

Niina Luomapuro

Perehdyttämisaineiston kehittäminen

Case: ABC Jalasjärvi

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Niina Luomapuro

Työn nimi: Perehdyttämisaineiston Kehittäminen. Case: ABC Jalasjärvi

Ohjaaja: Liisa Nuotio

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 36

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kattava ja helppolukuinen perehdyttämisaineisto apuvälineeksi uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle. Tavoitteena oli kerätä kaikki tärkeät tiedot ketjusta, toiminnasta, arvoista, strategiasta ja lainsäädännöstä lyhyesti ja ytimekkäästi.

Kehittämistyö alkoi alkukartoituksella. Työntekijöille oli tehty työhyvinvointikysely, missä kävi ilmi, että perehdytys oli huonoimmin hoidettu osa-alue työhyvinvoinnissa. Alkukartoituksena käytettiin kyselyä työntekijöille, mihin he saivat kertoa kehitysideoitaan sen hetkiseen perehdytykseen. Työntekijät kertoivat miksi heidän mielestään sen hetkinen perehdytys oli huonoiten hoidettu osa-alue työhyvinvoinnissa. Vastausten avulla saatiin perehdyttämisaineistolle suunta, mitä pitää kehittää sen hetkessä perehdytyksessä. Kyselyssä nousi ajan riittämättömyys ja suunnittelemattomuus kehitettäväksi osa-alueiksi. Kyselyn vastauksien avulla lähdettiin miettimään perehdyttämisaineiston kokonaisuutta.

Perehdyttämisaineistossa on kaksi aineistoa uuden työntekijän aineisto ja perehdyttäjän aineisto. Perehdyttämisaineisto alkaa työntekijän perehdyttämisaineistolla. Aluksi kerrotaan ABC ketjun pelisäännöt, työnantaja ja miksi ABC ketju on olemassa. Seuraavaksi aineistossa käydään lävitse työturvallisuusasiat. Sen jälkeen uuden työntekijän aineistossa käydään lävitse ABC Jalasjärven työvuorot. Perehdyttäjän aineistossa kerrotaan millainen on hyvä perehdytys teoreettisesti ja nojataan ABC Jalasjärven työtapoihin. Perehdyttäjän aineiston oli tarkoitus antaa mahdolliset perehdytyksen osa-alueet, jotta perehdyttäjät antavat jokaiselle perehdytettävälle tasavertaisen perehdytyksen.

Kehittämistyön lopputuloksena oli helppolukuinen ja selkeä perehdyttämisaineisto uudelle työntekijälle, jonka he saavat viedä kotiin luettavaksi. Perehdyttäjän aineistossa käytiin lävitse kaikki osa-alueet mitä pitää kertoa perehdytyksessä ja näin perehdyttäjä antaa tasavertaisen perehdytyksen.

Avainsanat: perehdyttäminen, työnopastus, johtaminen; henkilöstöjohtaminen, apuvälineet, innovatiivisuus.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author/s: Niina Luomapuro

Title of thesis: Development of Induction Training Material. Case: ABC Jalasjärvi

Supervisor(s): Liisa Nuotio

Year: 2016

Number of pages: 36

Number of appendices: 2

The purpose of the thesis was to compile a comprehensive and readable induction training material for the new employees and initiators. The objective was to gather all important information about the chain company ABC, its operations, values and the strategy and legislation briefly.

A well-being survey had been made for the employees of ABC, where it appeared that the induction training was the weakest sector of their work welfare. With the help of an inquiry the employees were able to tell their development ideas for the whole of induction training and motivate their previous opinions. In the inquiry the lack of time and desultoriness were the sectors to be developed and improved.

The new induction material covers separate material for the new employees and the initiators. The employees' part covers the rules of the ABC chain, the employer and the background of the ABC. The industrial safety issues and different work shifts are introduced in the next part of the material. The initiator's material tells the theory of good work orientation by leaning on the approaches of Jalasjärvi ABC. The initiator's material is supposed to cover all the sectors of induction training to guarantee equal guidance to everyone.

The final result of the development work was a readable and clear induction training material to the new employees.

Keywords: induction training, work guidance, management; staff management, tools, innovativeness.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 PEREHDYTTÄMISAINIESTON KEHITTÄMINEN.....	8
2.1 Kehittämistyön tavoitteet.....	8
2.2 Työn kulku.....	8
2.3 Toimeksiantajan esittely.....	9
3 JOHTAMINEN.....	10
3.1 Esimiestaito.....	10
3.2 Innovatiivinen johtaminen.....	12
3.3 Johtamisen kulmakivet.....	15
4 PEREHDYTTÄMINEN.....	18
4.1 Perehdytys ja johtaminen.....	19
4.2 Perehdyttäminen on prosessi.....	20
4.3 Perehdyttämisen kulmakivet.....	22
4.4 Onnistunut perehdytys.....	23
4.5 Lainsäädäntö.....	24
5 PEREHDYTTÄMISAINIESTO.....	25
5.1 Kehittämistyö.....	25
5.2 Kysely työntekijöille.....	25
5.3 Työnjako.....	29
5.3.1 Esimies.....	29
5.3.2 Työntekijät.....	30
5.4 Perehdytysuunnitelma.....	30
5.4.1 Sali.....	30
5.4.2 Keittiö.....	31
5.5 Toimeksiantajan palaute.....	32
6 TULOKSET JA POHDINTA.....	33

LÄHTEET	34
LIITTEET	36

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kehittämistyön prosessikaavio.....	9
Kuvio 2. Perehdyttäminen (Työturvallisuuskeskus [viitattu 12.02.2016]).	18
Kuvio 3. Perehdyttäminen prosessikaaviona (Kupias & Peltola 2009, 102).....	20
Kuvio 4. Työvuodet henkilömäärittäin.	26
Kuvio 5. Koettu perehdytys työvuosittain.	27

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdyttämisineisto ABC Jalasjärvelle uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle apuvälineeksi. ABC Jalasjärven myymäläpäällikköä huolestutti, ettei uusi työntekijä lue sen hetkistä perehdyttämiskansiota ajatuksen kanssa. Myymäläpäällikkö oli tehnyt työhyvinvointikyselyn työntekijöilleen ja kyselyssä nousi perehdytys huonoimmin hoidetuksi osa-alueeksi.

Perehdytystä voi hyvin verrata kädenpuristukseen. Terhakka ja voimakas kädenpuristus luo enimmäisestä kohtaamisesta alkaen hyvän mielikuvan. Perehdytyksen tarkoituksena on luoda perehdyttävälle tervetullut olo uuteen työpaikkaan. (Great Place to work, [viitattu 12.02.2016].) Perehdyttämisellä tarkoitetaan juuri niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii työpaikkansa tavat, ihmiset ja työnsä, sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdytyksen päätavoitteena on, että perehdyttävä pystyy työskentelemään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 45 - 47.) Calonius (2013) painottaa kirjoituksessaan, kuinka suunnitelmallisella ja hyvällä perehdytyksellä taataan työhönsä motivoitunut työntekijä. Motivoitunut työntekijä tietää organisaation toimintatavat ja sen, miksi kyseinen organisaatio on olemassa. Työntekijä, joka on saanut hyvän perehdytyksen, tietää heti oikeanlaisen työtavan eikä tee virheitä. Kehnomman perehdytyksen saanut työntekijä yleensä tekee paljon virheitä ja vastoin organisaation toimintatapaa.

Tämän opinnäytetyön näkökulmana oli johtajuus, miten johtaminen vaikuttaa perehdytykseen. Esimies vastaa perehdytyksestä ja hän on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehdyttämisessä esimiehen rooli on tärkeä. Hän vastaa siitä, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämissuunitelma ja sen toteuttamiseen tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2009, 195.)

Kehittämistyö alkoi kyselyllä, johon vastasivat ABC Jalasjärven työntekijät. Kyselyllä kartoitettiin, millainen oli sen hetkinen perehdytys ABC Jalasjärvellä. Kyselyyn vastasi yhdeksän työntekijää. Kysely analysoitiin ja purettiin kvalitatiivisella otteella, koska perehdytysaineiston kehittäjä oli töissä ABC Jalasjärvellä. Kyselyn vastausten perusteella saatiin suunta perehdyttämisineistolle.

2 PEREHDYTTÄMISAINIESTON KEHITTÄMINEN

2.1 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kattava ja helppolukuinen perehdyttämisaineisto apuvälineeksi uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle. Tavoitteena oli kerätä kaikki tärkeät tiedot ketjusta, toiminnasta, arvoista, strategiasta ja lainsäädännöstä lyhyesti ja ytimekkäästi. Uuden työntekijän aineiston oli tarkoitus olla jokaiselle uudelle työntekijälle henkilökohtainen, sen voi viedä kotiin luettavaksi. Perehdyttäjän aineiston oli tarkoitus olla apuväline, josta perehdyttäjä voi katsoa, mitä perehdytetään. Aineistoon oli tarkoitus tehdä seurantataulukko, mistä näkisi, mitä on uudelle työntekijälle jo perehdytetty.

