. Sushibar kehittyy jatkuvasti ja osallisuus aktiivisesti kaupunkikulttuurin kehittämiseen.

Ravintolan liikeidea on valmistaa sushia skandinaavisella twistillä, skandinaavisessa ympäristössä. Mitään ei ikinä valmisteta etukäteen, vaan kaikki a la carte -annokset valmistetaan tilauksesta. Ravintolat pitävät suuressa arvossa raaka-aineiden tuoreutta ja ekologisuutta. Ravintolan viinit ovat itse maahantuotuja ja pientiloilla valmistettuja, usein myös luomutuotantoa tai biodynaamisia viinejä.

Sushibar + Wine ravintoloita on kolme ja kaikki sijaitsevat Helsingin keskustaalueella: yksi Uudenmaankadulla, yksi Fredrikinkadulla ja yksi Töölönkadulla.

Ravintolat omistavat monialaiset yrittäjät: Matti Sarkkinen ja Anders Westerholm. He omistavat on tällä hetkellä viisi ravintolaa: kolme Sushibar + Wine ravintolaa, olutravintola Bier Bier sekä viiniravintola Vin Vinin. He myös omistavat osan lounasravintola Storysta, take awayhin erikoistuneesta, ravintola Storyn tuotteita myyvistä Story Delistä sekä ravintola Groteskista. Omistajat tekevät myös ravintolakonsultointia ja omistavat osan viinin maahantuontiyrityksestä nimeltä Viinitie. Kaikki yritystoiminta toimii omistajiensa emoyhtiön, We Are Groupin alaisuudessa.

Eri vuorojen tehtävät

Aamuvuoro:

- Avaa keittiön ja laittaa koneet päälle
- Purkaa saapuneet kuormat ja mittaa saapuneiden tuotteiden lämpötilat
- Leikkaa kalat ja marinoi lohen
- Esivalmistele lounaan aikana tarvittavat raaka-aineet
- Esivalmistele illalla tarvittavat tuotteet
- Valmistaa lounaan ja lounaan take away –annokset
- Tekee tilaukset seuraavalle päivälle (Eriksson & Jh-Vihannes)
- Tekee välisiivouksen ja vie roskat

Välivuoro:

- Jatkaa niistä esivalmisteluista mitä aamuvuoro ei kerennyt tehdä
- Valmistaa a la carte annoksia ja take away -annoksia
- Siivoaa lähtiessään oman työpisteensä

Iltavuoro:

- Valmistaa a la carte annoksia ja take away -annoksia
- Hiljaisina hetkinä esivalmistele seuraavaa päivää
- Sulkee keittiö ja kelmuttaa kaiken tarvittavan kylmiöön
- Siivoaa koko keittiön huolellisesti ja vie roskat
- Ottaa jäiset tuotteet sulamaan seuraavaa päivää varten
- Tekee seuraavalle päivälle esivalmistelulistat
- Sulkee tiskinurkan ja pese tiskikoneen (Fredalla vain ma, ke ja pe)

Aloitus	Perehdytettävä	Perehdyttäjä
1 Manuaalin läpikäyminen		
2 Ruokalistan läpikäyminen		
3 Lounastuotteen läpikäyminen		
Kasvikset		
4 Cantaloupen leikkaus		
5 Fenkolin leikkaus		
6 Kurkku makeihin		
7 Kurkku wakameen		
8 Kevätsipulin leikkaus		
9 Retiisin leikkaus		
10 Retikan leikkaus		
11 Ruohosipulin leikkaus		
12 Salaattien pesu		
Kastikkeet		
13 Avocadomousse		
14 Ceasar-kastike		
15 Goma-kastike		
16 Spicymajoneesi		
17 Spicysesammajoneesi		
18 Philadelphia		
19 Ponzusoija		
20 Yakitori		
21 Yuzuvinagret		
Kalat		
22 Lohen misaus aamulla		
23 Eri lohialojen käyttötarkoitukset		
24 Siian misaus		
25 Hamachin misaus		
26 Jk-ravun keittäminen ja pakkaus		
Muut raaka-aineet		
27 Lohen marinadi		
28 Riisin työstö		
29 Riisin työstöliemi		
30 Wakamen liotus		
31 Kimchin valmistus		
Sushinvalmistus		
32 Makien valmistus		
33 Uramakien valmistus		
34 Temakien valmistus		
35 Sashimien valmistus		
35 Nigirien valmistus		

36	Riisipaperitaskun valmistus		
37	Wakamen esillelaitto		
38	Kimchin esillelaitto		
Koneet ja laitteet			
39	Lämpölevyjen käyttö		
40	Sauvasekoittimen käyttö		
41	Tiskikoneen käyttö / Sulkeminen		
42	Tohon käyttö ja pullon vaihto		
Säilytystilat ja niiden järjestys			
43	Jääkaapit		
44	Pakastin		
45	Vetolaatikot		
46	Kuiva-aine varasto		
47	Siivousvälineet		
48	Pukuhuoneet		
Muut			
49	Kuormien purku		
50	Misa-listan teko		
51	Loppusiivous (keittiö ja tiski)		
52	Siivousvälineet		

Liite 2: Teemahaastattelujen alakysymykset

Teemahaastattelu

- Yleistä haastateltavan työstä ja yksiköstä
1. Kuka olet, mikä on työpisteesi, työtehtäväsi ja kuinka monta uutta keittiöhenkilökunnan jäsentä olet Sushibar + Wine ravintoloissa perehdyttänyt?
 2. Montako uutta työntekijää olet perehdyttänyt Sushibar + Winessä?
- Sushibar + Wine:n perehdytys
3. Miten Sushibari + Winessä perehdytetään uusi keittiöhenkilökunta?
 4. Mitä mieltä olet Sushibari + Winen perehdytyksestä?
 5. Mikä on mielestäsi perehdytyksen tarkoitus Sushibar + Wine:sä?
- Perehdytyksen merkitys
6. Kenelle perehdytys on mielestäsi tärkeintä?
 7. Minkälaisia taloudellisia hyötyjä näet perehdytyksessä?
- Minkälainen perehdytys Sushibar + Wine:sä tulisi olla
8. Pitäisikö sinun mielestä muodostaa yhtenäinen perehdytys suunnitelma?
 9. Millainen suunnitelman tulisi mielestäsi olla?
 10. Mitä mieltä olet noin 20-40 kohtaisesta "check-listasta"
 11. Millaisia asioita "check-listalla" tulisi olla?
- Pystyvätkö työntekijät perehdyttämään
12. Pystyykö jo firmassa oleva kokki perehdyttämään uuden työntekijän, vai pitäisikö firmassa olla "perehdyttäjänopas"
 13. Miten esimiesten tulisi auttaa perehdyttäjää?

Liite 3. Perehdytyksen hahmottelu

Perehdytys

Työpaikkaan: Organisaatio
Toimintatavat
Toimintajärjestys
Arvot



~~Työyhteisöön~~: Työkaverit,
Sidoryhmitt

Työympäristöön: Koneet
Laitteet
Tilat
Turvallisuus

Työtehtävään: Tehtävät
Velvollisuudet
Säännöt
Välineet
Eri vuorot