



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TILAPÄISEN TYÖVOIMAN PEREHDYTYS RAVINTOLA-ALALLA

Riikka Kukka

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KUKKA RIIKKA:

Tilapäisen työvoiman perehdytys ravintola-alalla

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2017

---

Opinnäytetyö on tehty Restaurant & Bar Miamiille, jossa oli ongelmana suunnitelmallisen perehdyttämisen toteutus etenkin vaihtuvan ja tilapäisen työvoiman kanssa. Työssä selvitetään, minkälaiset lait ja teoriat ohjaavat perehdytyksen sisältöä ja mitä niistä voi soveltaa prosessin nopeuttamiseksi.

Tavoitteena on ymmärtää perehdytysprosessia laaja-alaisesti ja sen pohjalta laatia vähimmäisvaatimukset täyttävä, mutta laadukas perehdytysmateriaali ravintolan käyttöön tilapäisten työntekijöiden perehdytyksen helpottamiseksi.

Kehitystyön tuloksena on diaesityksen muotoon laadittu nopean perehdytyksen materiaali sekä muistilista materiaalin tueksi. Materiaali ei kuitenkaan voi toimia yksinään ilman vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa sillä perehdytys ja etenkin työnopastus ovat pitkälti myös havainnointia ja harjoittelua, mutta se käsittelee yleiset asiat yrityksen rakenteen, turvallisuuden ja talon tapojen osalta.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management  
Bachelor of Hospitality Management

**KUKKA RIIKKA**  
Induction of Temporary Workforce

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 3 pages  
May 2017

---

This bachelor's thesis is written for Restaurant & Bar Miami. They had experienced difficulties when working with temporary workers and this study is made to make it easier. The thesis clarifies which laws and theories guide the contents of induction and which of those can be modified to speed up the process. The goal is to understand the induction process and its effects widely and to construct brief and good-quality materials for the restaurant's use.

The result of the process is a slide show presenting the concentrated contents of the induction in the restaurant and a checklist to back up the material. It is to be noted that one can not be inducted with this material only. Good induction is interactive, observational and includes training. The material, however, presents the general matters of the structure, safety issues and house rules in the organization.

---

Key words: induction orientation temporary workforce

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	LAKI VELVOITTAÄ PEREHDYTTÄMÄÄN .....	8
	2.1 Perehdytyksen toteutus .....	9
	2.2 Yleissuunnitelma ja yksityiskohtainen suunnitelma.....	11
	2.3 Perehdytyksen tavoitteet ja seuranta.....	12
	2.4 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ja palautteen kerääminen.....	13
	2.5 Ravintolan perehdytysuunnitelman sisältö.....	14
3	PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUKSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN .....	16
	3.1 Tehokas työnopastus.....	16
	3.2 Työturvallisuus .....	17
	3.3 Laadunhallinta .....	18
	3.4 Perehdytyksen vaikutus yrityksen menestymiseen.....	19
	3.5 Työntekijän sitouttaminen .....	20
	3.6 Työntekijän hyvinvointi.....	20
4	VUOKRATYÖVOIMAN KÄYTTÖ RAVINTOLA-ALALLA .....	23
	4.1 Vuokratyövoiman käytön ongelmia työyhteisössä.....	23
	4.2 Vuokratyövoiman kustannukset .....	25
	4.3 Henkilöstövuokrausfirman vastuu perehdytyksestä .....	25
	4.4 Vuokratyöläisen perehdyttämisen nykytila .....	26
5	TUTKIMUS .....	29
	5.1 Laadullinen tutkimus menetelmänä.....	29
	5.2 Teemahaastattelu .....	29
	5.3 Verkkokeskustelu tutkimusaineistona .....	30
	5.4 Tutkimuksen esittely.....	31
	5.5 Tutkimuksen tuloksia.....	32
	5.5.1 Vuokratyövoiman sitouttaminen perehdyttämällä.....	32
	5.5.2 Vuokratyövoimaan suhtautuminen .....	33
	5.5.3 Turvallisuus ja vastuukysymykset .....	34
	5.5.4 Työntekijän integroiminen työyhteisöön .....	35
	5.5.5 Työnopastuksen käytäntöjä.....	36
	5.5.6 Kehitettävää perehdytyksessä .....	36
	5.6 Yhteenveto .....	37
6	NOPEAN PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITELMA TILAPÄISTYÖVOIMALLE RAVINTOLA MIAMISSA .....	39
	6.1 Ravintolan tilat, taustatilat ja turvallisuus.....	39

6.2 Työpaikan yleiset tavat ja käytännöt .....	41
6.3 Asiakkaiden kohtaaminen .....	42
6.4 Nopean perehdytyksen suunnitelman ulkoasu ja kuittauskäytäntö .....	43
6.5 Työnopastus .....	44
6.6 Työntekijöiden opastus perehdyttämiseen .....	44
6.7 Nopean perehdytyksen esittely, arviointi ja kommentit .....	45
7 POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	49
LIITTEET .....	51
Liite 1. Teemahaastattelut .....	51
Liite 2. Perehdytysmateriaali.....	52
Liite 3. Perehdytettävän muistilista .....	53

**ERITYISSANASTO**

Perehdytys	Työntekijän integroiminen työpaikkaan; tutustuttamista tiloihin, ihmisiin, turvallisuusohjeisiin ja talon tapoihin.
Työnopastus	Käytännön työtehtävän suorittamisen opettaminen
Tilapäinen työntekijä	Kaikki keikkaluontoisesti yrityksessä työskentelevät (toisesta toimipisteestä tulleet tuuraajat, vuokratyöntekijät, keikkatyösopimuksella olevat, jotka ovat työssä vain hyvin harvoin jne.), myös nimityksellä extra-työntekijä, extra.
Vuokratyöntekijä	Työntekijä, joka työskentelee yrityksessä yksinomaan vuokratyönvälitysfirman kautta
Työnantajayritys	Yritys, jolle vuokratyöntekijä tekee työsuorituksen.

## 1 JOHDANTO

Työturvallisuuslaissa määritellään, että jokaisen työnantajan alasta riippumatta on perehdytettävä kaikki työntekijänsä, myös harjoittelijat, työhön palaavat sekä vuokratyöntekijät riittävän laajasti ja taitotasoon suhteutettuna niin, että työnteko on turvallista (Työturvallisuuslaki 2002). Kokemukseni mukaan turvallisuuden lisäksi perehdytyksen ja työnopastuksen taso vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko työpaikan toimivuuteen: työtehokkuuteen, laadun säilyttämiseen ja viihtyisään työympäristöön. Sillä on myös vaikutusta eri asemassa olevien työntekijöiden keskinäiseen kitkattomuuteen, joten panostus kunnolliseen perehdytykseen ei ole turhaa.

Nykypäivänä ravintola-alalla toimijat ovat tiukoilla, työaika on mitoitettu täsmällisesti ja perusteelliseen perehdytykseen käytettyä aikaa harvoin löytyy riittävästi etenkin vuokratyöntekijöiden kanssa. Vuokratyöntekijät ja extrat hälytetään monesti töihin, kun yllättävä tilanne, sairauspoissaolo tai muu miehistövaje on jo akuutti ja työntekijän saamisella kiire. Näissäkin tilanteissa täytyy kuitenkin pystyä varmistamaan, että työntekijä on tilanteen tasalla työnsä edellyttämällä tasolla.

Perehdyttämisen tueksi on hyvä aina olla kirjallinen suunnitelma, jonka mukaan perehdytyksessä edetään. Näin varmistetaan, että kaikki tarpeelliset osa-alueet tulee käytyä läpi. Vuokratyövoiman kanssa on joskus kuitenkin hyvin haastavaa suorittaa täysimittaista perehdytystä, etenkin, jos on kyse vain yhden työvuoron tekemisestä. Yleensä aikaa on vain ylimalkaiselle työnopastukselle, jos edes sille.

Olen itse toiminut sekä vuokratyöntekijänä että esimiehenä ravintoloissa, joissa tilapäistä työvoimaa käytetään. Oman kokemukseni mukaan aikaa, osaamista tai halua tilapäisen työvoiman perehdyttämiseen ei juuri ole. Työni tavoitteena onkin selvittää, minkälaiset perehdytyskäytännöt ovat riittäviä tilapäisille työntekijöille, jotta työ saadaan hoidettua tehokkaasti ja turvallisesti sekä lain kirjain täyttäen. Työn tavoitteena on luoda toimiva nopean perehdytyksen suunnitelma Ravintola Miamille ja sen kautta helpottaa ravintolan toimimista vuokratyövoiman kanssa. Aineistoa olen kerännyt kirjallisuudesta, verkosta, verkkokeskustelujen sekä haastattelujen avulla ja näiden pohjalta pohtinut, minkälainen perehdytys täyttää lain vaatimukset sekä huomioi yrityksen resurssit.

## 2 LAKI VELVOITTA PEREHDYTTÄMÄÄN

”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (Työturvallisuuslaki 2002 §14, 1. momentti.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738) määrätään, että jokaisen työnantajan alasta riippumatta on perehdytettävä kaikki työntekijänsä, myös harjoittelijat, työhön palaavat sekä vuokratyöntekijät riittävän laajasti ja taitotasoon suhteutettuna niin, että työnteko on turvallista (Työturvallisuuslaki 2002). Turvallisuuden lisäksi perehdytyksen ja työnopastuksen taso vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työpaikan toimivuuteen; työttehokkuuteen, laadun säilyttämiseen, viihtyisään työympäristöön sekä eri asemassa olevien työntekijöiden keskinäiseen kitkattomuuteen, joten panostus kunnolliseen perehdytykseen ei ole koskaan turhaa. Nykypäivänä ravintola-alalla toimijat ovat tiukoilla, työaika on mitoitettu täsmällisesti ja perusteelliseen perehdytykseen käytettyä aikaa harvoin löytyy riittävästi etenkin tilapäisen työvoiman kanssa. Vuokratyöntekijät ja extrat hälytetään monesti töihin, kun yllättävä tilanne, sairauspoissaolo tai muu miehistövaje on jo akuutti ja työntekijän saamisella kiire. Näissäkin tilanteissa täytyy kuitenkin pystyä varmistamaan, että työntekijä on tilanteen tasalla työnsä edellyttämällä tasolla.

On myös tärkeää tiedostaa, millä kaikilla tavoin uusi työntekijä kerää itselleen tietoa uudesta työstä ja työympäristöstä. Esimieheltä ja lähimmiltä työkavereilta suoraan kysyminen on tehokas ja nopea tapa saada tietoa, mutta aina se ei ole se keino, mitä työntekijä mieluiten käyttää. Kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä kysyminen on helpointa, mutta mikäli tulokasta jännittää tai hän ei halua olla vaivaksi tai vaikuttaa osaamattomalta, hän voi käyttää myös epäsuoria keinoja. Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan Miller ja Jablin (1991) erottelevat seitsemän keinoa hankkia tietoa: Avoin kysymys, epäsuora kysymys, kolmas osapuoli, rajojen testaaminen, verhotut keskustelut, havainnointi ja tarkkaileminen. (Kjelin, Kuusisto 2003, 120-122.) Nämä kaikki huomioon ottaen myös varsinaisen perehdytystilanteen ulkopuolella kannattaa kiinnittää huomiota omiin työkentelytapoihinsa ja kaikkeen keskusteluun. Ne antavat uudelle työntekijälle informaatiota työstä ja odotuksista siinä missä varsinaiset perehdytystilanteetkin.



Perehdyttämisen tavoite on, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen työtavat ja toimintakulttuurin. Tämä on tärkeää yrityksen laadunhallinnan ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Vaarana kuitenkin on, että uuden tulokkaan jo olemassa oleva osaaminen jää kokonaan hyödyntämättä, mikäli hänet vain pyritään istuttamaan yrityksen olemassa oleviin muotteihin. Perehdytyksen tulisikin olla kaksisuuntainen prosessi, joka ottaa huomioon myös sen, mitä organisaatio voi oppia uudelta osajalta. (Kjelin, Kuusisto 2003, 15.)

## 2.1 Perehdytyksen toteutus

Perehdyttämisestä on usein vastuussa lähin esimies. Hän suunnittelee, organisoii ja toteuttaa perehdytyksen sekä huolehtii seurannasta. Esimies voi delegoida osan myös tehtävään koulutetulle työnopastajalle, mutta tällöinkin viimekädessä vastuu on esimiehellä. Ulkopuolisen työvoiman perehdyttämisen vastuu on sekä lähettävällä että vastaanottavalla työnantajalla. Esimerkiksi vuokratyöntekijän lähettävällä taholla on vastuu siitä, että työntekijä on taidoiltaan työhön soveltuva, informoida työntekijää työpaikasta sekä työn vaatimuksista. Vastaanottavan työnantajan on opastettava vuokratyöläiselle työpaikka-kohtaiset asiat sekä työn käytännön toteuttaminen olettaen, että hänen taitonsa ovat yleisesti ottaen ammatin vaatimalla tasolla. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Täysmittaisen perehdytyksen hyvää tukimateriaalia ovat mm. manuaalit, käyttöohjeet, omavalvontasuunnitelma, työturvallisuusselosteet, kaaviot, pohjapiirroksot, esitteet ja tuoteselosteet, valokuvat ja videot. Näihin tutustumiseen tulisi ennen työn aloittamista tai sen lomassa varata riittävästi aikaa ja ne tulisi olla helposti saatavilla myös muiden työntekijöiden työn tueksi aina tarvittaessa. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Käytännössä tämän kaiken läpikäymiseen on harvoin aikaa tai se ei edes kannata satunnaisen työvoiman kohdalla. Mikäli halutaan perehdyttää esimerkiksi yhteen työvuoroon palkattu tiskari, perehdytys ja työnopastus pitäisi hoitua hyvin ripeästi. Jotta tämä kävisi tehokkaasti, tulisi tätä suppeampaakin tarkoitusta varten olla valmis runko tai pohja, jonka avulla voisi varmistua, että työntekijältä työ sujuu. Rungossa pitäisi olla selkeästi ja johdonmukaisesti esitettynä perehdytettävät osa-alueet ja työntekijät tulisi perehdyttää sen oikeanlaiseen käyttöön.