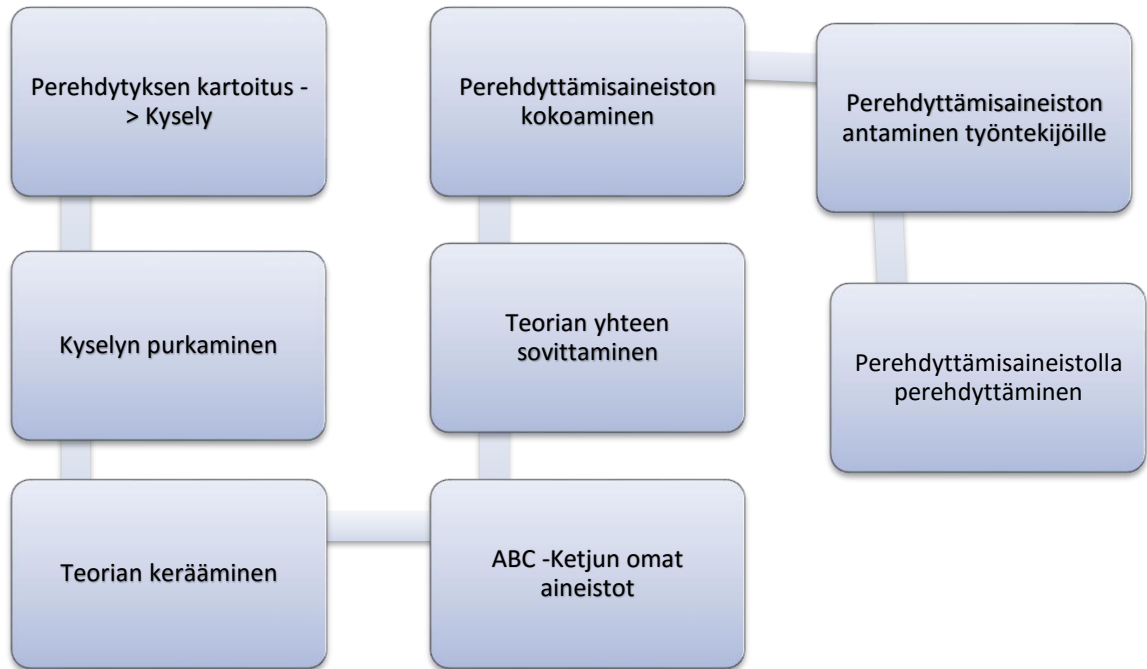
Työn haasteina oli muutosvastarinta. Muutosvastarinta on yleinen reaktio toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Hiljaisen tiedon saaminen oli hankalaa, sillä sen tiedon sai vain työn ohessa keskustelemalla, kun sopivat tilanteet sattuvat kohdalle. Työntekijöille toimintatavat olivat jo itsestään selvyyksiä, eikä niitä osattu kertoa perehdytettävälle kuin vasta tilanteen osuessa kohdalle.

2.2 Työn kulku

Kehittämistyön alussa kartoitettiin perehdytyksen sen hetkinen tilanne. ABC Jalasjärven työntekijät vastasivat kyselyyn, missä he saivat kertoa omia kokemuksiaan perehdytyksestä. Kyselyn avulla työntekijät kertoivat perehdytyksestä, kun tulivat ABC:lle töihin. Työntekijät saivat antaa kehitysideoita sen hetkiseen perehdytykseen.

Vastauksia analysoitiin työkokemukseen nojaten. Vastauksista haluttiin selvittää, koetaanko perehdytyksessä olevan samat kehittämistä vaativat osa-alueet kuin työsuhteen alkaessa. Vastausten avulla saatiin pohja perehdyttämisaineistolle. ABC -ketjun omien aineistojen avulla tehtiin kompakti ja ketjun pelisääntöihin perustuva perehdytysaineisto.

ABC Jalasjärven kaikille työntekijöille jaettiin perehdyttäjän aineisto, sillä keittiömestarin mielestä aineiston lukeminen auttaisi kaikkia. Uudella perehdytysaineistolla perehdytettiin uudet työntekijät ja aineiston sai viedä kotiin luettavaksi.



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessikaavio.

2.3 Toimeksiantajan esittely

ABC on S-ryhmän ketju, joka palvelee yhdellä pysähdyksellä monta palvelua. ABC liikenneasemia on 103 ympäri Suomea. ABC-liikennemyymälät palvelevat vuoden jokaisena päivänä vähintään klo 6 - 22 ja osat jopa 24 h. (ABC asemat [Viitattu 25.01.2016]).

ABC Jalasjärvi aloitti toimintansa 1999. Ennen ABC Jalasjärven paikalla oli Shell Visiitti. ABC Jalasjärvellä työskentelee neljätöistä vakituista työntekijää. ABC Jalasjärvi on auki vuoden jokaisena päivänä kello 6 - 24. ABC:ltä saa a la carte annoksia saa tilattua koko aukiolo ajan ja noutopöytä on tarjolla joka päivä klo 10.30 - 15. Viikonloppuisin ei tarjoilla keittolounasta.

3 JOHTAMINEN

”Tuntea oma väkensä on johtajan suurin voima.”

Martialis

Johtajien pitää oppia näkemään toisenlainen todellisuus. Pitää oppia puhumaan kauan sitten vaietuista asioista ja ennakoimaan tulevaa. Pitää myös osata arvioida riskejä, jotka eivät tunnu todellisilta. (The Results – driven manager series 2005, 33.)

Ilman esimiestä organisaatio ei toimi. Voidaan sanoa, että hän on keskushenkilö, joka saa tiedon kulkemaan. Hän saa yhteistyön toimimaan ja saa työntekijät tekemään asioita oikein. Esimiestyö on erilaista riippuen organisaation toimialasta, kulttuurista ja johdettavista. Hänen työnsä on laaja kokonaisuus, johon kuuluu asiakassuhteiden ylläpitäminen, johtaminen ja monet velvollisuudet. (Hyppänen 2009, 7; Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimies on työntekijöidensä tuki ja turva. Ensimmäisenä työntekijä turvaa esimieheensä työnsä haasteellisissa tilanteissa. Lapsen sairastuessa soitetaan ensimmäisenä esimiehelle ja kerrotaan, mikä on tilanne. Häneltä odotetaan tukea ja päätöksiä. (Hyppänen 2009, 7 - 13; Surakka & Laine 2011, 13 - 15; Työterveyslaitos, [viitattu 31.03.2016].)

3.1 Esimiestaito

Hyvä esimies on halukas kehittymään. Esimiehen rooli tarjoaa runsaasti haasteita, jotka kehittävät valmiuksia johtaa ryhmää ja parantaa sosiaalisia taitoja asiakassuhteissa. (Valtiokonttori, [viitattu 31.03.2016].) Keskusteleva esimies kuuntelee alaisiaan ja ratkoo työntekijöidensä välisiä ristiriitoja (Juuti & Vuorela 2015, 47).

Organisaation asenne on peilikuva esimiehen omasta asenteesta. Kaikki organisaatiossa lähtee oikeasta asenteesta, joka pohjautuu esimiehen omaan asenteeseen. Esimiehen kasvu ja asenteen johtaminen lähtevät sen tiedostamisesta, mitä asenteita itse heijastaa muihin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 50.)

Esimestaidon voi oppia, mutta osittain se on jo synnynnäinen taito. Taitoa, mitä voi kehittää, kuinka olla johtaja. Alaiset eivät ole robotteja vaan ihmisiä, ihmisiä joilla on tunteet. Johtaja ei voi ajatella, että alaiset tottelevat komentoja heti, koska komento tulee johtajalta. Johtajan tulee tuntea alaisensa ja ajatella heitä enemmänkin perheen jäsenenä kuin alaisina. Inhimillinen ja jämäkkä johtamistyyli antaa työyhteisöön toimintamallin. Esimies voi johtaa positiivisuudella ja tunteella, näin ollen hän saa enemmän irti alaisistaan. Johtamisen taidon opettelu on elämän mittainen oppimismatka. (Hiltunen 2012, 122 - 160; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 101 - 106.)

Ihminen on kokonaisuus, joka ei toimi käskyn alaisena, paitsi pakonalaisena, mutta, onko silloin työ mielekästä. Esimiehen pitää osata keskustella työntekijöidensä kanssa ja varmistaa, että keskustelun lopputuloksena on kummankin mielipide. Motivoitunut työntekijä tekee työtään mielellään ja sitoutuneesti. (Juuti & Vuorela 2015 47 - 55.)

Mikä on esimiehen rooli työyhteisössä? Esimiesrooli muodostuu ja kehittyy sen mukaan, miten hyvin esimies tunnistaa ja ymmärtää häneen eri suunnilta kohdistuvat odotukset. Miten hän kohtaa odotuksia ja vastaa niihin? Rooli voi olla aliehitetty riippuen siitä, tuntuuko rooli itselle luontevalta. Esimiehen pelikenttä on laaja ja täynnä velvoitteita. Hänen rooliinsa kuuluu odotuksia, jotka tulevat eri tahoilta. Hänen oma esimiehensä luo odotuksia ja paineita. Johto luo odotuksia tuloksellisuudesta ja myynnistä. Asiakkaat odottavat laadukkaita tuotteita. (Hyppänen 2009, 9 - 12; Eräsalo 2011, 117 - 118.) Esimiehen tehtävä on monisäikeinen. Hänen on ymmärrettävä ja osattava asioita laajasti. Hänen täytyy hallita oman toimialansa osa-alueet, organisaation toimintalogiikka ja oman ryhmänsä toimintaa. Hänen on myös ymmärrettävä ihmismieltä. Esimies on oman ryhmänsä suunnannäyttävä. Hänen tehtävänsä on tulkita strategiaa, asettaa tavoitteita ja tehdä konkreettisia toimintasuunnitelmia. Esimies on yhteydessä moneen suuntaan. Ei riitä, että hän on yhteydessä omaan työryhmäänsä, hänen on oltava yhteydessä myös omaan esimieheensä, kollegoihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Esimiestyö on muihin ihmisiin vaikuttamista. Hänen persoonansa on tässä työväline. Kun hän on positiivinen, innovatiivinen ja mieleenpainuva, on hänen vaikutusvaltansa huomattava. Esimies ei voi jäädä oman persoonansa vangiksi, vaan hä-

nen täytyy kehittää itseään aina kun työmaailma muuttuu. (Surakka & Laine 2011, 14, 25 - 26.)

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esimiehen roolissa. Pilkotaan tämä vuorovaikutus osiin: vuoro ja vaikuttaa. Vaikutetaan vuorotellen. Otetaan ja annetaan vuoroja vaikuttamiselle. Esimiehen ollessa aidosti läsnä alaistensa puhuessa, vahvistaa se vuorovaikutustaitoja. Ihmisen perustarve on kuulluksi tuleminen. Olemme kehittyneimpiä olentoja tämän maan päällä ja kykenemme vuorovaikutteiseen kommunikointiin toistemme kanssa ja tekemään yhteistyötä. Esimies on esimerkki vuorovaikutuksesta, kuunteleeko hän aidosti ja onko hän läsnä keskustelutilanteissa. Vuorovaikutuskulttuuria tulee johtaa ja esimies voi siihen vaikuttaa. (Surakka & Laine 2011, 14.; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 76.)