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (n.d.) suositellaan perehdytyksen rungoksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan? Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään? Mikä on keskeinen sisältö?
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi? Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia?
- Miten sisältö jaksotetaan? Miten asiasisällöt jäsenellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi? (Työturvallisuuskeskus n.d.)



KUVA 1. Viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus, Digijulkaisut Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua)

Viiden askeleen menetelmä (alun perin Vartiainen, Teikari, Pulkkis teoksessa Psykologinen työnopastus, 1989) kuvaa mielestäni enemmän työnopastuksen kuin perehdytyksen osa-aluetta (kuva 1). Kuitenkin nopeaan perehdytykseen voisivat olla tarpeellisia askelmat yksi, kaksi, neljä ja viisi niin, että askeleet yksi ja kaksi olisivat ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti aina samat, eikä niihin tarvitsisi käyttää kuin toisen askelman havainnointiin ja selittämiseen käytetty aika. Ensimmäinen askel tarkoittaisi selkeän suunnitelman ja materiaalien olemassa oloa sekä perehdyttäjien osaamista opastukseen.

Toiselta askelmalta olisi tärkeää kertoa perehdyttävälle, miksi tietyllä tavalla toimitaan. Oman kokemuksen mukaan se helpottaa työn sisäistämistä ja vähentää ajattelemattomuutta tehtyjen virheiden määrää. Kolmannen askelman mielikuvaharjoittelu voitaisiin ohittaa ja neljänneltä askelmalta pitäisi suoriutua hyvin nopeasti viimeiselle askelmalle. Ihanteellista olisi, jos työntekijä kokeilisi työtehtävää itse kerran ja ohjaavan palautteen jälkeen kykenisi suoriutumaan siitä itse. Apua ja tukea täytyisi kuitenkin olla edelleen saatavilla, mikäli kysyttävää tulee.

Laadukkaan perehdytyksen ei tarvitse välttämättä olla kovin monimutkainen tai massiivinen prosessi. Hyvä perehdyttäminen voi olla myös työn lomaan sijoitettua, huomaamattomaa toimintaa. Kyse on enemmän laadusta kuin määrästä ja myös asenne ratkaisee. (Kjellin, Kuusisto 2003, 52.) Perehdytyksessä on siis oleellisempaa se, että tehdään oikeat asiat oikeaan aikaan ja saadaan työntekijä aktiiviseksi osaksi työyhteisöä kuin se, että hänelle annetaan raskaat materiaalit läpikäytäväksi.

## **2.2 Yleissuunnitelma ja yksityiskohtainen suunnitelma**

Yleissuunnitelma sisältää kaiken sen, mitä jokaisen yrityksen tiloissa toimivan tulisi yrityksestä tietää, mukaan lukien tilapäisen työvoiman sekä esimerkiksi ulkoistettuna palveluna yritystä siivoavan siistijän. Se, kuinka laajasti yleissuunnitelmaan tutustutaan, riippuu työsuhteen laadusta, mutta sen pääpiirteet olisi hyvä selvittää jokaiselle. Näitä pääkohtia voisi olla esimerkiksi vastuuhenkilöt ja esimiehet, kiinteistön hätäpoistumistiet ja yrityksen yleiset arvot – mikä on yrityksessä hyväksyttyä ja mikä ei. Tällainen yleisperehdytys luo työntekijälle turvallisuuden ja viihtyvyyden tunnetta ja saa hänet sitoutumaan paremmin työhönsä. (Eräsalo 2011, 60-61.) Mielestäni näitä seikkoja voisi nopeassa perehdytyksessä käydä läpi esimerkiksi digitaalisen materiaalin avulla, mikäli työntekijällä on pääsy tietokoneelle ja tulosteina, mikäli ei. Muutamalla silmäyksellä kuvia, pohjapiirroksia ja kaavioita hyödyntäen perehdyttävä saisi yleiskäsityksen yrityksestä ilman, että se sitoisi yrityksen toista työntekijää. Tarkemmin asioihin voisi perehtyä sitten sitä mukaan, kun ne tulevat eteen tai koetaan tarpeelliseksi.

Normaalisti yksityiskohtaista suunnitelmaa ei kannata tehdä ennen kuin tiedetään, mihin tehtävään, mistä lähtökohdista ja millaisen taustan omaavaa henkilöä aletaan perehdyttää,

ettei aikaa tuhlaannu jo tiedetyn asian opastamiseen ja on enemmän aikaa keskittyä esimerkiksi työn laadullisiin näkökulmiin. Kuten Eräsalo asian ilmaisee, perehdytyksellä halutaan ”saada aikaan tuloksia - ei kuluttaa panoksia”. (Eräsalo 2011, 64-65.) Mutta kuitenkin vuokratyöntekijän tullessa töihin on mahdotonta alkaa tutustua työntekijään syvällisemmin ja laatia tarkkaa, yksityiskohtaista perehdytys suunnitelmaa. Tätä varten voisi olla olemassa hyvä ja tiivis, työtehtävästä riippumaton nopean perehdytyksen suunnitelma ja jokainen vakituinen työntekijä tai vuoron vastaava osaisi vetää sen läpi tehokkaasti ja tuloksellisesti joko ennen työnopastusta tai sen lomassa. Tällöin saattaa tulla päällekkäisyyttä työntekijällä jo olemassa olevan osaamisen kanssa, mutta uskoisin sen kuitenkin olevan tehokas tapa, kun kyseessä on vain satunnaisen työvuoron suorittava henkilö. Vuokratyöntekijät voivat olla lähtökohdiltaankin todella eritasoisia, niin näin tulisi varmasti katettua kaikki tarpeellinen tieto, mikäli pohjatietämystä ei olisi juuri ollenkaan. Osa tästä perehdytyksestä voisi olla perehdytettävän itsenäistä tutustumista materiaaleihin ja tiloihin ja tarpeellisin osin perehdyttäjän kanssa yhdessä tutustumista ja harjoittelemista.

### **2.3 Perehdytyksen tavoitteet ja seuranta**

Sekä laajalle että nopealle perehdytykselle on aina asetettava tavoitteet ja niiden täyttymistä on seurattava, jotta tiedetään suunnitelman ja toteutuksen olevan toimivia. Tavoitteet, mitä työntekijän tulee osata perehdytyksen eri vaiheissa ja sen päätyttyä, on myös hyvä kirjata ylös ja käydä läpi työntekijän kanssa. Näin varmistetaan, että sekä perehdyttäjällä että työntekijällä on selkeä kuva siitä, mitä kohti pyritään ja mitä työntekijältä odotetaan. Pidemmässä perehdytyksessä aina osa-alueen läpikäynnin jälkeen kirjataan ja allekirjoitetaan perehdytyksen aiheet ymmärretyksi ja työntekijä allekirjoituksellaan sitoutuu noudattamaan annettuja ohjeita. Esimies säilyttää näitä dokumentteja ja niitä päivitetään aina tarvittaessa. Tapaturman sattuessa työnantajalla on hyvä olla osoittaa kirjallinen todiste siitä, että työntekijälle on opastettu turvalliset työtavat. (Eräsalo 2011, 67-69.) Samaa käytäntöä voisi mielestäni soveltaa nopeassakin perehdytyksessä. Varsinaisen perehdytyksen lisäksi perehdytettävälle voisi antaa esimerkiksi listan, jossa on muistettavia tai huomioon otettavia asioita. Listalta olisi myös perehdytettävän helppo kysyä lisää aiheista, joista hänellä ei ole vielä tietoa tai tutustua niihin itsenäisesti, kun on aikaa. Aihepiireittäin jaotelluista kohdista olisi helppo vetää yli sellaiset, joihin kyseisessä työtehtävässä ei tarvitse paneutua. Sama lista voisi toimia myös raporttina. Jokaisen perehdytetyn

aihepiirin yhteyteen tai dokumentin loppuun voisi sekä työntekijä että perehdyttävä kuitata nimikirjoituksensa osoittamaan toteutunutta perehdytystä.

Perehdytystä kannattaa myös seurata ja arvioida kirjallisesti. Kokemukseni mukaan on yksilöllistä, kuinka nopeasti työntekijä omaksuu uusia asioita, joten sama paketti ei välttämättä toimi samalla tavalla jokaisen työntekijän kohdalla. Mikäli toistuvasti huomataan, ettei työntekijä pääse haluttuihin tavoitteisiin kohtuullisen ajan puitteissa, tulee perehdytys suunnitelmalla tarkastella kriittisesti ja korjata oikeaan suuntaan. Perehdytys ja opastus ei kuitenkaan pääty, kun paperi on kuitattu; työntekijää on opastettava niin kauan, kunnes riittävä taso on saavutettu. Myös tavoitteet tulee tarkastaa; ovatko ne epärealistisen korkealla, mikäli vain harva niihin ylittää? Perehdytys suunnitelman tulisi elää jatkuvasti muutosten ja uusien henkilöiden myötä.

#### **2.4 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ja palautteen kerääminen**

Hyvä perehdyttävä muistaa omat tulokasaikansa ja osaa asettua uuden työntekijän rooliin. Tästä syystä paras perehdyttävä ei välttämättä ole yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä, mutta kuitenkin niin pitkään, että hän osaa ja hallitsee kokonaisuuden hyvin. Tärkeää on myös, että perehdyttävä haluaa perehdyttää ja asenne työhön on positiivinen. Lisäksi on eduksi, jos hän on perillä oppimisprosessin periaatteista ja kouluttamisesta. (Eräsalo 2011, 66-67.) Uuden työntekijän tärkein työkalu on mielestäni positiivinen asenne. Näin ollen, mikäli perehdyttäjän asenne on negatiivinen tai hän joutuu vasten tahtoaan perehdyttämään, voi perehdytettävän innostus laantua jo ensi metreillä. Negatiiviselta henkilöltä lisäkysymysten kysyminen voi myös tuntua hankalalta ja näin voi oleellista oppimista jäädä tapahtumatta.

Hyvä perehdyttävä myös kiittää ja kannustaa, mutta osaa myös antaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta tilanteen mukaan. Perehdyttäjän olisi hyvä osata olla lähellä, mutta pysyä kuitenkin riittävän etäällä. Tunnelman olisi oltava niin vapautunut, että perehdytettävä uskaltaa ilmaista, mikäli jossain asiassa tarvitsisi vielä lisää opastusta. (Eräsalo 2011, 67.) Tärkeää olisi siis, ettei perehdyttävä antaisi perehdytettävälle suoraan omaa malliaan tehtäväksi, vaan opastaisi ja neuvoisi niin, että perehdytettävällä on mahdollisuus muodostaa oma työtapansa. Tämä voi lisätä työn mielekkyyden tuntua. Lisäksi rento ja avoin ilmapiiri rohkaisee kysymään lisää ja uskaltamaan myöntää, jos jossakin tarvitsisi vielä

apua. Mikäli ilmapiiri ei salli virheitä tai epätietoisuutta, tapahtuu virheitä kokemukseni mukaan paljon herkemmin, kun ei uskalleta kysyä.

Perehdyttäjät ja perehdytettävät arvioivat yhdessä perehdytyksen jälkeen, kuinka hyvin asiat on sisäistetty. Jotta perehdytysuunnitelma olisi oikeasti hyödyllinen, kannattaa myös esimiehen kerätä perehdytettävältä, perehdyttäjältä sekä työtovereilta palautetta perehdytyksestä ja sen toimivuudesta sitten, kun perehdytetty on päässyt kiinni käytännön työhön. Suunnitelmaa ja toteutusta kannattaa tarkastella saadun palautteen valossa, jotta niitä voi kehittää aina vain paremmaksi ja työntekijälähtöisemmäksi. (Eräsalo 2011, 67). Omien kokemusteni mukaan siellä, missä jonkinlaista perehdytystä on tehty, ei olla tehty seurantaa tai pyydetty palautetta. Etenkin alkuun nopeassa perehdytyksessä, jossa samaa kaavaa käytettäisiin moneen erilaiseen oppijaan, olisi palautetta hyvä kuunnella ja oppia mahdollisimman paljon erilaisista ihmisistä. Näin paketista voisi onnistua muodostamaan mahdollisimman monelle soveltuvan tehokkaan työkalun.

## 2.5 Ravintolan perehdytysuunnitelman sisältö

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee, että perehdytykseen kuuluu muun muassa seuraavat osa-alueet: yleiset turvaohjeet ja paloturvallisuus, työturvallisuus, ergonomia ja suojainten käyttö, uhkaavat tilanteet ja avun hälyttäminen, toiminta tapaturma- ja sairauskohtauksissa sekä työpaikan työsuojeluorganisaation toiminta. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevassa työehtosopimuksessa vielä erikseen korostetaan velvoitetta perehdyttää työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin sekä työturvallisuusriskeihin. Siinä määrätään selvitettäväksi myös työsuojeluorganisaatio sekä työterveys- huolto- ja sairauspoissaolokäytännöt. Ainoastaan toimistotyöntekijöiden kohdalla mainitaan alimmissa palkkaluokissa, että työnkuva ei edellytä pidempiaikaista perehdyttämistä, mutta nämä asiat on kuitenkin kerrottava myös heille. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2017, 12, 90, 97.) Ravintolatyö on fyysistä työtä ja työkyvyn säilymisen kannalta työturvallisuus, terveellisyys ja ergonomia ovat tärkeitä perehdytyksen aiheita, vaikka oman kokemukseni mukaan harvassa paikassa siihen kiinnitetään huomiota. Monesti olen törmännyt myös asenteeseen, jossa työntekijät jopa vähän kilpailevat sillä, kuka esimerkiksi tekee pisimpiä työpäiviä tai kuka on karskein äijä eikä tarvitse suojaimia missään tilanteessa. Tapaturmista ja rasitusvammoista

seuraavat sairaspöissaolat ja mahdolliset korvaukset tuottavat työnantajalle todennäköisesti paljon enemmän kustannuksia, kuin mitä laadukkaan perehdytyksen toteuttaminen ja turvallisten työtapojen vaatiminen. Työntekijällä olisi myös hyvä olla tiedossa, että mikäli hän on itse omalla toiminnallaan laiminlyönyt annetut turvallisuusohjeet, voidaan mahdollinen tapaturma katsoa itseaiheutetuksi ja siinä saattaa itse joutua korvausvelvolliseksi. (Vahingonkorvauslaki 1974/412.)

Varsinaista työsuoritusta ympäröiviin tekijöihin tutustumisen ohella ja jälkeen suoritetaan työnopastusta. Työnopastus käsittää itse työn suorittamisen eli esimerkiksi, kuinka asiakkaalle myydään olut tai miten tiskit ladotaan koriin ja pestään, vaihe vaiheelta. Siinä missä perehdytys on jokaiselle talossa toimivalle sama, työnopastuksessa on täysin työtehtäväkohtaista, mitä työnopastus pitää sisällään. Sekä Eräsalo (2011) että Työturvallisuuskeskuksen esittelemä viiden askeleen menetelmä (kuva 1) muistuttaa, että sanallisen opastuksen lisäksi myös käytännön harjoittelu kuuluu työnopastukseen. Esimerkiksi koneiden käyttämisen kohdalla on tärkeää, että opastaja seuraa opastettavan työsuoritusta ja antaa korjaavaa palautetta tarpeen mukaan niin, että opastettava osaa varmasti itsenäisesti käyttää laitteita oikein ja turvallisesti. Työnopastuksen sisältö voi myös riippua siitä, mitä työntekijä jo osaa, mutta opastajan on aina kuitenkin varmistuttava siitä, että opastettava oikeasti osaa sen, minkä sanoo osaavansa. (Eräsalo 2011, 67.) Mielestäni usein perehdytys ja työnopastus on käsitetty hieman väärin. Itse olen eräässä työpaikassa tullut perehdytetyksi monikymmensivuisen kansion avulla. Materiaalia toki oli paljon ja liikaakin, mutta pelkkä monisivuinen tekstitulva ei jää mieleen tai auta käytännön ongelman ollessa käsillä. Perehdytyksen ja etenkin työnopastuksen tulisi mielestäni olla enemmän tekemistä kuin lukemista, niin perehdytettävä uskoakseni sisäistää asiat paljon nopeammin.

### 3 PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUKSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN

Perehdytyksellä on vaikutusta koko yrityksen toimintaan. Siinä missä se lisää työntekijöiden hyvinvointia (mm. Valpola & Åman 2008, Kjelín & Kuusisto 2003, 101-106), on siitä myös rahallista hyötyä, kun virheiden määrä vähenee ja uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön nopeammin. Yritystoimintaan opastava verkkosivu nibusiness.co.uk on listannut perehdytyksen hyvät vaikutukset yritykseen seuraavalla tavalla:

Perehdytys tulisi järjestää, sillä se auttaa uutta henkilökuntaa:

- vakiinnuttamaan itsensä nopeasti omaan työhönsä **ja näin maksimoimaan tuottavuutensa**
- **motivoitumaan tekemään työnsä hyvin** ja sopeutumaan yritykseen jo varhain
- ymmärtämään kaikki terveys- ja turvallisuusasiat työhönsä liittyen – tämä ei vain ainoastaan auta **vähentämään onnettomuuksia** työssä, mutta auttaa myös sinua (työnantajaa) varmistamaan, että **täytät velvollisuutesi** terveys- ja turvallisuuslainsäädännön mukaan
- ymmärtämään **yrityksesi kulttuuria**

(Advantages of carrying out an induction, n.d.)

#### 3.1 Tehokas työnopastus

Teknologiатеollisuus ry:n julkaisemassa opaskirjasessa Ammattitaito kuntoon - Uusia keinoja työnopastukseen (Valpola & Åman, 2008) pohditaan tehokasta ja tuloksellista työnopastusta. Vaikka opas on laadittu teknologian alalle, pätee siinä esitetyt asiat mielestäni mille tahansa suorittavaa työtä sisältävälle alalle.

Opaskirjasessa on tiimityönä laadittu työohjeet laserlevytyökoneen käyttöön sekä aloittelijoille että ammattilaisille, ottaen siis huomioon opastettavan taitotason. He pohtivat, miten työnopastus tehtäisiin niin, ettei tarvitsisi lukea hankalia termejä ja käsitteitä, joiden ymmärtämiseen tarvittaisiin kokenut koneenkäyttäjä sekä saataisiin jaettua myös konka-



reille itsestään selvät pienet niksit. Hiljaisella tiedolla, jota rutinoitunut käyttäjä ei välttämättä edes huomaa kertoa, on kuitenkin ensiarvoisen tärkeä merkitys työn sujumuuteen. (Valpola & Åman 2008.) Tämä on oman kokemukseni mukaan kompastuskivi myös ravintola-alalla. Vanhoilta tekijöiltä työ sujuu kuin itsekseen, jolloin pieniä, mutta tärkeitä yksityiskohtia ja nyansseja ei välttämättä tule edes ajatelleeksi, saati sitten kertoneeksi. Hiljaisen tiedon siirtäminen uusillekin työntekijöille on kuitenkin tärkeää, jotta työntekijän ei tarvitse keksiä sitä kaikkea itse kokemuksen kautta ja työ lähtee sujumaan mahdollisimman nopeasti.

Valokuvat oikeista tilanteista kuvaavat työprosessin helppotajuisemmin kuin monimutkaiset sanalliset selostukset. Kuvallisista ohjeista on helppo tarkistaa työvaiheiden järjestys ja palauttaa mieleen yksityiskohdat jopa yhdellä vilkaisulla. (Valpola & Åman 2008, 5) Tällainen työnopastuksen muoto voisi olla hyvä myös ravintoloissa esimerkiksi pelkkien annoskorttien ja kirjallisten työohjeiden sijaan. Kuvalliset ohjeet sopisivat myös monikulttuuriseen työyhteisöön, sillä kuva opastaa kaikkia samalla tavalla kielimuuriakin yli. Kiireessä kuvia on myös paljon helpompi seurata vaihe vaiheelta.

Opaskirjasessa sanalliset työohjeet laadittiin vastaamaan aloittelijan sekä ammattilaisen tarpeisiin. Aloittelijan oppaassa on muun muassa listattu työturvallisuuden kannalta huomioon otettavat asiat, kun taas ammattilaisen oppaassa on alussa vain näkyvä kehoitus muistaa noudattaa turvallisia työtapoja. Aloittelijalle on myös selvennetty ohjeita sanastolla ja työturvallisuuden kannalta oleelliset kohdat on merkitty keltaisella varoituskolmiolla. (Valpola & Åman 2008.) Nämä ovat mielestäni todella hyviä huomioita vastaalkajan työohjeisiin, sillä käytännön opastuksessa työturvallisuuden kannalta tärkeitä vaiheita ei välttämättä tule painotetuksi. Ravintolan työkuviissa merkinnät voisivat koskea esimerkiksi ristikontaminaation vaarapaikkoja, kuumia laitteita tai astioita, teräviä reunoja ja paloturvallisuutta.

### **3.2 Työturvallisuus**

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan perehdyttämään työntekijänsä terveelliseen ja turvalliseen työntekoon rangaistuksen uhalla. Asetus koskee myös työharjoittelijoita, vuokratyövoimaa ja jokaista työnantajan tiloissa toimivaa ulkopuolista tahoa. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Perehdytyksessä tulee aina ottaa huomioon työntekijän taitotaso ja

varmistaa, että asiat on ymmärretty. Vuosia alalla toiminut työntekijä todennäköisesti tietää jo yleisimmät asiat, mutta ne on silti kerrattava. Aloitteleva taas ei välttämättä osaa ottaa huomioon juuri mitään turvallisuusnäkökulmia, joten silloin on ensiarvoisen tärkeää opastaa kärsivällisesti ja varmistaa, että asiat on ymmärretty ja käsitetty oikealla tavalla. Keinoja tähän on muun muassa työntekijän haastattelu aiheesta, seuranta ja arviointi ja lopuksi ottamalla työntekijän sekä perehdyttäjän kiittäminen, että riittävä perehdytys on annettu ja ymmärretty. Tämän allekirjoituksen myötä työntekijä sitoutuu myös noudattamaan annettua ohjeistusta ja vastuu sen toteuttamisesta siirtyy työntekijälle työnantajan tai esimiehen valvonnan alaisuudessa.

Kaikkien työtehtävissä tarvittavien koneiden ja pesuaineiden käyttöön tulee opastaa yksityiskohtaisesti sekä myös kertoa vaaratilanteet, joita ohjeiden laiminlyönti saattaa aiheuttaa sekä tehdä työntekijälle tietäväksi vastuut, mikäli välinpitämättömyydestä tai huolimattomuudesta johtuen sattuu työtapaturma. Tapaturmavakuutuskeskus TVK tutkii ja julkaisee tilastoja työtapaturmista ja vuoden 2015 tilastot osoittavat, että palkansaajien korvatut työtapaturmat ovat olleet vuosi vuodelta laskussa (Tapaturmavakuutuskeskus 2016).

### **3.3 Laadunhallinta**

Perehdytyksen tärkeänä osana on tehdä työntekijälle tietäväksi työnteon tavoitteet ja arvot, jotta jokaisen toiminnalla on samat kriteerit esimerkiksi ruoan valmistukseen, käytettävien raaka-aineiden laatuun ja asiakkaiden kohtaamiseen. Laadun osa-alueita ravintolassa ovat muun muassa tuoteturvallisuus, aistittava laatu, palvelun saatavuus, palvelun asiakaslähtöisyys sekä ruokailuympäristön viihtyvyys (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004). Laki määrittää näistä osaa, mutta muuten jokaisessa paikassa on omat standardit, joiden mukaan kaikkien olisi toimittava, jotta asiakkaalla olisi jokaisella käyntikerralla yhtä laadukas ravintolakokemus.

Ruokapalvelujen laatutyöryhmän mukaan (2004) laatua on myös se, että pidetään se, mitä on luvattu. Jos esimerkiksi mainostettua tarjoustuotetta ei saakaan, se on selkeä puute palvelun laadukkuudessa ja jättää asiakkaalle hyvin epämääräisen kuvan toiminnasta. Niinpä sisäinen viestintä ja henkilökunnan perehdyttäminen myös alati muuttuviin tilan-

teisiin on todella tärkeää. Laadunhallinnan tavoitteena on saada asiakkaat palaamaan palveluiden pariin yhä uudestaan. Nykypäivänä sekä hyvät että etenkin huonot kokemukset leviävät todella tehokkaasti sosiaalisessa mediassa. (Talouselämä 2014.)

### 3.4 Perehdytyksen vaikutus yrityksen menestymiseen

Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan yritys voi saada etua kilpailijoihin nähden, mikäli perehdytys on laadukasta. Hyvä perehdytys vähentää virheitä. Jos yrityksessä henkilöstö vaihtuu tiheään, syntyy helposti laatuongelmia. Mikäli yrityksessä ei vaalita yhteisiä käytäntöjä ja niihin perehdytetä, jokainen uusi työntekijä tuo mukanaan omat käytäntönsä ja näin jokaisen työn jälki voi olla erilaista. Huonosti perehdytetty työntekijä voi heikentää työn laadun lisäksi myös prosessin sujuvuutta ja aikaa menee hukkaan. Yleensä tämä tarkoittaa myös sitä, että toimitus asiakkaalle viivästyy. (Kjelin, Kuusisto 2003, 20.) Tästä voi suoraan päätellä, että virheiden tekeminen maksaa yritykselle rahaa. Työaikaa ja raaka-aineita on käytetty virheellisen tuotteen tai palvelun aikaan saamiseksi ja sama aika ja resurssit on käytettävä vielä toistamiseen, jotta saadaan aikaiseksi haluttu lopputulos. Mikäli virheellinen tuotos on päätenyt jo asiakkaalle asti, asiakas todennäköisesti reklamoi ja hänelle täytyy antaa hyvitystä. Mikäli asiakkaalle toimitetaan uusi, virheetön tuote, tästä täytyy monesti myös antaa vielä rahallista hyvitystä aikataulun viivästymisen tähden. Esimerkiksi ravintolassa, jos asiakas saa huonosti tehdyn annoksen ja hän palauttaa sen, tilannetta ei välttämättä korjaa edes uusi annos ja hyvitykset, vaan huono kokemus jää mieleen päällimmäisenä. Huonoista kokemuksista kerrotaan paljon hanakammin kuin hyvistä ja näin yrityksen maine saattaa kärsiä. Nykypäivänä ihmiset ovat kärkkäitä jakamaan huonot kokemuksensa myös sosiaalisessa mediassa, jolloin sana saattaa tavoittaa satoja ihmisiä hyvin lyhyessä ajassa.