Esimes voi vaikuttaa ja olla innovatiivinen. Moni miettii erilaisia taikatemppuja tai hienoja jippoja johtajana kasvamiseen, vaikka asia on yksinkertainen. Johtajana kasvamiseen tarvitaan oman ihmiskuvan tarkastelua ja toisia kohtaan suuntautuvaa oman inhimillisen asenteen hiomista. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 49.)

3.2 Innovatiivinen johtaminen

Motivaatio on voima, joka saa meidät toimimaan ja vaikuttaa tuloksellisuuteen ja työn laatuun. Mitä korkeammalla motivaation taso on, sitä suuremmat voimavarat ovat käytössämme. Se voi olla voimakasta, heikkoa tai jotain siltä väliltä, riippuen ihmisen elämäntilanteesta. Joka tapauksessa, ihminen määrää itse oman motivaatiotasonsa, mutta esimies voi vaikuttaa positiiviseen käyttäytymiseen ruokkimalla työntekijän motivaatiota. (Surakka & Laine 2011, 34 - 39.) Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin. Näitä tarpeita ruokkimalla saadaan motivoitunut työntekijä. Sisäisiin motivaation tarpeisiin luokitellaan työntekijästä itsestään nousevat tekijät, kuten henkilökohtainen vapaus, itsensä toteuttaminen ja arvot. Ulkoisiin tarpeisiin luokitellaan työympäristössä olevat ihmisen tarpeisiin vastaavat kannusteet, kuten palkkaus, työn turvallisuus, asema ja palaute. (Hyppänen 2009, 128 - 130; Surakka & Laine 2013, 34 – 39.) Intohimo työtä kohtaan saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten in-

noikkaasti ja laadukkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Liiketoiminnan kannalta olisi hyvä saada työntekijät sitoutumaan ja kiinnostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä ylittää parempiin tavoitteisiin ja siten myös parempiin tuloksiin. (Hyppänen 2009, 128.)

Esimiehen näkökulmasta on merkityksellistä, että johtamistapa vaikuttaa motivaatioon. Esimiehen ollessa oikeudenmukainen, johdonmukainen, vuorovaikutteinen ja huomaavainen saa hän työhönsä kiinnostuneita työntekijöitä. Yksitoikkoinen työ voi olla toiselle tylsänpuoleista ja taas toiselle se on motivaatiotekijä. Esimiehen tuntiessa oma väkensä saa hän annettua jokaisen mielenkiinnon mukaan ja haasteiden siedon mukaan työtehtävät. Palaute on yksi tärkeimmistä asioista työpaikalla. Palautteen voi myös antaa huonosti, mikä syö työntekijän työhyvinvointia. Rakentava palaute on enemmän hyöty kuin haitta. Rakentava palaute kannustaa työntekijää jatkamaan töitään, mutta samalla korjaamaan virheensä. Palkka on suuri motivaatiotekijä nykyaikana, mutta painavampana asiana kuitenkin on työympäristö. Palkan on oltava sopiva ja työympäristön on oltava turvallinen ja viihtyisä (Hyppänen 2009, 132 - 145; Surakka & Laine 2011, 37, 162 - 164.) Työturvallisuuslaki (L 28.3.2002/738, 2 luku, 8 §) määrää esimiehen huolehtimaan työntekijöistään ja voidaan ajatella sen olevan yksi tärkeimpien johtamisen osa-alueita.

Kupiaisen ja Peltolan (2009, 129) mukaan, kunnollinen perehdytys takaa motivoituneita, sitoutuneita ja parhaaseen työsuoriutumiseen pyrkiviä työntekijöitä. Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 46) toteavat, että työntekijät joiden psykologiseen pääomaan panostetaan, ovat työhönsä tyytyväisiä, psyykkisesti hyvinvoivia, optimaalisuoriutujia, pidemmin sitoutuneita organisaatioon ja heillä on vähemmän poissaoloja. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Hienointa näissä ulottuvuuksissa on, että jokaista pystyy kehittämään. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26.)

Psykologinen pääoma ei ole synnynnäinen ominaisuus, sitä voidaan oppia. Kuka muukaan olisi paras mentori työpaikalla kuin esimies. Esimies pystyy vaikuttamaan paljon työntekijöidensä psykologiseen pääomaan. Esimiehen tarkastaessa asenneilmapiiriä ja kollektiivista psykologista pääomaa, auttavat nämä kaksi ominaisuutta kehittämään organisaation yrittäjämäistä asennetta. Esimiehen auttaes-

sa työntekijäänsä uskomaan ja tunnistamaan omat potentiaalinsa erilaisissa tilanteissa, auttaa kasvattamaan organisaation kollektiivista psykologista pääomaa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 49 - 55.)

Johtaja-esimiehen ja henkilöstön oivaltaessa jatkuvan kehityksen ja yhteen hiileen puhaltamisen merkityksen, syntyy jatkuvasti voimistuvan ja yhteisen tekemisen vire. Yrityskulttuuria ei rakenneta yhdellä projektilla vaan yrityskulttuuri on pitkäjänteinen tapa toimia arjessa. Yrityskulttuuria voidaan johtaa, kunhan se on tietoinen ja haluttu teko. Kulttuuri on sitä, että eletään yhteisten arvojen mukaisesti ja jaetaan yhteiset toimintatavat. Yrityskulttuuri lähtee johtajan ihmiskuvasta ja asenteesta muita ihmisiä kohtaan, ihmisten välisissä kohtaamisissa esiin tulevista eleistä, ilmeistä, toisten tervehtimisestä, yhteisistä tiloista ja tavaroista huolehtimisesta. Jokainen organisaatio kuitenkin muovaa oman kulttuurin, ei ole yhtä ja oikeaa kulttuuria, mutta esimies voi johtaa työntekijöitä toimimaan, kuin yrityskulttuurissa toimitaan. Ihmisiä täytyy arvostaa ja innostaa. Yrittelijäisyyttä ja oikeaa tekemisen asennetta pitää tukea. Ihmiset, jotka viihtyvät työpaikalla ja työyhteisössään, palvelevat asiakkaita paremmin ja osallistuvat yrityksen kehittämiseen aktiivisemmin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 49.)

Esimiehen asenne heijastuu organisaation asenteeseen. Omalla asenteella ja viireillä on suuri merkitys organisaation menestykselle. Myönteinen asennekulttuuri ja itsensä likoon laittaminen syntyvät ensinnäkin ihmisten arvostuksesta sekä johtajan ihmiskuvasta ja esimerkkinä toimimisesta. Näiden lisäksi se syntyy yhteisestä tarkoituksesta, päämääristä, tavoitteista, arvoista ja pelisäännöistä. Esimiehen toimiessa esimerkkinä toisen arvostamisessa ja tervehtimisessä, kasvattavat arvostuksen kulttuuria. Meidän pitää olla se muutos, jota organisaatiolta haluamme, ei paperille kirjoitetut pelisäännöt. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 50.)

Positiivinen vaatiminen johtajana on sitä, että samaan aikaan kohtaat joka tilanteessa johdettavasi samalla kunnioituksella ja inhimillisyydellä kuin oman isoäitisi. Samaa aikaan kuitenkin haastat ja tuet heitä ylittämään itsensä, tekemään työnsä laadukkaasti ja saavuttamaan omat tavoitteensa. Esimiehellä on lupa vaatia tuloksia. Aikataulut ja budjetit pitää olla selkeitä, mutta sen jälkeen työntekijälle voikin antaa vapauden toteuttaa tehtävänsä ilman ylimääräistä kontrollointia. Kannustamista ja palautteen antamista tarvitaan, samoin asioiden seuraamista. Seu-

raamisella ja kontrolloimisella on kuitenkin suuri ero. Seuraamisella seurataan mi-
hin suuntaan projekti on menossa, kun taas kontrolloimisella ahdetaan työntekijä
paine kattilaan ja käsketään menemään tiettyyn suuntaan. Kiitollisuuden kulttuuria
tulee johtaa. Esimiehen ollessa kiitollinen työntekijöistään, heijastuu kiitollisuuden
asenne työntekijöihin. Pienistäkin asioista voi kiittää ja se kasvattaa kiitollisuuden
kulttuuria. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 50 - 52, 53.)

Rauhala, Leppänen & Heikkilä (2013, 56) toteavat, kuinka innovatiivisuus ja psy-
kologinen pääoma ovat tärkeitä nykypäivän johtamisessa. Juuti & Vuorela
(2015, 45 - 47, 70) painottavat, työyhteisön luovuuteen ja keskustelevan johtamisen
tärkeyteen. Nämä asiat niputettuna yhteen saadaankin mainio ja loistava työyhtei-
sö. Saadaan olla luovia, esimies kuuntelee ja keskustelee alaisensa kanssa. Oli-
laan motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. Juuti & Vuorela (2015, 68) toteavat,
että työtään rakastava ja työhönsä keskittynyt henkilö voi vain olla innovatiivinen
työssään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työtään rakastava henkilö olisi
työnarkomaani, vaan päinvastoin. Hän keskittyy työnsä olennaisiin ja tärkeisiin
piirteisiin. Pitkäjänteinen työskentely työhön liittyvissä ongelmissa auttavat innova-
tiivisuutta, koska työntekijä saa käyttää luovuuttaan ratkaistaessa ongelman. (Juuti
& Vuorela 2015, 68.)

3.3 Johtamisen kulmakivet

Hyvän esimiestyön edellytys on arvostava asenne ja tahto toimia esimiehenä.
Tahto toimia esimiehenä on oma valinta. Tähän valintaan myös kuuluvat ikävät
päätökset. Välillä pitää sanoa ei, heikkoihin suorituksiin ja pelisääntöjen vastai-
seen käytökseen täytyy puuttua. Esimiehen asenne näkyy organisaation asen-
teessa ja jos asenne on heikko, näkyy se työyhteisössä heikkona suoriutumisena
tai poissaolevana esimiehenä. (Valtiokonttori [viitattu 31.03.2016].)