Näiden välittömien kustannusten, joita reklamaatioista syntyy, lisäksi saattaa aiheutua myös pidemmällä aikavälillä vaikuttavaa tulonmenetystä. Asiakkaan menettäminen ja yrityksen vahingoittunut maine eivät ole korvattavissa millään ja uuden asiakkaan hankkiminen on paljon kalliimpaa kuin jo olemassa olevan asiakassuhteen vaaliminen. Toistuvat virheet vaikuttavat asiakkaiden lisäksi myös työyhteisön sisällä motivaatioon ja sitoutumiseen. Ne, jotka vielä yrittävät pitää yllä hyvää laatua, turhautuvat heidän panoksestaan huolimatta laskevaan laatuun ja työpaikan huonoon maineeseen. Laadukkaasta työnjäljestä kiinni pitävä työntekijä ei välttämättä jaksaa yrittää pitkään, vaan lopulta hänkin laskee rimaa tai vaihtaa työpaikkaa. Mikäli työntekijä joutuu jatkuvasti tinkimään

omista standardeistaan, vaikuttaa se todella tuhoisasti motivaatioon ja sitoutumiseen. Työntekijöiden vaihtuvuus taas johtaa uusiin samanlaisiin ongelmiin, mikäli toiminta yrityksessä jatkuu samanlaisena. (Kjelin, Kuusisto 2003, 21, 23.)

### **3.5 Työntekijän sitouttaminen**

Perehdytykseen sisältyvä työyhteisölle esittelemine ja sen tasavertaiseksi jäseneksi ottaminen luo uudessa ja tilapäisessäkin työntekijässä positiivisen tunnelatauksen ja työntekijä sitoutuu tekemäänsä työhön henkilökohtaisella tasolla (TJS Opintokeskus 2009). Tilapäisen työntekijän ei ehkä ajatella välittävän keikkatyöpaikoistaan, mutta reilu kohtelu ja porukkaan ottaminen varmasti kohottaa mielialaa ja saa työntekijän haluamaan antaa parastaan muiden rinnalla.

Kjelin ja Kuusisto (2003) esittävät, että sitä vahvempi pohja kestäväälle työsuhteelle luodaan, mitä paremmin perehdytys tehdään. Työntekijöistään kiinnostunut työnantaja on vahvoilla, kun tekijät valitsevat, missä haluavat työskennellä. Hän saa työntekijät sitoutumaan henkilökohtaisella tunnetasolla ja lisäksi hyvä perehdytys ja aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin viestii myös muulle henkilökunnalle siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. (Kjelin, Kuusisto 2003, 24-25.) Mikäli perehdytys on puutteellista eikä työntekijä tiedä edes työkavereidensa nimiä, on sitoutumisen taso todella vähäistä ja työmoraalissa on helpompi lipsua – jos ei työnantajaa kiinnosta hänen perehdyttämisen ja mahdollisuutensa onnistua työssä, miksi häntä pitäisi kiinnostaa venyä suorituksessaan edes minimivaatimuksen tasolle? Sellaiseen työpaikkaan keikkatyöntekijä ei välttämättä edes halua uudestaan ja aina on helpompi toimia keikkatyöntekijän kanssa, mitä tutumpi hän on ja mitä enemmän hän jo kyseisestä työpaikasta tietää. Siksi riittävä perehdytys on avain myös saada hyvät vuokratyöntekijät tulemaan töihin uudestaan, kun osajaa tarvitaan.

### **3.6 Työntekijän hyvinvointi**

Valpola ja Åman (2008) sanovat opaskirjan alkusanoissa, että työssä jaksamisen edellytys on, että ihminen osaa tehtävänsä ja työ sujuu, muuten työnteko käy sietämättömän rasakaksi. Siinä kehoitetaan pohtimaan, mikä on työssä oleellista ja onko ihmisten osaamisen taso hyvällä tasolla. Riittäväällä työnopastuksella voidaan edistää siis sekä ihmisten hyvinvointia työssään, että yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja kehitystä. (Valpola & Åman

2008, 3.) Kjelin ja Kuusisto pureutuvat teoksessa Tulokkaasta tuloksentekijäksi (2003) perehdytyksen ja työnopastuksen vaikutuksesta työntekijän hyvinvointiin vähän syvemmin. Heidän mukaansa kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu neljästä eri osa-alueesta ja perehdytyksellä on vaikutusta niihin kaikkiin. Arvot vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin, tasapainoinen tunne-elämä psyykkiseen hyvinvointiin, hyvät vuorovaikutussuhteet tukevat sosiaalista hyvinvointia ja turvalliset ja terveelliset työtavat ovat edellytys fyysiselle hyvinvoinnille. (Kjelin, Kuusisto 2003, 101-106.)

Henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi perehdyttäessä tulisi keskustella perehdytettävän arvomaailmasta ja kartoittaa, millaisia odotuksia perehdytettävällä on työn tarkoituksesta. Mikäli ihminen joutuu työskentelemään vastoin omia oikeaksi kokemiaan arvoja, hän ei ainakaan pidemmän päälle voi työssään hyvin. Mielestäni tämä tulisi ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, jotta rekrytointi olisi onnistunut, mutta viimeistään perehdytyksen alussa. Arvot ovat melko pysyvä tapa ihmisen suhtautua ympäröivään maailmaan. (Kjelin, Kuusisto 2003, 101). Uskoakseni maailmankatsomus tuskin työn myötä muuttuu, mikäli yrityksen arvot sotivat yksilön omia arvoja vastaan. Jotta työntekijä sekä työnantaja olisivat tyytyväisiä ja henkilöstön vaihtuvuus pienenä, tulisi molempien arvot kohdata toisiaan riittävässä määrin.

Psyykkisellä hyvinvoinnilla Kjelin ja Kuusisto (2003) tarkoittavat lähinnä tunne- ja ajatusmaailman tasapainoa. Osaaminen on keskeisessä asemassa psyykkisen hyvinvoinnin kokemisessa työssä. Mikäli työntekijältä odotetut asiat kohtaavat osaamisen kanssa, työntekijä voi kokea varmuuden ja onnistumisen tunteita. Riittävä osaamisen ja tavoitteiden määrittely voi vähentää huomattavasti tulokkaan alkujännitystä ja -ahdistusta. (Kjelin, Kuusisto 2003, 102.) Kokemukseni mukaan perehdytyksen aikana olisikin tehtävä työntekijälle selväksi, mitä häneltä odotetaan. Näin perehdytettävä tietää, mihin hänen tulee yltää ja hän osaa arvioida omaa osaamistaan sen suhteen ja ehkä myös kehittää itseään tarpeellisilla osa-alueilla.

Sosiaalista hyvinvointia perehdytys edistää vuorovaikutussuhteiden luomista tukemalla. Hyvät vuorovaikutussuhteet työssä lisäävät turvallisuuden tunnetta, sekä liittyvät hyväksytyksi ja huomatuksi tulemisen tunteeseen. Yksinkertaisimmillaan tukeminen voi olla sitä, että uusi työntekijä esitellään muille ja hyväksyminen sitä, että hänet pyydetään mukaan yhteisille kahvi- tai lounastauoille. Sosiaalista hyvinvointia on myös nauru ja ilo

työpaikalla. Mikäli niitä ei ole tai on vain harvoin, työssä jaksaminen ja yhteistyö on huonoissa kantimissa. (Kjelin, Kuusisto 2003, 102-103.) Oman kokemukseni mukaan tämä osa perehdytystä toteutuu hienosti suurimmassa osassa paikkoja. Kun esittelyt on hoidettu, ihmiset ovat usein hyvin ystävällisiä ja halukkaita ottamaan uuden tulokkaan osaksi yhteisöä ja tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Lämmin ja hyväksyvä ilmapiiri rohkaisee myös kysymään kokeneemmilta lisätietoa tai neuvoja tarpeen mukaan.

Fyysinen hyvinvointi työssä liittyy luonnollisesti hyvin vahvasti työergonomiaan ja työturvallisuuteen. Sen lisäksi, että työturvallisuuden perehdyttämiseen määrää jo lakikin (Työturvallisuuslaki 2002/738), se palvelee sekä työntekijää että työnantajaa, jos voidaan välttää sairauspoissaoloja tai fyysistä uupumusta ennakoimalla. Työn oikeaan rytmittämiseen opastaminen voi olla joskus tarpeen pitkän tähtäimen jaksamista ajatellen. (Kjelin, Kuusisto 2003, 104, 106.) Kuten Kjelin ja Kuusistokin huomauttavat, monesti ergonomiaan kiinnitetään huomio vasta, kun ongelmia on ilmennyt ja sitten voi olla jo liian myöhäistä.

Sairauspoissaolot ovat yritykselle kalliita ja voivat aiheuttaa lisäkuormitusta muulle henkilöstölle, jos heidän täytyy omien töidensä lisäksi hoitaa myös poissaolijan työt. Siksi henkilökunnan hyvinvointiin panostaminen on suora sijoitus yrityksen hyvinvointiin. Lisäksi Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan hyvinvoiva henkilökunta on myös yrityksen kilpailuvaltti. TTL:n verkkosivulla työhyvinvoinnista sanotaan yksiselitteisesti: ” Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin.” (Työterveyslaitos n.d.)

## 4 VUOKRATYÖVOIMAN KÄYTTÖ RAVINTOLA-ALALLA

Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut ainakin vuoteen 2015 saakka. Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n vuonna 2015 keräämistä tiedoista jäsenyrityksistään jopa 30% oli käyttänyt vuokratyövoimaa ja vuokratyöntekijöiden henkilömäärä ylitti ensimmäisen kerran 30 000 henkeä. Yrityksistä 13% myös arvioi lisäävänsä käytetyn vuokratyön määrää lähitulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2016.)

Vuokratyövoimaa käytetään rekrytointivaikeuksissa, ruuhkahuippujen tilapäiseen työtarpeeseen sekä sairauspoissaolojen paikkaamiseen. Eniten rekrytointivaikeuksia on hotelli- ja ravintola-alalla. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2016.) Osaavan ja sitoutuvan henkilökunnan löytäminen on haasteellista ja sesongit luovat ruuhkahuippuja ravintola-alalla, näin ollen myös vuokratyövoimaa käytetään runsaasti. Osa vuokratyötarjonnasta on lisäksi täysin tilapäistä ja kaikki työntekijät ovat vuokrattuja, kuten voi olla esimerkiksi musiikkifestivaaleilla ja isoissa kulttuuritapahtumissa, urheilutapahtumissa ja kausiravintoloissa, joissa työn kesto ei välttämättä ole ennalta tarkkaan tiedossa ja näin vakituisten henkilökunnan palkkaus haasteellista.

### 4.1 Vuokratyövoiman käytön ongelmia työyhteisössä

Vuonna 2005 on tehty laaja vuokratyötä koskeva työvoimapoliittinen tutkimus. Sen mukaan vuokratyövoiman käytön ongelmia ovat vuokratyöntekijöiden sekä vakituisten työntekijöiden kertomana muun muassa työn keston epävarmuus, sosiaalinen integroituminen työyhteisöön, me-ne vastakkainasettelu vakituisten henkilökunnan ja vuokratyövoiman välillä sekä epäoikeudenmukaisuus esimerkiksi palkkauksen sekä henkilökunnan etuuksien suhteen (Mäkipelkola & Viitala 2005. 49-62, 67).

Työn keston epävarmuus ja tilapäisyys aiheuttavat heikkoa sitoutumista työhön, mutta toisaalta taas kun monella tähän tutkimukseen haastatelluista oli toiveissa saada vuokratyön kautta vakituisempi työsuhde, niin työpanoksen voidaan kuitenkin olettaa olevan hyvällä tasolla. Heikko integroituminen työyhteisöön sekä vastakkainasettelu varjostaa vuokratyöntekijöiden työntekoa, luottamusta heidän osaamiseensa ei monesti ole. Erään tutkimukseen haastatellun vuokratyöntekijän mukaan aina, jos jostain tehdystä työstä oli

sanottavaa, syy sälytettiin vuokratyövoiman niskaan tai vakituinen henkilöstö käski toisiaan vahtimaan vuokratyöntekijän työntekoa. (Mäkipelkola & Viitala 2005, 51-52.) Tällainen kohtelu ja luottamuksen puute voivat aiheuttaa kierteen: vuokratyöntekijään ei luoteta, joten hän ei saa tehdä mitään itsenäisesti ja kun häntä jatkuvasti vahditaan, hänellä ei ole tilaisuutta tai ehkä rohkeutta ja motivaatiotakaan sisäistää ja oppia tekemään työtään kunnolla. Näin ollen vakituinen henkilökunta olettaa, ettei vuokratyöntekijästä ole itsenäisesti mihinkään. Heikko perehdytys on myös mainittu erikseen vuokratyövoiman hyviä ja huonoja puolia listaavassa taulukossa (Mäkipelkola & Viitala 2005, 65).

Työvoimapolitiittiseen tutkimukseen haastatellut vakituiset työntekijät pitivät vuokratyöntekijöiden ammattitaitoa pääsääntöisesti hyvänä, mutta tähdensivät, että ammattitaito on vain perusvalmius työn suorittamiseen. Jokaisella työpaikalla on paljon perehdytettävää ja sisäistämistä, ennen kuin työ juuri siinä paikassa sujuu. Vakituiset työntekijät pitivät itselleen taakkana näiden tulokkaiden opastamista ja auttamista muiden työtehtävien lisäksi. Lisäksi vakituista henkilökuntaa askarrutti huoli osaamisen tasosta; asiakastyytyväisyydestä, tehojen laskusta, omien ja tiimin tavoitteiden saavuttamisen vaikeudesta, kun joukossa on uusia, joilla osaamista on vasta vähän. He pitivät tärkeänä sitouttaa sellaiset henkilöt, joilla perehtyminen ja osaaminen oli jo olemassa. (Mäkipelkola & Viitala 2005, 72) Näitä epäkohtia voisi koittaa purkaa huolehtimalla perehdytyksestä sekä vakituisen että vuokratyövoiman suhteen. Vakituisten henkilökunnan asenteisiin voisi yrittää vaikuttaa järjestämällä työnopastuskoulutusta sekä työkierrolla; jokaisen voisi olla hyvä muistaa, millaista on olla uusi jossakin.