Esimiestyö on vaikuttamista, myös tekemättä jättäminen on vaikuttamista. Esimer-
kiksi myöhästelyihin puuttumatta jättäminen kertoo työntekijöille, että se on sallit-
tua. Esimiehenä on puututtava jämäkästi asioihin, jotka vaikuttavat työntulokseen.
Aidosti työntekijöistään kiinnostunut esimies kuuntelee alaisiaan ja puuttuu epä-
kohtiin. Jos esimies ei kuuntele, eikä puutu viestii käytös esimiehen piittaamatto-

muudesta (Surkka & Laine 2011, 16 - 17; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 41.)

Esimies on eri ryhmien jäsen, mutta hänen työnsä on yksinäistä. Hän tekee päätökset organisaatioon liittyvissä asioissa ja hänellä on vastuu. On hienoa, että esimies pystyy puhumaan työntekijöilleen ja olemaan heille reilu. Alaisten tullessa kavereiksi voivat kaverisuhteet vaikuttaa hänen päätöksen tekoon. Työntekijä voi suoriutua heikosti työtehtävistään ja esimies ei kykene puuttumaan asiaan, koska kaverisuhde kärsii. Liiallinen kaveruus voi pilata esimiehen johtamistaidon ja vaikeat päätökset voivat jäädä tekemättä. Työntekijät odottavat, ettei esimiehellä ole suosikkia, joten esimiehen täytyy pidättäytyä liiallisesta ajan vietosta alaistensa kanssa. Vaikka esimies itse kohtelisi tasapuolisesti alaisiaan, on hänen mietittävä, kuinka kohtelee kaikkia. Johtamistaidon ja päätöksien teon takia, on terve etäisyys työntekijöihin säilytettävä. (Surakka & Laine 2011, 16.)

Esimiehen työtehtäviin kuuluu tehdä päätökset ja tämän myötä hänellä on valtaa. Oikeanlainen vallankäyttö on hyvän esimiehen ominaisuus, sillä valtaa voi käyttää väärin. Delegoiko esimies työtehtäviä tasapuolisesti vai käyttääkö hän valtaansa diktaattorimaisesti vain yhteen. (Valtionkonttori [viitattu 31.3.2016], Eräsalo 2011, 119.)

Toimintaprosessien kehittäminen ja muuttaminen ovat haasteellisimpia esimiestöitä. Näitä kehittäessä tai muuttaessa huomaa työntekijöissä yleensä muutosvastarinnan. Tämän asian läpiviennissä onkin erityisen tärkeää, että esimies kuuntelee työntekijöitään ja antaa heillekin valtaa päättää, kuinka toimintoja muutetaan. (Työterveyslaitos [viitattu 31.3.2016].) Autoritaarinen johtamistyyli aiheuttaa työntekijöissä vihamielisyyttä. Yleensä vihamielisyys purkautuu ristiriitoina työkavereiden kanssa tai vihamielisyys puretaan työhön, koska sitä ei voi purkaa aggression lähteeseen eli esimieheen. Autoritaarinen johtaminen näkyy työntekijöiden omaaloitteisuuden ja työn ilon puutteena. Työntekijät pelkäävät ja yrittävät päästä esimiehen suosikeiksi. Tällainen tilanne saa aikaan mielistelevää kohtaamista. Haluako esimies aitoa kohtaamista, missä voidaan vaihtaa mielipiteitä vai mielistelyä. (Juuti & Vuorela 2015, 51.)

Yrityksen ja henkilöstön hyvinvoinnin ymmärtäminen on esimiestyön haaste. Jokainen työntekijä on yksilö ja heidän voimavaransa ovat yksilöllisiä. Tässä kohtaa usein mietitään, mikä on tasapuolista kaikkien kannalta. Toinen jaksaa tehdä enemmän työtunteja, kuin toinen ja toinen pystyy muuttamaan rytmensä työvuorojen vaihdellessa. Esimiehen täytyy tällöin tasapainotella yksilön, työyhteisön ja tasapuolisuuden kanssa. Yleensä oman hyvinvoinnin huomioon ottaminen on esimiestyössä huonoiten hoidettu osa-alue. Tämä näkyy myös koko organisaation hyvinvoinnissa. (Työterveyslaitos [viitattu 31.03.2016].)

Esimiehen täytyy olla itse positiivinen ja innovatiivinen työvuorojensa aikana. Hänen täytyy motivoida melkein joka päivä omia työntekijöitään ja kannustaa heitä jaksamaan. Tässä kohtaa on myös esimiehen mietittävä omaa jaksamistaan. Hänen täytyy miettiä ja tasapainotella monen asian kanssa yhtä aikaa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 69 - 71; Työterveyslaitos [viitattu 31.02.2016]). Oikeudenmukaisuus ja jämäkkyys kulkevat työhyvinvoinnin ja motivaation kanssa käsi kädessä. Silloin, kun esimies on oikeudenmukainen ja jämäkkä, ovat työntekijätkin motivoituneita tekemään töitä. Työntekijöillä on selvä päämäärä ja jokainen tietää esimiehen olevan tasavertainen kaikkia kohtaan. (Valtiokonttori [viitattu 31.03.2016].)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Työ on ollut ja on merkittävä osa ihmisen elämää. Työhön on tarve tavalla, jos toisellakin opastaa, sillä kukaan ei voi tietää tulevan työpaikan kuvioita. (Kupias & Peltola 2009, 13.)



Kuvio 2. Perehdyttäminen (Työturvallisuuskeskus [viitattu 12.02.2016]).

Perehdytys lähtee esimiehen asenteesta. Jos esimiestä ei kiinnosta perehdyttää uutta työntekijää, on perehdytys silloin sekava. Tällaisissa tilanteissa esimies ei suunnittele perehdytystä ja työntekijät yrittävät perehdyttää ilman selkeää suunnitelmaa. Esimiehen ollessa oikeasti kiinnostunut uusista työntekijöistään, työhyvinvoinnista ja tuloksellisuudesta, silloin perehdytykseen varataan aikaa. Esimies suunnittelee perehdytyksen ja voi delegoida perehdytyksen työntekijöilleen. Hänen täytyy varmistaa, että työntekijät ymmärtävät perehdytyksen tarkoituksen ja mitä perehdytetään. (Hyppänen 2009, 194 - 195; Kupias & Peltola, 2009, 53 - 55.)

4.1 Perehdytys ja johtaminen

Ennen perehdyttämisessä oli ensisijaisesti kyse työhön opastamisesta. Laajempaa perehtymistä yritykseen ja työyhteisöön ei pidetty niin tärkeänä. Ennen työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja tämän takia perehdytys oli vain työhön opastamista. Nykypäivänä pelkkä työhön opastus ei itsestään riitä. Uuden työntekijän on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen nojaa kysymykseen: mitä työntekijän pitää osata perehdytyksen päätyttyä? Perehdyttämisen tulisi antaa uudelle työntekijälle positiivinen asenne tulevaan työhön ja opastaa tekemään työ niin, että se vastaa organisaation tulevaisuuden visiota. (Eräsalo 2011, 63.)

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L 26.1.2001/55, 2 luku, 1 §).

Perehdyttämisessä esimiehen rooli on tärkeä. Hän vastaa siitä, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämissuunitelma ja siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit. Esimiehen vastuisiin kuuluu muun muassa perehdytysohjelman suunnittelu, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu tulokkaan kanssa, työkavereiden esittelemine, organisaation esittäminen ja perehdytyksen seuraaminen. Esimies myös varmistaa, että henkilökunta on koulutettu perehdyttämiseen ja on valmiita perehdyttämään. (Hyppänen 2009, 195.)

Uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi hoitaa työtehtävänsä menestyksekkäästi. (Hyppänen 2009, 194 - 195). Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle riittävä tieto, että hän voi mahdollisimman pian työskennellä itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 166).

Psykologisen pääoman kasvulla on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, optimaalisuoriutumiseen, vähäisiin poissaoloihin ja pidempiaikaiseen si-

toutumiseen organisaatioon. Sama pätee kunnan perehdytykseen. (Rauhala, Lepänen & Heikkilä 20013, 69.)

4.2 Perehdyttäminen on prosessi

Työturvallisuuslaki määrää, että työnantaja on velvollinen antamaan riittävä tieto työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan velvollisuus on opastaa työntekijä uuteen työpaikkaan ja kerrottava kaikki tarpeellinen. (L 23.8.2002/738, 2 luku, 1 §.)

Perehdytys prosessina lähtee liikkeelle suunnittelusta. Minkälainen perehdytys sopii organisaatioon. Seuraavaksi kootaan perehdyttämisaineisto, joka antaa kattavan tiedon organisaatiosta. Sen jälkeen nimetään perehdyttäjät ja heidät koulutetaan perehdytykseen. Perehdytystä tehtäessä on keskusteltava avoimesti koko työyhteisössä. Perehdytystä pitää päivittää ja kehittää jatkuvasti ja tähän on hyvä nimetä yksi henkilö. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2 - 3.)



Kuvio 3. Perehdyttäminen prosessikaaviona (Kupias & Peltola 2009, 102).

Jokaisessa vaiheessa on omat tietyt tärkeät asiat, jotka pitäisi käydä lävitse. Ennen rekrytointia mietitään, mitä osaamista työtehtävä vaatii ja millaista työntekijää haetaan. Rekrytointivaiheessa työntekijälle kerrotaan organisaatiosta ja hakijasta saadaan selville hänen ajatusmaailmansa ja työkokemuksensa. Ennen töihin tuloa mietitään perehdytys. Millaisen perehdytyksen uusi työntekijä tarvitsee. Vastaanotto on tärkein vaihe, sillä se tehdään vain kerran. Tämä vaihe antaa ensivaihtelun organisaatiosta. Ensimmäisenä päivänä käydään kiireisimmät käytännön asiat läpi, kuten kulkuun liittyvät luvat tai avaimet. Käydään läpi työpistettä ja kiertetään organisaation muut tilat. Ensimmäisen viikon aikana uusi työntekijä oppii oman työtehtävänsä. Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijä tekee jo itsenäisesti töitä ja hänen tietouttaan syvennetään lisää. Koeajan päätyttyä työntekijän ja esimiehen on hyvä keskustella, miltä työ tuntuu. Työsuhteen päättäminen. Joskus työsuhde joudutaan päättämään ikävän käytöksen takia tai määräajan päätyttyä. Tästä olisi hyvä tehdä kaunis ja hieno tilaisuus. Mahdollisuus olisi viimeiseen kahden keskiseen keskusteluun esimiehen ja työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 102; Surakka & Laine 2011, 154 - 157.)

Viiden askeleen menetelmä on eräs tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetty menetelmä. Viiden askeleen menetelmässä on viisi vaihetta, joka alkaa silloin, kun uusi työntekijä aloittaa perehtymisen työpaikkaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

1. Opastustilanteen aloittaminen: Kannusta oppimaan ja ole uuden työntekijän tukena. Arvioi tietojen ja taitojen taso kyselyllä ja tarkkailemalla. Kuvaa tehtävä tai tehtävät. Aseta tavoite mitä hänen pitää osata ensi kerralla.
2. Opetus: Pyydä analysoimaan tehtävä. Näytä hänelle seuraava työ. Selosta ja perustele miksi näin tehdään. Anna toimintasäännöt, mutta painota, että jokainen tekee sitten tyylillään, kun osaa homman.
3. Mielikuvaharjoittelu: Pyydä selostamaan työ. Seuraa prosessointia. Anna pelkistetyt säännöt. Pyydä toistamaan ajatuksiaan. Kannusta.
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu: Anna kokeilla. Anna palautteita. Anna kokeilla uudestaan ja arvioi taitotasoa.

5. Opitun varmistaminen: Anna työskennellä yksin. Anna palaute. Rohkaise kysymään ja pääätä opetus.

Perehdyttäminen on koko työsuhteen mittainen matka. Aina tulee uusia toimintatapoja tai uusia myytäviä tuotteita. Myös oma työtehtävä voi muuttua ja siihen tarvitaan perehdytystä. (Eräsalo 2011, 61.)

4.3 Perehdyttämisen kulmakivet

Aika ja raha koetaan haasteiksi perehdytyksen aikana. Joissakin organisaatioissa ei ole riittäviä resursseja perehdyttää, vaikka työturvallisuuslaki määrää kattavaan perehdytykseen. Perehdytykseen panostaessa se vie aikaa ja lisää kustannuksia, mutta maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Työntekijä on oppinut heti oikeanlaisen työtavan ja virheitä ei tule. (Calonius [viitattu 12.02.2016].)

Tulokkaan osaaminen arvioidaan väärin. Ansioluettelon mukaan perehdytettävällä on työkokemusta alasta, joten hänelle tehdään niin sanotusti vähäisempi perehdytys. Perehdytyksen aikana on keskusteltava ja otettava selvää millainen on perehdytettävän työkokemus oikeasti. Ansioluettelossa voi olla työkokemusta useampi vuosi, mutta erilaisessa työtehtävässä. Perehdytyksen aikana vuorovaikutus perehdytettävän kanssa on erityisen tärkeää. Vuorovaikutus aktivoi perehdytettävää kysymään miksi ja perehdyttäjä saa tietää oikean työosaamisen. Näin taataan oikeanlainen perehdytys. (Eräsalo 2011,63 - 64.)

Perehdytyksen suunnittelemattomuus saa aikaan sekavuutta. Perehdytettävälle kerrotaan asiat moneen kertaan tai pahimmassa tapauksessa hänelle ei kerrota olennaisia asioita. Suunniteltu perehdytys palvelee perehdyttäjää ja perehdytettävää. Kummatkin tietävät päämäärän ja mitä pitää oppia tai opettaa. (Kupias & Peltola 2009, 86 - 88.)

Perehdyttäjä ei ole motivoitunut perehdytykseen. Motivaation puute perehdytyksessä takaa huonon ja vaillinaisen perehdytyksen. Positiivisesti asennoitunut perehdyttäjä kertoo mielellään organisaatiosta ja haluaa auttaa uutta työntekijää aidosti. (Calonius [viitattu 12.02.2016].)

4.4 Onnistunut perehdytys

Onnistuneeseen perehdytykseen tarvitaan suunnitelmallisuutta. Suunniteltu perehdytys on jo puoliksi tehty. Kun perehdytettävät asiat ovat paperilla, on helpompi lähteä perehdyttämään. Perehdytyssuunnitelma auttaa uutta työntekijääkin sisäistämään asiat paremmin, koska hänellä on tietty aikataulu oppimiselle. Perehdyttämisen suunnitteluun tarvitaan monta tahoja; esimies, henkilöstöryhmä, terveydenhuollon edustaja ja työsuojelun asiantuntija. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3 - 4.)

Suomen parhaat työpaikat käyttävät samaa toimintamallia, kun he integroivat uutta työntekijää yrityskulttuuriinsa. Toimintamallissa on kahdeksan pääpistettä. He panostavat ensimmäiseen päivään, he ovat tehneet perehdytysprosessin ja -materiaalin kuvaamaan heidän kulttuuriaan. He tekevät perehdytyksestä tasalautuisen ja henkilökohtaisen. He ajattelevat organisaation olevan kokonaisuus ja muistavat se myös perehdytyksessä. He jaottavat perehdytyksen ja osallistavat ylemmän johdon. He painottavat, ettei saisi unohtaa perehdytyksen sosiaalista puolta ja käskevät varmistamaan opin. He kehottavat kuuntelemaan ja oppimaan uudelta organisaation jäseneltä ja päättämään perehdytyksen muodollisesti ja juhlallisesti. (Great place to work, [viitattu 12.02.2016].)

Onnistuneeseen perehdytykseen tarvitaan innovatiivinen ja oppimisen ote. Ajatellaan, että uusi työntekijä oppii, mutta todellisuudessa perehdyttäjäkin oppii. (Kupias & Peltola 2009, 116 - 117; Calenius [viitattu 12.02.2016]). Oppiminen on molempinpuolista alusta alkaen, jos asenne on kohdillaan. Uuden oppiminen on aina jännää, mutta samojen asioiden toistaminen ei olekaan enää oppimisen kannalta hyödyllistä. Jos oppiminen ja perehdyttäminen koetaan negatiivisena, on oppiminen todella haasteellista. Perehdyttäminen kannattaa pitää koko ajan mielenkiintoisena ja kertoa tulokkaalle uusia ja tärkeitä asioita. Tällä varmistetaan tulokkaan mielenkiinto oppimiseen ja perehtymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 114 - 115.)

4.5 Lainsäädäntö

Lait asettavat vaatimuksia esimiehelle kuin koko työyhteisöllekin. Esimiehen pitää halita lait, jotka koskevat työsopimuksia ja työnantajan velvollisuuksia. (Surakka & Laine 2011, 21.)

Työsopimuslaissa on määrätty työnantajalle yleisvelvoite:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L 26.1.2001/55, 2 luku, 1 §).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työturvallisuudesta.

”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” (L 23.8.2002/738, 2 luku, 8 §).

Perehdytystä säätelee myös työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajaa kertomaan uudelle tulokkaalle kaiken tarvittavan, joka vähentää työn vaarallisuutta. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi. Opetettuja asioita on täydennettävä tarvittaessa. (L 23.8.2002/738, 2 luku, 14 §.)

”Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista ja tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään ammattipätevyyden tunnustamisesta annetussa laissa (1093/2007) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa. (3.5.2013/329).” (L 23.8.2002/738, 2 luku, 14 §.)

5 PEREHDYTTÄMISAINEISTO

5.1 Kehittämistyö

Tarkoituksena oli saada kattava ja helppolukuinen perehdyttämisaineisto apuvälineeksi uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle. Tavoitteena oli kerätä kaikki tärkeät tiedot ketjusta, toiminnasta, arvoista, strategiasta ja lainsäädännöstä lyhyesti ja ytimekkäästi. Uuden työntekijän aineiston oli tarkoitus olla jokaiselle uudelle työntekijälle henkilökohtainen, jonka voi viedä kotiin luettavaksi. Perehdyttäjän aineiston oli tarkoitus olla apuväline, josta perehdyttäjä voi katsoa mitä perehdytetään. Aineistoon oli tarkoitus tehdä seurantataulukko, mistä näkisi mitä on uudelle työntekijälle jo perehdytetty.

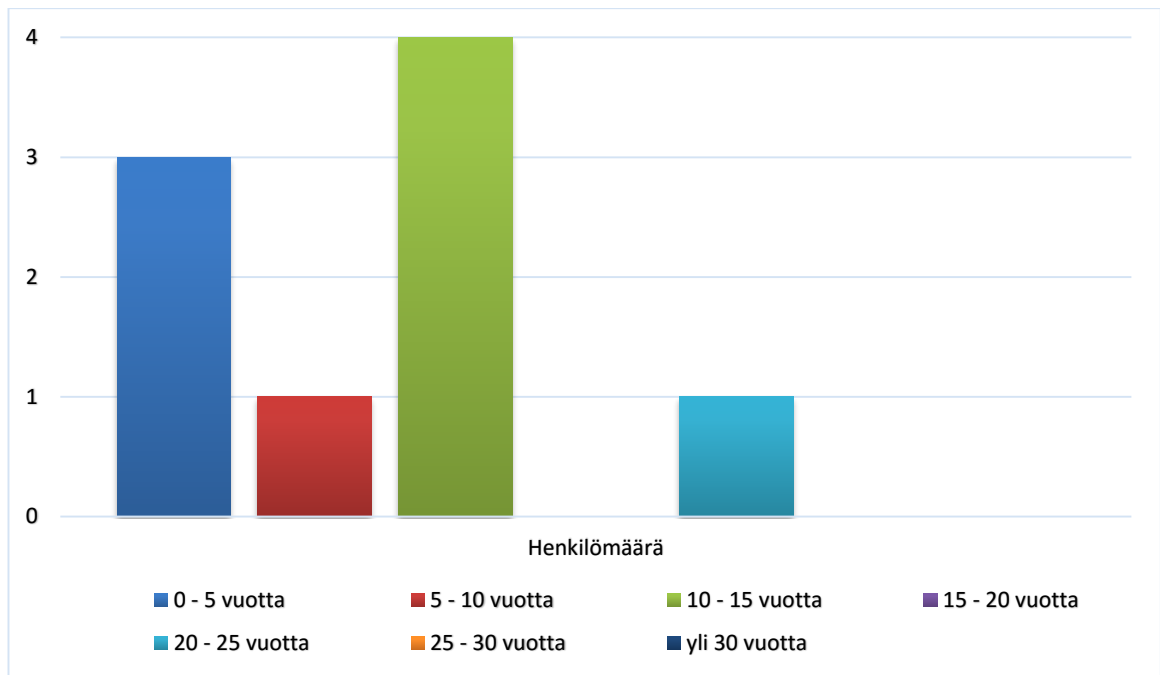
Kehittämistyön aluksi tehtiin alkukartoitus kyselyn avulla. Kyselyyn vastasivat ABC:n työntekijät. Työntekijät kertoivat, millaisen perehdytyksen he saivat taloon tullessaan ja mitä he kehittäisivät sen hetkisessä perehdytyksessä. Kyselyn vastausten avulla saatiin suunta, mitä pitää kehittää perehdyttämisaineistossa. ABC:n omien aineistojen avulla saatiin lisää tietoa perehdyttämisaineistoon. Aineisto kerättiin ABC:n pelisääntöihin nojaten.