Mielestäni työyhteisön sisällä tulisi olla selkeä kuva sen osuudesta perehdytys- tai työnopastusvastuusta ja tietoa, kuinka työntekoon tehokkaasti opastetaan. Näin voisi luottamus vuokratyövoiman osaamiseenkin kasvaa, kun on itse opetettu. Opettamiseen pitäisi myös saada lisää aikaa, ettei vakituisten työpäivät opastamisen tähden venyisi. Tavoitteissa pitäisi myös huomioida, mikäli vuokrattu osa työvoimaa on kovin vaihtuvaa. Vuokratyövoiman perehdytyksessä taas on oleellista, että se olisi tehty niin huolellisesti, ettei vakituisten henkilökunnan tarvitsisi tuntea joutuvansa koko ajan valvomaan vuokratyöntekijää tai vastata kysymyksiin ”tyhmiin kysymyksiin”, vaan jokainen voisi keskittyä paremmin itse työn tekemiseen. Vastakkainasetteluun voisi vaikuttaa esimiestasolta – jokaista saman katon alla työskentelevää kohdellaan samoin, palkanmaksajasta riippumatta.



## 4.2 Vuokratyövoiman kustannukset

Vuokratyö on lähtökohtaisesti aina kalliimpaa kuin yrityksen oma työvoima, sillä vaikka henkilöstöä vuokraava yritys maksaakin sivukulut, on heidän palkkiossaan sivukulujen lisäksi myös heidän kiinteän henkilöstönsä palkat sivukuluineen. Henkilöstövälitysfirmat pyrkivät luonnollisesti myös tuottamaan voittoa. Henkilöstöä Satakunnan alueen ravintoloihin ja tapahtumiin vuokraava Duunin Oy:n yrittäjä Jukka Lankinen (2017) kertoo, että asiakasyrityksiä laskutetaan sopimuskohtaisilla kertoimilla. Kertoimen suuruus riippuu usein asiakasyrityksen volyymista eli siitä, kuinka paljon he työllistävät. Mitä suurempi volyyymi, sitä paremmat kertoimet on neuvoteltavissa, mutta käytännössä vuokratyö on kuitenkin aina omaa henkilökuntaa kalliimpaa.

Ravintolayrittäjänäkin toimiva Lankinen (2017) sanoo, että työvoimaa vuokraamalla voi korkeammista kustannuksista huolimatta kuitenkin säästää siinä, jos asiakasyrityksellä itsellään ei ole aikaa, kontakteja tai resursseja rekrytoida nopeasti. Isoilla ketjuilla on monesti työntekijäpankit, mutta pienemmillä yrityksillä ei, joten vuokraamalla työntekijän voi säästyä myös tulonmenetykseltä yllättävän henkilöstöpulan sattuessa. Tämä on Lankisen (2017) mukaan yksi syy henkilöstövuokrauksen suosioon hinnasta huolimatta. Lisäksi, jos työn tiedetään olevan luonteeltaan tilapäistä tai sesonkiin sidottua, Lankinen pitää vuokratyön vahvuutena asiakasyrityksen kannalta sitoutumattomuutta – työsuhteen voi päättää heti, kun tarvetta ei enää ole. Asiakasyrityksen ei myöskään tarvitse hoitaa tilapäiseen tarpeeseen taustapalveluja palkanlaskijoineen ja työterveyshuoltoineen, mikäli työntekijät ovat vuokralla. Laskun maksaminen välitysfirmalle riittää. (Lankinen 2017.)

## 4.3 Henkilöstövuokrausfirman vastuu perehdytyksestä

Perehdytys keikkatyöpaikkaan ei tapahdu ainoastaan työnantajayrityksessä, vaan myös henkilöstövuokrausfirmallakin on osa vastuusta. Tätä kutsutaan jaetuksi työsuojeluvastuiksi. Henkilöstövuokrausfirman vastuulla on, että työntekijä on sopiva ja riittävän pätevä avoinna olevaan työtehtävään. Esimerkiksi keittiötöihin osallistuvalla on oltava voimassa oleva hygieniapassi ja anniskelutehtäviin lähetettävällä on oltava anniskelupassi ja ikää yli 18 vuotta, myös riittävän osaamisen ja kokemuksen kartoittaminen on vuokrafirman vastuulla. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Vuokrafirman olisi myös annettava työntekijälle yleisperehdytystä eli esimerkiksi esitietoja asiakasyrityksestä ja avoinna olevasta työtehtävästä, toivotusta työvaatetuksesta ja työoloista, mikäli ne vaikuttavat työn tekemiseen. Näin työntekijä on jo ennalta asennoitunut ja varautunut hänelle varattuihin tehtäviin oikealla tavalla, ja työnteko päästään aloittamaan mutkattomammin. Mikäli on tarpeellista, työntekijälle olisi hyvä antaa myös asiakasyrityksen yhteyshenkilön tiedot, jotta työntekijä saa tarvittaessa yhteyden keikka-työpaikkaansa. Sairauspoissaolojen ilmoituskäytännöistä on myös sovittava työntekijän kanssa (Työturvallisuuskeskus n.d.).

Yrittäjä Jukka Lankinen (2017) sanoo työntekijän perehdyttämisen jo välitysfirmassa olevan tärkeää etenkin isoille asiakkaille. Mikäli suureen tapahtumaan tai esimerkiksi jäähallin ravintoloihin rekrytoidaan kerralla paljon työvoimaa, joukossa on monesti myös kokemattomampia ravintolatyön suhteen ja tällöin he pyrkivät järjestämään pari kertaa vuodessa yleisen koulutuspäivän. Kokemattomille näytetään perusasiat kuten esimerkiksi hanatuotteiden tankkien vaihtaminen, alkoholimittojen käyttö ja kassatyöskentelyä. Tämä säästää asiakkaan omien esimiesten kuormitusta ja takaa asiakasyrityksen tyytyväisyyttä palveluun. Pääsääntöisesti Lankisen (2017) välittämä henkilökunta on kuitenkin ammattilaisia, joille hänen osaltaan riittää, kun kerrotaan, mihin mennä ja koska, sekä tieto työvaatetuksesta ja asiakasyrityksen yhteyshenkilöstä.

Lankisen (2017) mukaan on oleellista tuntea ja tietää välitettävän henkilöstön taidot, jotta jokaiselle asiakkaalle osataan ohjata oikeanlaista työvoimaa. Aina vuokratyöntekijän ja asiakasyrityksen kemiat eivät kuitenkaan kohtaa, jolloin asiakasyritykseltä saatava palaute auttaa välittämään heille jatkossa siihen ympäristöön sopivampia henkilöitä.

#### **4.4 Vuokratyöläisen perehdyttämisen nykytila**

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n Vuokratyöhankkeen raportissa (2012) esitetään, että epävarmuustekijöiden lisäksi vuokratyövoiman käyttö herättää talon vakituisissa työntekijöissä ärtymystä siksi, että heidän harteilleen jää vuokratyöläisten kouluttaminen oman työnsä ohessa, eikä siihen ole varattu yhtään resursseja. Tämän tutkimustiedon valossa voidaan vahvasti olettaa, että vuokratyöläisten perehdytyksessä on suuria puutteita.

Yrittäjä Jukka Lankinen (2017) sanoo, ettei hänen vuokraamiltaan työntekijöiltä ole kovin paljoa huonoa palautetta asiakasyrityksistä tullut. Ilmi tulleet asiat kuitenkin koskevat yleensä joko sitä, että vuokratyöntekijää ei ole työpaikalla päästettykään tekemään sitä työtä, mistä on ennalta sovittu tai perehdytys ja työnopastus työpaikalla on ollut huonoa eikä hektiseen ruuhkahuippuun avuksi mennessä ole keltään riittänyt aikaa opastaa.

Avasin Facebookin Anonyymit ravintolatyöntekijät -ryhmässä keskustelun vuokratyöläisten perehdyttämisestä. Keskustelijoiden mukaan monessakaan paikassa ei tilapäistä työvoimaa perehdytetä mitenkään. Eräs keskustelija kertoo, että kun hän meni vuokratyövuoron alkaessa työpaikalle, hänet ”perehdytettiin” sanomalla ”Terve. Toi alue on sit sun”. Myös asenne ”etkö sä osaa edes kassaa käyttää” oli osalle keskustelijoista tuttu. Vaikka erilaisista kassoista olisi kuinka paljon kokemusta, voi juuri se kyseinen kassajärjestelmä olla työntekijälle täysin vieras.

Eräs paljon vuokratyötä kentällä tehnyt keskustelija toivoo myös asenneilmapiiriin muutosta. Avoimessa ilmapiirissä on helpompi kysyä neuvoa, mikäli perehdytys ja työnopastus ei ole ollut aukotonta tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Muutamat keskustelijat kertovat käytössä olevan yksinkertaisen listan, joka toimii muistin tukena, kun uudelle tilapäiselle opastetaan hänen työtään koskevat oleelliset asiat. Tämän lähemmäs systemaattista perehdytystä tai suunnitelmaa keskustelijoiden kommenteista päätellen ei olla vuokratyöntekijöiden kanssa päästy, mutta kommentoijien mukaan edes listan verran ajan käyttämistä perehdytykseen voi olla riittävä, ja ehdottomasti tyhjää parempi. Itse olen tehnyt myös paljon keikkatyötä ja omat kokemukseni ovat hyvin samankaltaisia. Pahimmassa tapauksessa on osoitettu ravintolasalista alue, joka minun tulee itsenäisesti hoitaa. Oletettavasti ravintolan esimies, joka ei esitellyt itseään, toi minulle tarjottimen sekä vaihtokassan ja seuraavaksi pitikin jo lähteä äkkiä ottamaan juomatilauksia pöydistä. Kyseistä esimestä en enää illan aikana nähnyt. Parasta tapausta perehdytyksen kannalta en osaa eritellä, sillä varsinaista perehdytystä ei ole tehty missään, mutta parhaissa keikkatyöpaikoissa on koko ajan ollut vierellä ystävällinen ja kokenut työntekijä ohjaamassa toimintaa.

Keskustelussa nousi esiin toive, että työnantajayrityksessä täytyisi jollain nimetyllä henkilöllä olla edes hieman aikaa uudelle työntekijälle, jotta voisi näyttää edes välttämättö-

mimmän. Nyt vuokratyöntekijän aikaa tuhlaantuu yksinkertaisiin asioihin, kuten vieraassa ympäristössä tavaroiden löytämiseen. Myös työnkuvan selvittäminen kaikkine vivahteineen olisi tarpeen, ettei työyhteisössä aiheudu turhaa kitkaa, jos vuokratyöntekijä ”astuu muiden varpaille” yrittäessään olla tehokas ja tehdä kaikkea, mitä voisi olettaa hänelle kuuluvan. Toisaalta taas jotain osa-alueita jää tekemättä, kun uusi työntekijä ei tiedä niiden olevan hänen vastuullaan. Eräs keskustelija kommentissaan kiteytti hyvin sen, miksi tämän aiheen tutkiminen on aiheellista: ”Kunnon perehdytys, ohjeistus ja auttaminen alkuun heijastuu positiivisesti työn laatuun ja asiakaspalvelun laatuun, kaikki voitais, mut en oo varma onks tätä oikein tajuttu missään.”

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Laadullinen tutkimus menetelmänä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärtäminen ihmisten kautta. Laadulliseen tutkimukseen tarvittavan aineiston ei tarvitse olla kovin mittava, joskus yksikin tapaus voi riittää, mutta tutkittava aineisto tai henkilöt on valittava tarkkaan. Tätä kutsutaan harkinnanvaraiseksi otokseksi. Tutkittavien on edustettava sitä joukkoa, joilla on antaa omakohtaista näkemystä tutkimuksen aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Omassa tutkimuksessani oli tarkoitus tutkia suomalaisten ravintola-alan esimiesten kokemuksia ja suhtautumista perehdytykseen ja etenkin vuokratyövoiman perehdytykseen. Olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut ja vastaajina ovat ravintoloiden esimiehinä toimivia tai toimineita henkilöitä. Vastaajat on kerätty pyytämällä vapaaehtoisia vastaajia Facebookissa toimivan Anonyymit Ravintolatyöntekijät -ryhmän jäsenistä. Ryhmässä on yhteensä 11 732 jäsentä (tilanne 29.3.2017), jotka kaikki toimivat jollain tapaa ravintolatyön kentällä ympäri Suomea. Haastattelin tutkimukseen kuusi vapaaehtoista vastaajaa. Lisäksi avasin ryhmässä keskustelun työntekijöiden kokemuksista tilapäisen työvoiman perehdytyksen osalta, sen puutteista ja hyväksi havaituista menetelmistä sekä asenteista vuokratyötä kohtaan. Keskustelussa esiin nousseita asioita käytän perehdytysuunnitelman toteutuksessa.

### 5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluksi kutsutaan haastattelua, jossa keskustelu tai haastattelu etenee keskustelunomaisesti haastattelijan johdattamana ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. Vastaajalla on vapaus vastata omin sanoin ja sillä laajuudella, minkä kokee tarpeelliseksi. Haastattelijan tulee asetella kysymykset tarkkaan, jotta saadaan vastaukseksi mielenkiintoista aineistoa, josta on hyötyä tutkimukselle ja pitää aihepiirit kaikille haastateltaville samoina. Kuitenkaan sanasta sanaan tarkkojen kysymysten ennalta laatiminen ei ole tarpeen, vaan teemoja ja apusanoja voi merkitä itselleen esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Haastattelutilanne voidaan käydä kasvotusten ja haastattelija merkitsee itselleen vastauk-

sista muistiinpanoja tai haastattelu voidaan nauhoittaa, jolloin haastattelijan täytyy jälkeensä litteroida eli kirjoittaa auki nauhalle tallentuneet vastaukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Oman kokemukseni mukaan muistiinpanojen tekeminen voi vähentää tilanteen ja keskustelun luonnollisuutta, kun nauhoittaen taas keskustelu voi soljua häiriöttä ja vastaukset saadaan tallennettua tarkasti. Tällöin taas haastattelijalle tulee litteroinnista lisäksi monta tuntia työtä ja purkamisesta voi tulla tarpeettoman aikaa vievää ja kuormittavaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Nykyteknologiaa ja sosiaalisen median palveluita hyödyntäen haastattelijan ja haastateltavan ei ole mielestäni välttämättä tarpeen tavata kasvokkain. Mikäli molemmille on luontevaa keskustella esimerkiksi videopuhelun tai pikaviestimien välityksellä, voidaan teemahaastattelu toteuttaa myös näin. Oman tutkimuskohderyhmäni henkilöt ovat löytyneet Facebookista, joten heille kaikille verkkoympäristössä toimiminen on luontevaa. Näin saan vastauksia myös hajautetusti ympäri Suomea, jolloin vastaukset kuvastavat kenttää ehkä vähän laajemmin kuin esimerkiksi vain yhden kaupungin tai ketjun sisällä haastatellen.

Teemahaastattelun aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teemoittain tai tyyppitellen, jolloin aineistosta nostetaan esille tyyppillisiä tai epätyypillisiä piirteitä. Aineiston käsitteleminen kvantitatiivisesti on myös mahdollista ja analyysi voikin sisältää piirteitä molemmista, kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### **5.3 Verkkokeskustelu tutkimusaineistona**

Kun verkkokeskustelua halutaan käyttää osana tutkimuksen aineistoa, on mietittävä etukäteen, minkälaisessa ympäristössä keskustelua lähdetään toteuttamaan ja keitä ovat vastaajat, onko heidän iällään, asemallaan tai taustallaan merkitystä ja onko aikaulottuvuus merkityksellinen. Kun keskustellaan verkossa, on tieto valmiiksi digitaalisessa muodossa ja käytyjen keskustelujen muoto yleensä jotain kirjoitetun ja puhutun kielen väliltä. (Laaksonen 2013.)

Laaksonen (2013) mukaan vuorovaikutukseen verkossa vaikuttavat mm. kommunikation puhetapa ja -tyyli, anonymiteetti tai julkisuus, tekninen alusta sekä tietysti myös itse

keskustelijat. Kaikille avoimilla keskustelupalstoilla toimitaan monesti fiktiivisten nimi-merkkien takaa, jolloin arkaluontoisten asioiden jakaminen voi olla helpompaa, mutta oman kokemukseni mukaan keskustelu ei aina saa kovin syvällisiä tai henkilökohtaisia sävyjä, sillä julkinen ja anonyymi keskustelu on avoinna myös ”trolleille”, jotka tarkoituksella tulevat häiritsemään keskustelua ja provosoimaan keskustelijoita nimimerkin suojista. Omalla nimellä ja kuvalla keskustellessa (kuten Facebookissa) keskustelu voi olla asiapitoisempaa ja hillitympää. Keskustelun julkisuudesta ja ympäristön asenteista riippuu, kuinka syvällisesti keskustelijat ovat valmiita avaamaan kokemuksiaan, sillä keskustelijat edustavat itseään oman nimensä lisäksi myös mm. ammattinsa ja asemansa puolesta.

#### **5.4 Tutkimuksen esittely**

Tutkimustani varten haastattelin kuutta (6) vapaaehtoista ravintolaesimiestä. Haastattelutapana oli teemahaastattelu ja haastattelut toteutettiin verkossa Messenger-keskustelujen välityksellä välillä 7.-9.4.2017. Haastateltavat löytyivät ilmoituksella Facebookin ryhmässä Anonyymit ravintolatyöntekijät, jossa pyysin haastateltavaksi ravintolaesimiehiä perehdytyksen ja tilapäisen työvoiman teemoista. Vapaaehtoisia ilmoittautui kaiken kaikkiaan 10 henkilöä, joista valitsin haastateltaviksi sattumanvaraiset kuusi henkilöä. Vastaajat ovat eri-ikäisiä esimiehiä ympäri Suomen ja työskentelevät erityyillisissä ja -kokoisissa sekä yksityis- että ketjuomisteisissa ravintoloissa.

Haastattelujen teemat käsittelivät haastateltavien omia kokemuksia perehdytyksen laadusta, tasosta ja sisällöstä sekä omasta työhistoriastaan että nykyisessä työpaikassa, perehdytyksen käytännön toteutusta ja toimivuutta tilapäisen tai vaihtuvan henkilöstön kanssa, heidän toiveitaan ja näkemyksiään perehdytyksen riittävästä tasosta sekä kehitysideoita (liite 1). Vastaajat kertoivat monipuolisesti ja avoimesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Aihe herätti selvästi voimakkaitakin tunteita ja keskusteltavaa olisi riittänyt todella pitkään. Käytännön syistä rajasin keskusteluajan jokaisen kanssa noin 1,5 tuntiin.

## 5.5 Tutkimuksen tuloksia

Kaikkia kuutta vastaajaa yhdisti vahva mielipide siitä, että perehdytys on ensiarvoisen tärkeää, mutta vain yhden vastaajan työpaikalla perehdytys tehdään kirjallisen suunnitelman mukaan ja siitä tehdään yksityiskohtaiset suunnitelmat aina jokaiselle perehdytettävälle erikseen. Kolmen vastaajan työpaikalla oli käytössä jonkin näköinen muistilista, minkä mukaan uusille työntekijöille asioita kerrotaan, yhden työpaikalla oli olemassa kunnollinen suunnitelma ja seurantajärjestelmä, mutta sitä ei kukaan ole koskaan toteuttanut ja yhden työpaikalla ei ollut minkään näköistä kirjallista pohjaa perehdytyksen tueksi. Perehdytyskäytännöissä ei ollut selkeää jakoa ravintolan koon, omisteisuuden tai työntekijöiden määrän mukaan, vaan kaikki kertoivat käytäntöjen olevan suoraa seurausta toiminnasta vastaavan esimiehen toimintatavoista. Kuten teoksessa Tulokkaasta tuloksentekijäksi (Kjelin, Kuusisto 2003, 14) myös todetaan, kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä, mutta kuitenkin se on yritysten yksi laiminlyödyimmistä prosesseista.

### 5.5.1 Vuokratyövoiman sitouttaminen perehdyttämällä

Eräs vastaajista kertoi olleensa vuosia sitten töissä hiihtokeskuksen ravintolassa, joka sesonkiluontoisuuden vuoksi toimi melkein pelkästään vuokratyöntekijöiden varassa. Hän oli ottanut asiakseen, että jokaista työntekijää kuitenkin kohdellaan täysin samantarvoisesti ja vuokratyöntekijätkin olivat päässeet osalliseksi täysin samasta perehdytyksestä kuin omakin väki. Lisäksi kaikki pääsivät osallistumaan ensiapu- ja muuhun koulutukseen. Näin hän oli siellä toimiessaan luonut työpaikalle tasa-arvoisen, jokaista arvostavan ilmapiirin, joka ei erotellut vuokratyöläisiä talon omasta väestä millään tapaa. Iso osa näistä vuokratyöläisistä saatiinkin sitoutettua – he työskentelevät tai keikkailevat siellä edelleen. Toinen vastaaja arvioi, että antamalla keikkatyötä tekeville hieman aikaa ja näyttämällä esimerkiksi, mistä pääsee lukemaan ravintolan viimeaikaisia tapahtumia, voi saada työntekijän tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja että kuuluu porukkaan. Tällöin motivaatio työtä kohtaankin nousee ja jo tutut tekijät tulevat uudestaan.

Kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta kertoivat tilanteen omalla työpaikallaan olevan työntekijöiden vaihtuvuuden suhteen joko hyvä tai paranemaan päin. Myös vuokratyöntekijät tai muut silloin tällöin töissä käyvät oltiin saatu sitoutumaan niin, että keikkatyöläisetkin ovat nykyisellään pääosin vanhoja tuttuja. Kun vaihtuvuus keikkatyöläisissäkin on pientä, on perehdytystaakkakin huomattavasti pienempi. Parhaimmillaan riittää vain,



kun kerta viimeaikaiset uudet asiat tai käsillä olevan työvuoron kulun. Vain yhdellä vastaajista oli sellainen tilanne, että vuokratyöntekijöitä välittävä yritys lähetti töihin ihmisiä, joilla ei ollut työn vaatimaa koulutusta tai perustaitoja ja heidän kanssaan toimiminen on haasteellista, työpaikalla kun ei ole mahdollisuutta opettaa työn luonnetta perusasioista alkaen ja joskus vuokratyöntekijän täytyisi olla vuorossa yksinkin.

### 5.5.2 Vuokratyövoimaan suhtautuminen

Vastaajista viiden suhtautuminen vuokratyövoimaan oli kaiken kaikkiaan positiivinen (ja yhdessä paikassa ei käytetä), ainoastaan välitysfirman toimintaan kohdistui kritiikkiä. Tietysti osaamattoman työntekijän kaitseminen kiristää hermoja, mutta myös tällaisissa tapauksissa vastaajat olivat sitä mieltä, että jokaisesta kuitenkin on edes jotain apua ja pohjimmiltaan se on henkilöstövuokrausfirman syytä, jos he lähettävät töihin jonkun, jolla ei ole perusvalmiuksia siinä onnistua eikä syytöstä pitäisi kaataa vuokratyöntekijän niskaan, vaikka niin siinä kuitenkin monesti käytännössä käy.

*H: Jos vielä lopuksi summaisit että mikä susta tekee hyvän perehdytyksen?*

*V1: Kyllä se on se asenne. se et on itse motivoitunut ja tykkää työstään ja halu jakaa omaa osaamistaan muille ja oppia siinä samalla itekin jotain. ja muistaa että meistä jokainen on ollut joskus "keltanokka". Jokaisen on jostain aloitettava ja silloin kun se alkaa niin mieluummin antaa sen alituksen niin että se innostaa*

*H: Entä ootko törmännyt mihinkään asenteellisuuteen vuokratyövoiman tai vaikka kesätyöntekijöiden vastaanottamisessa?*

*V2: Kyl oon joo, erityisesti herrojen suurten baarimestariherrojen kohdalla - jotka itse olivat vuokramiehiä. Usein myös kesähelmien ja/tai uusien plockkareiden kohtelu on ollut ala-arvoista mut oon aina pyrkinyt puuttumaan siihen heti kun havaitsen. Ja on mulla itelläkin ollut aikanaan ennakkoluuloja vuokrahenksua kohtaan - varsinkin jos/kun on hehketetty erinomaisuutta ni oon miettinyt et jos se on noin hyvä ni miksi se ei oo vakkariduunissa??? Olen opetellut tietoisesti pois tuosta asenteesta.*

*H: Pitäiskö sun mielestä enemmän ravintoloiden työntekijöitä kouluttaa kouluttamiseen?*

*V4: Kyllä pitäis kouluttaa mut enemmänkin vielä sitä asennepuolta - uusi työntekijä/harkkari/vuokrahemmo ei ole uhka vaan helppi ja mahdollisuus. Mehän, alan ihmiset, oikeasti ollaan vastuussa siitä millaisia tekijöitä tulevaisuudessa on.*

Toinenkin vastaajista tähdensi, että vaikka välillä onkin kova työ opettaa ja opastaa uusia extroja, täytyy kuitenkin muistaa, että he ovat siellä vakituisen henkilökunnan apuna, eivät kiusana. Mitä paremmin ja kärsivällisemmin heidät opettaa työhönsä, sitä helpomalla itse sen jälkeen pääsee.

### 5.5.3 Turvallisuus ja vastuukysymykset

Turvallisuusnäkökulmista esiin nousivat päällimmäisinä hätäpoistumistiet. Riippumatta siitä, noudatettiinko työpaikalla kirjallista suunnitelmaa perehdytykseen vai ei, esimiehet kertoivat ottaneen asiakseen opastaa uusille vähintään, mitä tehdä jos jotain sattuu. Hätäpoistumisteiden ja kokoontumispaikkojen näyttäminen oli vähintään, parhaimmillaan esiteltiin turvakävelyn muodossa myös muun muassa sammutusvälineiden sekä sähkön, veden ja kaasun pääsulkujen sijainnit. Kenenkään haastatellun työpaikalla ei kuitenkaan ollut heidän aikanaan tapahtunut mitään onnettomuutta tai tapaturmaa, joka olisi voinut olla ehkäistävissä paremmalla perehdytyksellä. Lisäksi työergonomiaan osa kertoi kiinnittävänsä huomiota.

*V3: Ja kyllä mä katon miten kaadetaan ja kannetaan tavaroita yms. Myös työkengät käyttää. Mut aina pitää olla perustelu miksi asiat pitää tehdä niinkun sanon. Ja usein oonkin sanonut että ei nää mitään mun päätöksiä ole että pitää nostaa oikein. Helpottaa vaan tulevaisuuttaan kun ei riko itseään.*

Kaksi haastateltua kuudesta kertoi, että perehdytyksen jälkeen paperiin otetaan kuittaus, että perehdytys on suoritettu. Yhdessä paikassa tämä käytäntö oli joskus ollut, mutta siitä oli sittemmin luovuttu hyödyttömänä. Keskustelun aikana kuitenkin haastateltava alkoi ajatella vastuukysymystä tapaturman tai vahingon sattuessa, joten hän pohti kuittausten olevan ehkä sittenkin ihan hyödyllisiä. Yksi haastateltavista, jonka työpaikalla perehdytys oli parhaalla mallilla, pohti, että heilläkin olisi hyvä kuitata listaan aina jokaisen käsitellyn perehdytysosion jälkeen eikä vasta koko ohjelman päätyttyä, niin työntekijä ei voisi missään kohtaa sanoa, ettei ole kerrottu.