Aineisto otettiin heti käyttöön uusille työntekijöille ja jatkosuunnitelmana on, että sitä kehitetään koko ajan.

5.2 Kysely työntekijöille

Alkukartoituksena työntekijöiltä kysyttiin kehitysideoita sen hetkiseen perehdyttämisaineistoon (liite 1). Työntekijät saivat kertoa sen hetkisestä perehdytyksestä, kun tulivat taloon. Kyselyn laadinnassa käytettiin Kupiaksen ja Peltolan (2009), Hyppäsen (2009) ja Eräsalon (2011) laatimia kriteerejä.

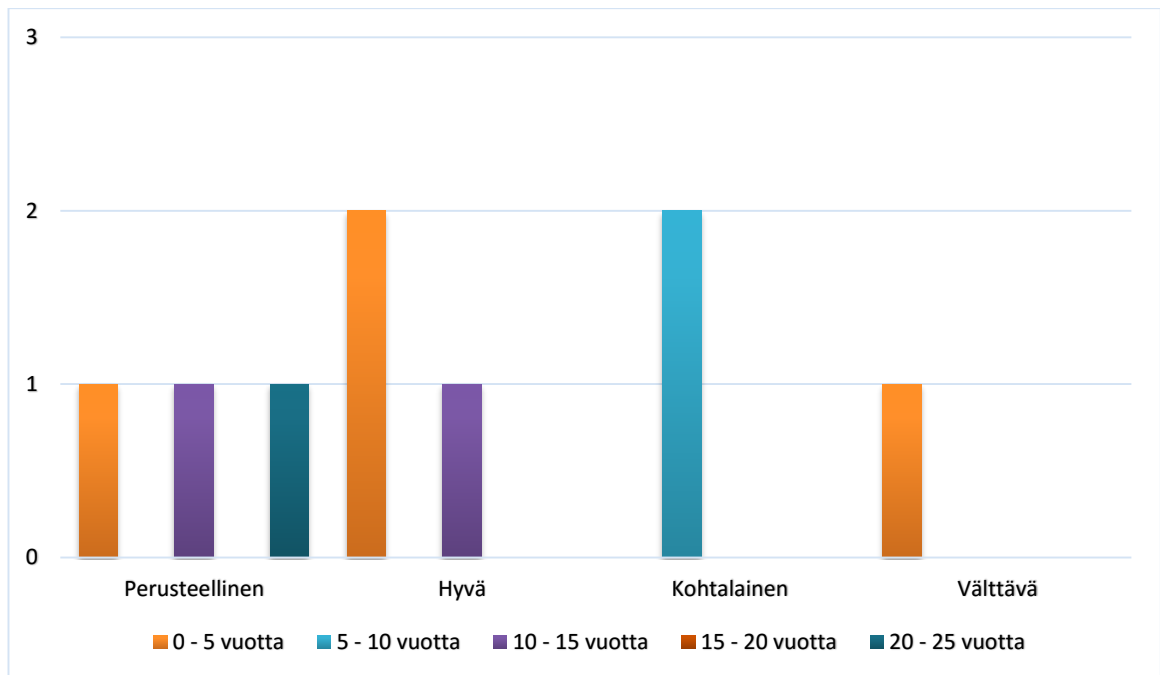
Kyselyyn vastasi yhdeksän työntekijää, joiden työvuodet vaihtelivat vuodesta kahteenkymmeneenviiteen vuoteen. Vastauksista huomasi hieman työvuosien tuoman kokemuksen, muttei olennaisesti. Jokaisen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työvuodet henkilömäärittäin.

Kyselyyn vastanneet kertoivat, millaisen perehdytyksen saivat, kun aloittivat työt ABC Jalasjärvellä. (Kuvio 5.) Kuuden mielestä perehdytys oli silloin perusteellinen tai hyvä. Kahden vastaajan mielestä perehdytys oli silloin kohtalainen ja yhden mielestä välttävä. Vastausvaihtoehdot olivat: Perusteellinen, sain tarvitsemani tiedon ja pystyin työskentelemään itsenäisesti. Hyvä, sain jonkin verran tietoa yrityksestä ja mitä työvuoroissa tehdään. Kohtalainen, opin kantapäin kautta mitä työvuoroissa tehdään, koska tein virheitä. Välttävä, en saanut tietoa yrityksestä tai työvuorojen tehtävistä, opin mitä työvuoroissa tehdään virheitteni kautta.

Vastaajien työkokemus ei vaikuttanut vastauksiin, sillä perusteellisen perehdytyksen tunsivat saaneensa he, jotka olivat työskennelleet ABC Jalasjärvellä 0 - 5 vuotta, 10 - 15 vuotta ja 20 - 25 vuotta. Vastaajia oli kolme ja aina yksi oli yhdestä vuosijakaumasta. Hyvän perehdytyksen sai kolme kysymykseen vastanneista. Työvuosia oli kahdella vastanneista 0 - 5 vuotta ja yhdellä 10 - 15 vuotta. Kohtalaisen perehdytyksen sai kaksi vastanneista ja kummankin työvuodet olivat 10 - 15 vuotta. Välttävän perehdytyksen sai yksi ja hänen työkokemuksensa oli 0 - 5 vuotta.



Kuvio 5. Koettu perehdytys työvuosittain.

Seuraavaksi kyselyyn vastanneet saivat kertoa omin sanoin perehdytyksestä, jonka he saivat silloin, kun tulivat ABC Jalasjärvelle ja mitä he kehittäisivät silloisessa perehdytyksessä. Yksi vastanneista, jonka työkokemus oli 10 - 15 vuotta kertoi, että hänen perehdytys oli perusteellinen ja hänellä oli monta perehdyttäjää. Tämän ansioista hän oppi monta työtappaa ja totesi, kuinka eri ihmiset perehdyttävät eri tavalla. Hän olisi halunnut lisää aikaa perehdytykselle. Yhden vastaus oli todella hienosti kuvattu, kuinka hän nykyään ymmärtää uusien avun tarpeen, kun he tulevat perehdytykseen. Hänen perehdytyksensä oli silloin kohtalainen. Hän kertoi, että ABC Jalasjärvi oli juuri aloittanut toimintansa. Hänen työkokemuksensa oli 10 - 15 vuotta. Hän olisi silloin halunnut apuvälineitä, mistä olisi nopeasti saanut katsoa vastauksen ja lisää aikaa. Kaksi vastanneista oli työskennellyt ABC:llä 0 - 5 vuotta ja he saivat silloin perusteellisen ja hyvän perehdytyksen. Näiden kahden vastaajien välillä huomasi, kuinka suunnittelematon perehdytys voi olla. Toinen heistä sai perusteellisen perehdytyksen ja virheisiin puututtiin heti ja yhdessä mietittiin oikea vastaus. Kun taas toisen kanssa opeteltiin kaksi vuoroa ja heti hän aloitti työnsä itsenäisesti, vaikka perehdytys oli vaillinainen. Hänet laitettiin kylmiltään tekemään salin työvuoro, vaikka hänet alun perin perehdytettiin keittiöön. Nel-

jä vastaajista olisi halunnut enemmän aikaa perehdytykselle. Yksi vastanneista olisi halunnut suunnitelmallisuutta.

Kyselyssä kysyttiin nykyisestä perehdytyksestä, millainen se on nyt. Työkokemuksella ei näyttäisi olevan merkitystä vastauksiin. Neljän mielestä perehdytys on nykyään hyvä ja viiden mielestä kohtalainen. Vastaajien joiden mielestä nykyinen perehdytys on hyvä, heidän työkokemuksensa jakautui 0 - 15 vuoteen. Vastaajien joiden mielestä nykyinen perehdytys on kohtalainen, heidän työkokemuksensa jakautui seuraavasti 0 - 5 vuotta kaksi vastanneista, 10 - 15 vuotta kaksi vastanneista ja yhden vastanneista 20 - 25 vuotta.

Kyselyyn vastanneet saivat avoimen kysymyksen avulla kertoa, mitä he kehittäisivät nykyisessä perehdytyksessä. Kysymykseen vastasi kahdeksan. Melkein jokainen toivoi lisää aikaa perehdytykselle. Suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä kaipasi kaksi vastanneista. Yksi vastanneista kehittäisi oppipaketin, jonka saisi viedä kotiin luettavaksi. Muutaman mielestä ruoka-annoksien kokeilu ja maistaminen olisi hyvä tehdä uuden työntekijän kanssa. Yhden mielestä perehdytyksessä pitäisi painottaa, että työskennellään ketjussa, tehdään töitä yhdessä ja jokaisen vastuulla on huolehtia noutopöydän riittävydestä. Perehdyttäjän täytyisi kannustaa kokeilemaan kaikkia työalueita ja tehtäviä ja kertoa, miten helppoa on tehdä töitä, kun jokainen osa-alue olisi hallussa. Yksi vastaajista kehittäisi apuvälineitä, esimerkiksi perehdytysalueiden taulukon.