Omasta mielestäni kuittauskäytäntö ei ole turha, vaikkei sille välttämättä koskaan olisi vastuiden kannalta tarvetta tullutkaan. Allekirjoituksella vahvistaminen, että on perehdytetty ja asia ymmärretty, on pieni vaiva siihen verrattuna, jos jonain päivänä täytyy alkaa vastuita selvittää. Mikäli työnantaja ei pysty osoittamaan, että riittävä opastus on annettu, voi se johtaa korvausvaatimuksiin. Työntekijä myös ehkä sitoutuisi annettuun ohjeistukseen vakavammin, kun tämä vastuukysymys olisi hänellekin allekirjoitusten yhteydessä selvitetty. Käytäntö antaisi myös perehdytettävälle tilaisuuden pyytää lisäopastusta tai tarkennusta asioihin, joista hän ei olisi vielä ihan niin varma, että olisi valmis sen allekirjoittamaan ja perehdyttäjälle tilaisuuden tehdä suullista seuranta ja pyytää perehdytettävää kertaamaan pääkohdat ja näin varmistaa, että asia on mennyt perille. Ilman tätä järjestelyä voi olla hankala perehdytettävän itsekään huomata, jos infotulvassa joku asia on mennyt täysin ohi korvien.

#### **5.5.4 Työntekijän integroiminen työyhteisöön**

Yksi vastaajista kertoi perehdytyksen sisältävän tilojen esittelyn lisäksi myös yrityksen avainhenkilöiden esittelyn. Osan päällikkötason henkilöistä perehdytettävä on tietysti tavannut jo haastattelutilanteessa, mikäli hän on tulossa talon kirjoille, vuokratyöntekijä ei välttämättä ole nähnyt ketään, mutta perehdytettävälle selvitetään kaikki tahot siistijästä toimitusjohtajaan. Kaikkia ei tietystikään käydä tervehtimässä erikseen, mutta kuvat ja yhteystiedot ovat tärkeitä esitellä, jotta perehdytettävä tietää kenen puoleen kääntyä missäkin tilanteessa eikä lähiesimiehen tarvitse olla joka tilanteessa välikätenä. Mielestäni vakituisen työntekijän kanssa tämä on ensiarvoisen tärkeää, mutta vuokratyöntekijän kanssa nopea katsaus organisaatioon riittää. Keskeisimmät avainhenkilöt voi nopeasti käydä läpi, ehkä kuvien kanssa, mutta oletettavasti keikkatyövuoron aikana ei tarvitse pureutua organisaatioon kovin syvälle tai tule tarvetta yhteystiedoille. Mikäli esimerkiksi yrityksen johtaja sattuu paikalle, on vuokratyöntekijänkin hyvä tietää hänet ulkonäöltä ja tilanteen mukaan uusien kasvojen esittely on mielestäni hyvä tapa. Muut yhteistyöhenkilöt (tavaratoimittajat, siistijät, muiden osastojen työntekijät jne.) voidaan esitellä sitä mukaa, kun he tulevat vastaan.

Puolet haastatelluista esimiehistä nosti keskustelussa esiin sen, että perehdyttäessä tärkeää on myös asennekoulutus. Kun heti ensimmäisistä hetkistä alkaen työntekijää aletaan

integroida yrityksen arvoihin ja ilmapiiriin ja nämä sidotaan konkreettisesti työn tekemiseen ja asiakaskohtaamisiin, muodostuu perehdyttävälle alusta asti johdonmukainen kuva siitä, miten kyseessä olevalla työpaikalla odotetaan työntekijöiden toimivan. Työporukkaan sopeutuminen helpottuu ensi hetkistä ja sopeutuminen kohottaa työmoraaalia.

*V5: Hyvään perehdytykseen kuuluu myös selvitys miksi teemme tätä ja miten teemme, asennekoulutus heti alkuunsa on tärkeää myös.*

### **5.5.5 Työnopastuksen käytäntöjä**

Puolet vastaajista kertoi omalla työpaikallaan olevan tai olleen niin sanottu kummityökaveri-järjestelmä uusille työntekijöille. Tämä kummi ikään kuin ankkuroi uuden työntekijän porukkaan, kun on nimetty henkilö, jonka kanssa työt ja tavat opetellaan ja jonka puoleen voi pulmatilanteissa kääntyä. Mielestäni käytäntö kuulostaa hyvältä ja sitä voisi laajentaa myös tilapäistyövoiman suuntaan. Mikäli uusi tai tilapäinen työntekijä on yhtään epävarma luonteeltaan, voi kysymiseen olla kynnys, mutta nimetty kummityöntekijä voi madaltaa kynnystä. Kummityöntekijän olemassaolo on ikään kuin lupa olla alkuun vähän pihalla, kun paikalla on nimettynä joku, jonka tehtävä on auttaa.

Perehdytyksestä vastaava henkilö oli kaikilla työpaikoilla haastateltu esimies itse sekä mahdolliset muut vuoropäälliköt. Työnopastuksesta oli vastuussa joko kummityöntekijä tai sitten se työkaveri, joka sattui vuorossa olemaan. Satunnaisen vuokratyövoiman kohdalla mahdollisen perehdytyksen ja työnopastuksen teki se, kuka oli työnantajayrityksessä työvuorossa. Yksi esimiehistä kertoi tiedustelleensa alaisiltaan mieltymyksiä siitä, kuka haluaa tai ei halua olla opastajan roolissa ja mahdollisuuksien mukaan jakaa uudet työntekijät töihin halukkaiden läheisyyteen. Näin sekä opastajan että opastettavan työpäivät ovat mielekkäämpiä, kun opastava työntekijä todella tahtoo sitä tehdä. Suurella osalla perehdyttäjäistä sekä työnopastajista mainittiin olevan työpaikkaohjaajan koulutus.

### **5.5.6 Kehitettävää perehdytyksessä**

Jokainen haastatelluista esimiehistä löysi työpaikkansa perehdytyskäytännöistä parannettavaa. Heillä, joilla perehdytys oli suunnitelmallista ja järjestelmällistä, kehitysajatukset koskivat enimmäkseen raportointia ja seurantaa. Niillä esimiehillä, joiden työpaikalla pe-

rehdityskäytännöt eivät olleet niin vakiintuneita, oli päällimmäisenä toiveena, että työtuntien budjettiin saisi vähän lisää silloin, kun on perehdytettävä. Tiukille vedetyt työtunnit ja mahdolliset ylityökiellot johtivat siihen, että mikäli perehdytystä oltaisiin haluttu tehdä, perehdyttäjän ja perehdytettävän olisi täytynyt tehdä se omalla ajallaan eikä sellaista voi työntekijöiltä odottaa tai vaatia.

Ilmeisesti hyvin harva työnantaja näkee perehdytystä tuloksentekevälaineena, sillä siihen käytetty aika ei ole suoraan tuottavaa työtä. Yksi haastatelluista toivoi, että olisi olemassa joku tutkimus tai laskukaava siitä, miten paljon nopeammin hyvin perehdytetyt työntekijät alkavat tuottaa yritykselle rahaa.

*V4: Ja vähän faktalaskelmia siitä kuinka paljon hyvä perehdytys oikeasti säästää ihan euroja - muttu ei riitä maksaja vakuuttamiseen tästä. - - - No nimenomaan, tulee halvemmaks perehdyttää kunnolla kuin antaa porukan sählätä - as simple as that*

## 5.6 Yhteenveto

Haastateltujen esimiesten kertoman perusteella perehdytyskäytännöt vaihtelevat ravintolakohtaisesti. Eniten vaikutusta perehdytyksen tasoon on esimiehellä, jonka vastuulla on luoda ravintolan toimintakulttuuria. Joissain tapauksissa ketjulta oli annettu toimintaohjeet, mutta sekään ei ole tae niiden toteuttamisesta yksikkökohtaisesti, mikäli ketju ei vaadi esimiehiä siitä heille raportoimaan. Perehdyttämisen taso ei siis ole kiinni ravintolan omistajuudesta vaan eniten ravintolassa päällikköinä toimivista ihmisistä. Kaikki haastatellut kuitenkin ymmärsivät perehdytyksen tärkeyden.

Esimiesten suhtautuminen vaihtuvaan tilapäistyövoimaan oli pääsääntöisesti positiivinen ja extroille annettiin perusperehdytys saman kaavan mukaan kuin muullekin työvoimalle, oli perehdytys millä tasolla vain. Pidempään ravintolassa työskenteleville tietoa ja perehdytystä tuli luonnollisesti syvemmin sitä mukaa, mitä enemmän työvuoroja kertyi. Osa koki hyväksi ideaksi laatia yleissuunnitelman pohjalta esimerkiksi nopeasti läpikäytävän listan, jonka mukaan jokaiselle olisi mahdollista kertoa ja opastaa tärkeimmät perusasiat turvallisuudesta, työpaikasta sekä työnkuvasta. Perehdytyksen tasosta riippumatta esimiehet kokivat turvallisuusasioiden kertomisen työntekijöille tärkeäksi.

Tärkeimpinä kohtina perehdytyksessä turvallisuuden lisäksi mainittiin arvot ja asenteet, taukokäytännöt, tavaroiden ja tilojen sijainnit sekä työkavereille esittely. Työnopastuksessa kaikissa paikoissa oltiin perusteellisempia sen puitteissa, miten oli aikaa, sillä eihän työn tekeminen onnistuneesti ole muuten oikein mahdollista. Pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että perehdytetty työntekijä on tehokkaampi ja perehdytyksestä aiheutuva kertaluontoinen vaiva on pienempi kuin kysymystulvasta tai virheiden oikomisesta jälkikäteen aiheutuva vaiva. Hyvä perehdytys mahdollistaa myös vuokratyöntekijän itsenäistä työntekoa ja pienentää esimiehen tai työkavereiden valvomisen taakkaa.

*V4: Perehdytys ja sitouttaminen = tyytyväinen henksu, vuokra tai vaki = tulos, klirr i kassan!*

## 6 NOPEAN PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITELMA TILAPÄISTYÖVOIMALLE RAVINTOLA MIAMISSA

Laadin tutkimuksen tuloksien pohjalta nopean perehdytyksen suunnitelman Ravintola Miamiin. Suunnitelman on tarkoitus olla sellainen, että jokainen henkilökunnasta osaa sen tarvittaessa toteuttaa sekä niin tiivis, ettei siihen tarvita erityistä työaikaa. Tämän on tarkoitus helpottaa vuokratyövoiman ja extrojen käyttämistä apuvoimana. Nykyisellään ravintolassa on aina toisinaan yllättävien sairauspoissaolojen sattuessa hankaluuksia saada tekijöitä työvuoroihin, sillä työntekijän ottaminen ”puskista” tuntuu mahdottomalta. Suunnitelmassa otetaan huomioon sekä laki että käytännön tarpeellisuus niin, että vähimmäismääräykset täyttyvät, mutta työntekijä saa kuitenkin kaiken tarpeellisen informaation yhden työvuoron suorittamiseen.

### 6.1 Ravintolan tilat, taustatilat ja turvallisuus

Ravintola sijaitsee kauppakeskus Iso Karhussa ja taustatilat ovat kahdessa eri kerroksessa, joista toisen kerroksen tilat ovat yhteisiä siellä sijaitsevan saman yrityksen yökerhon kanssa. Näin ollen turvallisuuden osalta tulee huomioida sekä kauppakeskuksen että molempien ravintoloiden turvallisuussuunnitelmat. Kun tilat ovat näin moninaiset, olisi hyödyllistä suorittaa kävellen tehty esittelykierros, jonka varrelle osuu hätäpoistumistiet, alkusammutusvälineet, pääkatkaisijat ja samalla tulee käytyä läpi eri varastotilat sekä tilat taukojen pitämiseksi. Ovet, joista ei pääse kulkemaan ilman avainta, olisi näytettävä myös sekä käytäntö avainten hakemiseen ja palauttamiseen. Käytännössä tähän ei välttämättä ole aikaa heti ja työntekijä saattaa joutua kulkemaan tiloissa jo ennen kuin niihin on kunnolla tutustuttu. Digitaalisessa materiaalissa on mukana tilojen pohjapiirroksot, joihin on merkitty mm. eri tilojen sijainnit, hätäpoistumistiet ja kulkureitit.

Uuden työntekijän saapuessa ensimmäisenä luonnollisesti hoidetaan sekä työkavereiden että tilojen esittely: mistä löytyy pukutilat, asiakas-wc:t, kabinetti, henkilökunnan wc, kahvinkeitin jne. sekä kertoa samalla esimerkiksi, mitä virvokkeita henkilökunta voi työvuoronsa aikana nauttia, milloin ja mihin hintaan sekä kertoa taukokäytännöt. Sen jälkeen perehdyttävän voi antaa itsenäisesti tutustua perehdytysmateriaaliin.