Kyselyssä kysyttiin, tietääkö perehdytettävä ABC Jalasjärven strategiaa, tulevaisuuden visiota ja arvoja. Kahdeksan ei tiedä ja yksi oli sitä mieltä, että tietää. Työkokemus ei vaikuttanut tähän kysymykseen. Kysymyksen olisi pitänyt olla niin, että kerrottiinko vastaajalle hänen perehdytyksessään ABC Jalasjärven strategia, tulevaisuuden visio ja arvot. Näin olisi saanut katsottua, mihin suuntaan perehdytys on mennyt kahdessakymmenessä vuodessa.

Vastaajat saivat myös nimetä kaksi henkilöä salin ja keittiön puolelle perehdyttäjäksi. Kolme ihmistä nousi suosikeiksi.

5.3 Työnjako

Työnjaolla varmistetaan perehdytyksen onnistuminen. Työnjako ja tehtävien jakaminen varmistavat perehdytyksen tasapuolisuuden. Calenius (2013 [viitattu 12.02.2016]) painottaa kirjoituksessaan, että perehdytys on molemminpuolista oppimista ja panostettu perehdys takaa sitoutuneen työntekijän.

Työnjaolla varmistetaan perehdytyksen suunnitelmallisuus, vaikka jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus perehdyttää (Kupias & Peltola 2009, 94 - 95). Nimetty perehdyttäjä käy muutamia vuoroja perehdytettävän kanssa alusta loppuun, tämä takaa vuorovaikutuksen aktiivisuuden (Eräsalo 2011, 64 - 65).

5.3.1 Esimies

Esimies on vastuussa perehdytyksestä. Hän jakaa perehdyttäjille työnjaon ja varmistaa jokaisen ymmärtäneen tehtävänsä. Esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä päivänä ja käy hänen kanssaan ABC:n tilat lävitse henkilökunnan parkkipaikasta salin kassalle. Esimies tutustuttaa uuden työntekijän työka- vereihinsa ja kertoo tulevasta työtehtävästä ja sen työnkuvasta.

Esimiehen ja uuden työntekijän kohtaaminen jo ensimmäisenä päivänä rikkoo muuria. Uusi työntekijä tietää, kuka on ABC Jalasjärven myymäläpäällikkö, joka vastaa työntekijöiden työvuoroista ja osaa neuvoa työhön liittyvissä asioissa. Näin myös varmistetaan se, että uusi työntekijä tulee kertomaan, jos häneen kohdistuu työpaikkakiusaamista, tai kertomaan uusista kehitysideoista.

Kupias ja Peltola (2009, 62 - 63) painottavat, että perehdyttämisen laadun tarkistaminen ja kehittäminen ovat valinta. Esimies tekee valinnan, onko perehdytys hyvä ja tasavertainen vaiko vaillinainen. Esimiehen vastuulla on kehittää ja valvoa perehdyttämisen onnistuminen.

5.3.2 Työntekijät

Jokainen työntekijä on vastuussa perehdytyksestä, mutta perehdyttäjät vastaavat pääsääntöisesti uuden työntekijän perehdyttämisen. Perehdyttäjän vastuulla on selvittää, millainen tausta perehdytettävällä on ja selvittää miten perehdytettävä oppii parhaiten.

Perehdyttäjät perehdyttävät uudet työntekijät salin, että keittiön työtehtäviin. Perehdyttäjä on koko perehdytyksen ajan saamaan aikaan työvuoroissa kuin uusi työntekijä, näin varmistetaan kysyminen. Perehdyttäjän on puututtava heti, jos perehdytettävä tekee jotain väärin. Yhdessä oikean ratkaisun löytäminen auttaa perehdytettävää ratkomaan seuraavia haasteita.

Perehdyttäjän vastuulla on, onko perehdytys innovatiivinen ja motivoiva. Perehdyttäjän on hyvä antaa tehtäviä, jotta uusi työntekijä oppii organisaation toimintatavan.

5.4 Perehdytysuunnitelma

Ensimmäisenä päivänä myymäläpäällikkö käy uusien työntekijöiden kanssa lävitse ABC:n ketjun toiminnan, arvot ja tulevaisuuden vision, nojaten kysymykseen, miksi ABC on olemassa. Sen jälkeen myymäläpäällikkö ja uudet työntekijät käyvät läpi ABC:n tilat. Päivän loputtua myymäläpäällikkö antaa perehdyttämisaineiston uusille työntekijöille kotiin luettavaksi.

5.4.1 Sali

Salin puolella aloitetaan välivuoron opettelusta. Ensimmäisenä päivänä kerrotaan välivuoron harjoittelun kestävän kolme päivää, jonka jälkeen uusi työntekijä aloittaa itsenäisesti tekemään välivuoroja. Välivuorosta on hyvä aloittaa, koska välivuorolainen ei ole työvuoronsa aikana yksin. Välivuoron kanssa on aamuvuoro jonkin aikaa ja iltavuoro työvuoron loppuun asti. Päivän aikana käydään työvuoroa lävitse asiakkaan silmin. Mitä asiakas näkee, kun hän tulee ABC Jalasjärvelle syömään

tai käymään vain WC-tiloissa. Päivän tarkoituksena on painottaa perehdyttävälle siisteyden merkityksestä ja kuinka asiakas sen kokee. Työn ohessa keskustellaan ketjun toimintaperiaatteesta ja miksi tällainen ketju on olemassa. Kerrotaan strategia, tulevaisuuden visio ja arvot.

Toisena harjoittelu päivänä harjoitellaan asiakaspalvelua ja kassan toimintaa. Perehdyttävälle kerrotaan mitä asiakaspalvelu on ABC Jalasjärvellä ja kuinka toimitaan ketjun ohjeiden mukaisesti. Kassan toiminta harjoitellaan yhdessä perehdyttäjän kanssa. Veikkauskoneen käyttöä opetetaan aina, kun asiakas haluaa pelata veikkauspelejä. Työohessa keskustellaan erilaisista asiakaspalvelutilanteista. Päivän aikana käydään läpi kaikki lounasaikaan liittyvät asiat.

Kolmantena päivänä annetaan perehdyttävän opetella ja olla itsenäisesti yhtenä työntekijänä. Kerrataan ensimmäisen päivän ja toisen päivän opit.

Sulku- ja avausvuoron kanssa on sama periaate, kuin välivuoron opettelussa. Kaksi vuoroa harjoittelua ja sitten aletaan tehdä itsenäisesti työvuoroja. Näin varmistetaan jokaiselle perehdyttävälle tasapuolinen perehdytys. Perehdyttävällä on vain kaksi vuoroa kumpaakin sulkua ja avausta, sillä hän tietää jo, miten kassalla toimitaan. Salivuoroissa on paljon samanlaisia työtehtäviä ja niitä perehdyttävän ei tarvitse opetella uudestaan. Ainoastaan hänen täytyy opetella, sulkuvuoron ja avausvuoron työtehtävät.

5.4.2 Keittiö

Keittiössä opetellaan keittiövälivuoro ensimmäiseksi. Ensimmäisenä päivänä kerrotaan harjoittelu päiviä olevan kolme, jonka jälkeen perehdyttävä aloittaa keittiövälivuorojen tekemisen itsenäisesti. Ensimmäisenä päivänä käydään läpi miltä ABC näyttää asiakkaan silmin. Mitä asiakas näkee saapuessaan ABC Jalasjärvelle. Kerrotaan noutopöydän siisteydestä ja ruoan riittävydestä huolehtiminen ja niiden tärkeys. Perehdyttävän kanssa keskustellaan ja harjoitellaan omavalvontaan liittyvät asiat. À la carte annoksien harjoittelemisessa on kuitenkin keittiövälivuoron pääpaino, sillä välivuorolainen tekee annokset. Työohessa kerrotaan ketjun toimintaperiaate, strategia, tulevaisuuden visio ja arvot. Näin varmistetaan ket-

jun ohjeiden mukainen käytös. Työvuoron loputtua perehdytettävälle annetaan perehdyttämisaineisto ja annoksien annoskortit.

Toisena päivänä perehdytettävä tekee hieman itsenäisemmin annoksia ja työvuoroon kuuluvia tehtäviä. Perehdyttäjän kuuluu aina puuttua vääränlaiseen toimintatapaan. Näin varmistetaan ketjun omainen käytös.

Kolmannen päivän tarkoituksena on varmistaa oppiminen ja antaa perehdytettävän tehdä niin paljon itsenäisesti työtä, kuin vain on mahdollista.

Sulku- ja aamuvuoron kanssa on sama periaate, kuin välivuoron opettelussa. Kolme vuoroa harjoittelua ja sitten aletaan tehdä itsenäisesti työvuoroja. Näin varmistetaan jokaiselle perehdytettävälle tasapuolinen perehdytys. Keittiö vuorot ovat paljon haasteellisempia kuin salipuolen työvuorot. Keittiön puolella jokainen vuoro on niin erilainen kuin taas salissa. Jokainen vuoro on opeteltava mahdollisimman hyvin, jotta perehdytettävä pystyy tekemään jokaista vuoroa itsenäisesti.

5.5 Toimeksiantajan palaute

Perehdyttämisaineiston lukivat ABC Jalasjärven myymäläpäällikkö ja keittiömestari. He saivat antaa palautetta perehdyttämisaineistosta. Molempien mielestä aineiston sisältö on nyt helppolukuinen. Perehdyttäjän aineisto on positiivinen ja sen saavat lukea kaikki, jotta jokainen tietää mitä on hyvä perehdytys.

Myymäläpäällikkö ja keittiömestari olivat tyytyväisiä perehdyttämisaineistoon ja toivoivat, että sitä kehitetään jatkossa aina toimintatapojen muuttaessa.

6 TULOKSET JA POHDINTA

Kehittämistyön tavoitteet täyttyivät odotetusti. Tarkoituksena oli vain tehdä kompakti paketti, jonka saisi uusi työntekijä viedä kotiin luettavaksi. Alkukartoituskyselyä purkaessa tuli sellainen käsitys, ettei perehdytyksellä ollut selvää suunnitelmaa, miten perehdytetään. Työn ohessa keskusteltaessa kävi ilmi, ettei perehdytyksessä ole kunnollista perehdytyksen seurantalomaketta tai niitä ei oltu päivitetty. Nämä kehitettiin sitten perehdyttämisaineistoon. Kehittämistyön tärkeys oli kiistaton, koska on tehty monia tutkimuksia siitä, miten kunnollinen perehdytys näkyy asiakaspalvelutilanteissa ja työmotivaatiossa.

Kyselyä purkaessa huomasi pienen kiireen kyselylomaketta vaatiessa ja se näkyy lomakkeen kirjoitusasussa. Kyselyn kysymyksiä olisi hieman hionut ja tarkistanut olisi kyselystä tullut loistava. Hienointa olisi ollut saada selville, kuinka perehdytys on muuttunut kahdessakymmenessä vuodessa, mutta kyselyn kysymykset eivät olleet sen tyyppisiä, että se olisi selvinnyt. Perehdyttämisaineistoa on kehitettävä aina, kun jokin muuttuu. Perehdyttämisaineisto on ikuinen kehittämisprojekti.

Teoriaosuus on kirjoitettu johtajan näkökulmasta, koska johtamistyyli on jäänyt sinne 1960-luvulle. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata jokaisen, joka lukee tämän opinnäytetyön, silmät ja saada miettimään omaa johtamistyyliään. Millainen johtaja on ja millainen ehkä haluaisi olla. Esimies on organisaation tärkein ihminen, hänen pitäisi olla kaikesta selvillä ja saada se tieto myös työntekijöilleen. Ilman esimiestä organisaatio ei pyörisi. Esimiehen ja perehdyttämisen välinen yhteys on selvä. Esimies organisoi ja seuraa perehdytystä. Juuti ja Vuorela (2015) painottavat, kuinka perehdytyksellä on suuri merkitys työhyvinvointii. Hyvinvoiva työntekijä tietää organisaatiosta kaiken ja tietää miksi organisaatio on olemassa. Ja nämä asiat pitäisi käydä lävitse perehdytyksessä.

LÄHTEET

- ABC asemat. ABC asemien nettisivut. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.01.2016] Saatavana: <https://www.abcasemat.fi/>
- Calonius, M. 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 12.02.2016] Saatavana: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>
- EEPEE. 2015. Liikennemyymälätoimialan pelisäännöt. Kansio. [Viitattu 20.02.2016].
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen. Majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.
- Great Place to Work. Olet tervetullut ja odotettu: perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. [Verkkosivusto]. Blogi. [Viitattu 12.02.2016] Saatavana: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoeaikoissa>
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen.1. - 2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.painos. Jyväskylä: PSkustannus.
- Kangas, J. 2016. Myymäläpäällikkö. ABC Jalasjärvi. Arviointikeskustelu 28.04.2016.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki
- Palomäki, M. 2016. Keittiömestari. ABC Jalasjärvi. Arviointikeskustelu 29.04.2016
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus: ennakkoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Kerava: Painojussit Oy.

- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia - Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.
- The Results – Driven Manager Series. 2005. Kehitä itseäsi: saavutat unelmaurasasi. Suomentaja Aki Peltola. Helsinki: Art-Print oy.
- Työterveyslaitos. Johtaminen ja esimiestyö. [Verkkosivusto]. [Viitattu 31.03.2016]
Saatavana:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyö/johtaminen_ja_esimiestyö/Sivut/default.aspx
- Työturvallisuuskeskus. TKK. Perehdyttäminen ja työnopastus. [Verkkosivusto].
[Viitattu 12.02.2016] Saatavana:
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus
- Valtiokonttori. Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.03.2016] Saatavana: file:///C:/Users/Niina/Downloads/kun_rolit_vaihtuvat_netti.pdf

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Liite 2. Perehdytyksen seurantataulukko

Liite 1 Kysely

Millainen on nyt ABC Jalasjärven perehdytys

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa viimeistä lukuvuotta. Lopputyöni aiheena on perehdytysmateriaalin tekeminen ABC Jalasjärvelle. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää millainen perehdytys on tällä hetkellä ja olisiko jossain kehitettävää.

1. Montako vuotta olette työskennelleet ABC Jalasjärvellä? *

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- 20-25 vuotta
- 25-30 vuotta
- 30 vuotta tai enemmän

Seuraavat kysymykset käsittelevät perehdyttämistä. Palaatte aikaan, milloin tulitte ABC Jalasjärvelle töihin, millainen perehdytys teille silloin oli? Saatte antaa myös omia kehitysideoita, miten voitaisiin kehittää perehdyttämistä paremmaksi. Perehdytyksen ideana on antaa uudelle työntekijälle kunnollinen tieto yrityksen toiminnasta, jotta hän voi mahdollisimman pian työskennellä itsenäisesti. Miettikää kysymyksiä tähän ajatukseen nojaten. Oliko perehdytys niin hyvä, että saitte valmiuden työskennellä itsenäisesti mahdollisimman pian. "Perehdyttämisen pelikentällä" -kirjassa kerrottiin, että viikon päästä hyvästä perehdytyksestä, uuden työntekijän olisi pystyttävä itsenäiseen työskentelyyn.

2. Millainen perehdytyksenne oli kun tulitte uutena työntekijänä ABC Jalasjärvelle? *

- Perusteellinen, sain kaiken tarvitsemani tiedon ja pystyin työskentelemään itsenäisesti.
- Hyvä, sain jonkin verran tietoa yrityksestä ja mitä työvuoroissa tehdään.
- Kohtalainen, opin työvuorojen tehtävät kantapään kautta, koska tein virheitä
- Välttävä, en saanut tietoa yrityksestä tai työvuorojen tehtävistä, opin mitä työvuoroissa tehdään virheitteni kautta.

3. Kertokaa omin sanoin teidän perehdytyksestä?

10000 merkkiä jäljellä

4. Mitä kehittäisitte teidän silloisessa perehdytyksessä?

- Järjestelmällisyyttä
- Lisää aikaa
- Apuvälineitä, mistä voisi katsoa työvuorojen tehtävät yms.
- Suunnitelmallisuutta
- Koko perehdytyksen tekisin uudestaan

5. Millainen perehdytys on tällä hetkellä teidän mielestänne ABC Jalasjärvellä? *

- Perustellinen, uusi työntekijä pystyy työskentelemään pian itsenäisesti
- Hyvä, uutta työntekijää joutuu hieman avustamaan työvuoroissa
- Kohtalainen, uusi työntekijä joutuu ottamaan itse selvää asioista ja oppimaan kantapäähän kautta.
- Välttävä, uusi työntekijä tekee virheitä ja niistä hän sitten oppii työvuorojen tehtävät

6. Tietääkö teidän mielestänne uusi työntekijä mitkä ovat ABC Jalasjärven arvot, tulevaisuuden visio tai strategia? *

- Ei tiedä
- Kyllä tietää
- Ei tiedä, koska minäkään en tiedä

7. Kertokaa kehitysideoitanne perehdytykseen ja perehdytysmateriaaleihin. Missä olisi kehitettävää, miten te tekisitte perehdytyksen?

10000 merkkiä jäljellä

8. Miettikää vielä kaksi henkilöä salin puolelle ja keittiön puolelle perehdyttäjiksi? Kuka on reipas, kuka tietää ja kuka kannustaa uuden työntekijän juuri teille töihin? Voitte myös perustella vastauksenne.

10000 merkkiä jäljellä

Liite 2 Perehdytyksen seurantataulukko



Perehdytyksen seurantataulukko

Nimi _____

Koeaika _____

Harjoittelu-aika _____

Palaveri perehdytys-suunnitelmasta _____

- Työsopimus
- Verokortti
- eJollas koulutus, tunnukset ja ohjeet
- Hygieniapassi
- Anniskelupassi

ABC	Opastettu
Mitä on työskennellä ketjussa?	
Arvot	
Strategia	
Tulevaisuuden visio	

ABC Jalasjärvellä	Opastettu
Asiakastilat -Myymälä -Ravintola -Kabinetti -Yläkerran kokoustila -Suihkutila -WC-tilat -Ravintola	
Anniskelutilat	
Kylmiöt, pakastimet -Salissa ja keittiössä	
Varastot	
Henkilökunnan tilat -pukuhuoneet -WC -Parkkipaikka	
Varastot	
Mittarikentät -Hätäsulku -Vesi- ja ilmapiste	
Ensiapukaappi	
Ilmoitustaulu	

OMA TYÖ	Opastettu
Työtehtävät ja vastualueet	
Työvaatetus	
Henkilökohtainen hygienia	
Oman työn tavoitteet ja laatu	
Oma ulkonäkö -Lävistyksset -Tatuoinnit -Hiukset kiinni	

SALISSA TYÖSKENTELEY	Opastettu
Asiakaspalvelu - Hymy - Asiakkaan huomioiminen -Tehvehtiminen - Ulkoinen olemus - Puhelimeen vastaaminen - Tilausten ottaminen puhelimessa -IKÄ!	
“Huolehdi sinusta”	
Peukutettava palvelu!	
Lisämyynti	
Etukortit ja lounassetelit	
Ikäraajat ja niiden kirjaaminen	

Viikkosiivot	
Rahan käsittely -Turvallisuus	
Kassa	
Veikkaus Kampanjat	
Siisteys salissa	
Astiahuolto -Koneen käyttö -Pesuaineet -Veden vaihto	
Hygienia -Korut -Käsien pesu -Vitriinituotteiden valmistus	
Kuormien purkaminen -FIFO -Etutäyttö	

KEITTIÖSSÄ TYÖSKENTELEY**Opastettu**

Tuotteiden valmistus
-Aamupala
-Lounas
-À la carte

Annoskortit	
Kylmävetolaatikostot -Täyttö -Raaka-aineiden säilyvyys -Päiväysmerkinnät	
Rasvojen vaihto	
Ruokanäytteet	
Omavalvonta	
Hygienia -korut -käsien pesu -välineiden pesu	
Viikkosiivot	
Hävikki ja sen kirjaus	
Astiahuolto -Koneen käyttö -Pesuaineet -Veden vaihto -Koneen peseminen	
Noutopöytä ja Salaattipöytä -Siisteys	