Kun aikaa on tai vakituisella työntekijällä tulee tarpeen lähteä toisiin tiloihin, voidaan yhteinen kävelykierroskin vielä tehdä. Kierros kulkee sellaistenkin tilojen kautta, jotka

eivät yleisesti ottaen ole Miamin työntekijöiden käytössä, joten ne on myös erikseen osoitettava eikä niihin kannata kiinnittää sen suurempaa huomiota. Perehdyttävälle voidaan mainita suusanallisesti myös toimisto, jossa sijaitsevat vaihtorahat sekä paperityöt, mutta turvallisuussyistä rajoittaisin keikkatyöntekijöiden pääsyä toimistoon ja etenkin kassakaapille. Tätä ei tarvitse kertoa työntekijälle, mutta hänelle tulee sen sijaan kertoa käytäntö, miten toimia ja keneltä kysyä, mikäli esimerkiksi vaihtorahojen hakemiseen tulee tarvetta. Jätehuolto toimii kauppakeskuksen tiloissa kaukana ravintolasta, ja mikäli roskien viemiseen tulee vuoron aikana tarvetta, keikkatyöntekijä voi mennä samalla tutustumaan tiloihin vakituisen työntekijän kanssa.

Sitä mukaa, kun eri tiloissa kierretään, voi esitellä siellä vuorossa olevat työntekijät, vaikkei keikkatyöntekijä välttämättä heidän kanssaan töitä tekisikään. Ilmapiiri on rennompi ja vapautuneempi, kun uuden työntekijän kanssa morjestellaan työkaverit, yläkeran ravintolan baarimikot ja portsarit ja mahdollisesti tavattavat johtajat sekä mainitaan myös näille muille, kuka tämä henkilö on ja että hän on tänään Miamissa työvuorossa, ettei heidän tarvitse vaivaantuneena ihmetellä, että kuka heidän työpaikkansa tiloissa kulkee. Digitaalisessa materiaalissa esitellään organisaation rakenne ja henkilöt pääpiirteittäin.

Varastotiloista esitellään siivoustarvikkeiden varasto mainiten, mitä sieltä löytyy, jos tulee tarve hakea. Toisena hanajuomien tankkialue ja mikäli työntekijä ei tiedä, miten tankki tai juomauute vaihdetaan, voi sen tässä kohtaa kertoa ja näyttää siinä määrin, mikä on mahdollista ja tarpeellista. Esimerkiksi, jos perehdyttävä on tarjoilija tai tiskari, on tankin vaihtaminen hyvä osata kunnolla, keittiöhenkilökunnan töihin se hyvin harvoin lukeutuu, joten opastuksen voi hoitaa vähän ylimalkaisemmin ja riippuen myös perehdyttävän osaamistasosta. Kolmantena vastaan tulee ruoka-ainevarastot, joiden kohdalla on hyvä kertoa pääpiirteittäin, mistä löytyy mitäkin ja viimeisenä pullovarastot. Näiden kohdalla on tärkeää mainita toimintakäytännöt eli mistä päästä otetaan, jotta first in, first out -periaate toteutuu sekä miten toimia esimerkiksi, jos ottaa hyllystä viimeisen tuotteen.

Ravintolan keittiön seinältä löytyy lista tahoista puhelinnumeroineen, joihin voi ottaa yhteyttä tarvittaessa. Näistä numeroista tärkeimmät on yleinen hätänumero sekä päivystävän vartijan suora puhelinnumero. Näiden numeroiden sekä vartijoiden hälytyspainikkeen toimintaan on opastettava jokainen talossa työskentelevä sekä kerrottava, koska niitä



tulee käyttää. Näiden suhteen en käyttäisi kuvaa tai videota, vaan suosisin henkilökohtaista näyttämistä ja kertomista, sillä turvallisuuden kannalta konkreettinen näkeminen ja osaaminen on hätätilanteessa ensiarvoisen tärkeää.

## 6.2 Työpaikan yleiset tavat ja käytännöt

Tilapäisen työntekijän työn aloittamisen kitka tai kitkattomuus johtuu usein siitä, kuinka hyvin hänet on perehdytetty talon tapoihin. Jo perehdyttäjän oma käytös luo viestiä työpaikan ilmapiiristä (muodollinen vai rento, tasa-arvoinen vai hierarkkinen), mutta näitä olisi hyvä myös avata sanallisesti. Miamin ilmapiiri on rento sekä tasa-arvoinen, esimiehet tekevät töitä samassa rivissä muiden kanssa, eikä heitä tarvitse erikseen ”herroitella”. Työntekijän on kuitenkin hyvä tietää, kuka on vastuussa ja johdossa. Työntekijöiden keskinäinen kommunikointi voi olla hyvinkin rentoa ja huumoripitoista, muttei koskaan kuitenkaan loukkaavaa tai asiattomaa. Tiiviissä työyhteisössä on luonnollista, että tiettyjen henkilöiden välille on muodostunut omanlaisensa huumori tai ronskienkin sisäpiirivitsien verkosto, mutta uusien työntekijöiden on hyvä tiedostaa, että heidän ei tule ottaa suoraan mallia näistä, vaan heidän täytyy luoda työyhteisön jäseniin oma suhteensa ja sen pohjalta arvioida, mikä on sopivaa käytöstä tai kielenkäyttöä kenenkin kohdalla. Työntekijälle voi tässä kohtaa myös kertoa, miten toimia ja kenen puoleen kääntyä, mikäli hän kokee tulleensa kohdelluksi asiattomasti. Digitaalinen materiaali sisältää yrityksen osakkaat sekä ravintolapäällikön kuvan ja nimen kera sekä pääasiat yleisestä käyttäytymisestä ja ihmisten puhuttelusta.

Yleisiin käytäntöihin kuuluu myös ensiarvoisen tärkeästi se, että jokainen on vastuussa omasta työnteostaan sekä esimerkiksi omien jälkiensä siivoamisesta. Perehdytettävälle kannattaa painottaa sitä, että vaikka yrittäisi olla kuinka ripeä, niin muiden työtä ei saa hankaloittaa jättämällä tavarat levälleen. Siisteys edistää sujuvaa työntekoa ja jokainen tekijä voi sitä omalla toiminnallaan edesauttaa. Joka työpisteellä on omat hyvät tapansa, joista kerrotaan tarkemmin työnopastuksen yhteydessä.

Koko ravintolan työnkuvien kertominen perehdytettävälle on hyödyllistä myös, sillä se auttaa hahmottamaan koko koneiston toimintaa. Syvällisesti ei tarvitse pureutua muuhun, kuin perehdytettävän omaan vastuualueeseen, mutta jokaiselle on tarpeellista tietää, mitä muut talossa toimivat tekevät ja keneltä voi kysyä mitään; voiko esimerkiksi kokkia pyy-

tää avuksi saliin siivoamaan pöytiä tai tarjoilijaa auttamaan ruoanvalmistuksessa. Pääsääntöisesti Miamissa kaikkien työhön kuuluu auttaa muita, mutta sen puitteissa, ettei tämän ensisijainen työtehtävä siitä kärsi. Uudelle työntekijälle onkin hyvä painottaa, että ”ei kuulu mun hommiin” ei kuulu Miamin työkulttuuriin, vaan jokainen auttaa toista oman päätehtävänsä ulkopuoleltakin, mikäli pystyy ja ehtii.

### **6.3 Asiakkaiden kohtaaminen**

Miamissa työskennellessä jokainen on kontaktissa asiakkaan kanssa. Myös keittiötyöntekijöille sekä tiskareille on kerrottava, että jokainen työntekijä edustaa yritystä, asiakas ei näe eroa siinä, onko tavattu työntekijä tiskari vai hovimestari. Asiakaskohtaamisia voi tulla esimerkiksi salin puolelta virvokkeita hakiessa, pukuhuoneesta työpisteelle kulkiessa, salia siivotessa ja niin edelleen. Myös kauppakeskuksen tiloissa kulkiessa työntekijä edustaa työnantajayritystä, vaikka ei suoranaisesti yrityksen asiakkaita kohtaakaan, joten käyttäytyminen niissäkin on tärkeää.

Mikäli kuka tahansa työntekijä näkee asiakkaan saapuvan ravintolaan, tähän otetaan katsekontakti ja tervehditään reippaasti. Mikäli asiakas kysyy jotakin, johon uusi työntekijä ei suoraan osaa vastata, tätä pyydetään ystävällisesti odottamaan pieni hetki ja käydään asia selvittämässä joltakulta, joka tietää tai sitten pyydetään toinen henkilö ottamaan tilanne haltuun. Asiakkaalle ei koskaan sanota ”en tiedä” ilman, että siihen lisätään ”mutta pieni hetki, käyn selvittämässä” tai kerrota oletuksia tosiasioina. Ei ole noloa olla tietämättä, noloa on jättää asiakas väärin käsityksiin, joita joutuu myöhemmin selittämään ja korjaamaan.

Mikäli asiakkaalla on aihetta valittaa, tämä kohdataan asiallisesti ja pahoitellen sekä selvitetään tilanteen mukaan, miten se asiakkaalle hyvitetään: valmistetaanko esimerkiksi uusi annos, tarjotaanko kahvia tai jälkiruokaa, annetaanko alennuksia vai ollaanko vain tosi sydämellisesti pahoillaan. Hyvä käytäntö on pyytää pöytään alun perin tarjoillutta työntekijää ottamaan tilanne haltuun, mutta jokaisen uudenkin työntekijän työhön kuuluu palautteen vastaan ottaminen sekä pahoittelu. Kaikilla työntekijöillä tulee olla myös tiedossa, miten toimia uhkaavan asiakkaan kanssa tai sairaskohtauksen sattuessa.

Koko asiakkaan kohtaamisen osa-alue sisältyy digitaaliseen materiaaliin. Lisäksi perehdyttäjä voi kerrata sitä perehdytettävän kanssa aina tarpeen tullen ja rohkaista tulokasta ottamaan haltuun erilaisia tilanteita.

#### **6.4 Nopean perehdytyksen suunnitelman ulkoasu ja kuittauskäytäntö**

Nopean perehdytyksen suunnitelma on laadittu digitaaliseen muotoon Powerpoint-diaesitykseksi (liite 2). Alkuperäiset tiedostot tallennetaan myös työntekijöiden käytössä olevalle tietokoneelle. Näin se on kaikkien käytössä sekä tarpeen tullen alkuperäiset tiedostot on myös helposti muokattavissa ja päivitettävissä. Materiaalin visuaalinen ilme mukailee yrityksessä käytössä olevia värimaailmoja ja ulkoasuja, jotta yhteys käytäntöön vahvistuisi. Miamin työyhteisö koostuu nuorista työntekijöistä ja myös sinne hakeutuvat keikkatyöntekijät ovat nuoria ja asenneilmapiiri on rento, joten materiaalin ulkoasukaan ei ole turhan vakava. Samaa materiaalia voi käyttää myös työssäoppijoiden kanssa.

Perehdytysmateriaalin on tarkoitus olla perehdytettävän itsenäisesti luettavissa ja se sisältää kuvia, pohjapiirroksia, kaavioita ja kuvia. Kaavioiden lomassa on perehdytettävälle myös pieniä tehtäviä, jotka tutustuttavat hänet itsenäisesti ravintolan tiloihin. Tehtävinä on pieniä ja keveitä kokonaisuuksia, esimerkiksi itselleen tervetuliaisiksi kahvikupillisen tai muun virvokkeen hakeminen (kahvikoneen/virvokkeiden ja niihin liittyvien tarpeiden sijainti), pohjapiirroksen avustamana eri tilojen tarkastamista, ensiapuvälineiden ja alkusammutuslaitteiston etsimistä ja niin edelleen. Itsenäisesti käytävään perehdytykseen saisi kulua aikaa maksimissaan 15 minuuttia.

Kuittauskäytäntönä voisi toimia esimerkiksi sähköposti. Jokaisen aihealueen lopussa on tekstiä, jonka kopioimalla sähköpostiinsa perehdytettävä osoittaa käyneensä kaikki alueet läpi. Kun perehdytettävä on tutustunut koko digitaaliseen materiaaliin, viimeisellä sivulla on viimeinen kopioitava teksti, jossa työntekijä vahvistaa saaneensa perehdytyksen, ymmärtäneensä sen ja sitoutuvansa annettuja ohjeita noudattamaan. Tämän sähköpostin aihealueineen, vahvistuksineen sekä omine tietoineen hän lähettää omasta sähköpostistaan esimiehen sähköpostiin. Näin kuittausdokumentin säilyttäminenkin tapahtuisi automaattisesti esimiehen sähköpostilaatikkoon. Mikäli sähköpostikuittaus koetaan käytössä huonoksi, voidaan aina vaihtaa käytäntö perinteiseen paperiseen tulosteeseen.

Perehdytettävälle tulostetaan tarpeen mukaan myös muistilista oleellisista asioista, kuten esimerkiksi ravintolan valikoimasta, erityisruokavalioista ja kassan pikaohjeesta (Liite 3). Sisältö on suunniteltu yhdessä ravintolan henkilökunnan kanssa. Muistilistan tuella uusi työntekijä voisi kyetä itsenäisempään työskentelyyn, mutta myös lisäksi hänellä on tilaisuus kysyä listalla esiintyvistä aiheista lisää, mikäli hän ei jostain vielä tiedä. Sama lista voisi toimia myös perehdyttäjän tai työnopastajan muistilistana. Materiaalin lisäksi henkilökunta neuvoo ja opastaa, ottaa perehdytettävää tarpeen mukaan kanssaan käymään eri tiloissa ja huolehtii työnopastuksesta ja hyvien käytäntöjen kertaamisesta.

## **6.5 Työnopastus**

Varsinaista työnopastusta tehdään perehdytyksen lomassa. Työnopastaja voi olla eri henkilö kuin perehdyttäjä riippuen siitä, mihin tehtävään työntekijä on tulossa. Kulmakivi työnopastuksen toteuttamiseen voisi olla Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisussa (n.d.) esitetty viiden askeleen menetelmä (kuva 1.) nopeaan käyttöön sovellettuna (ks. luku 2.1 Perehdytyksen toteuttaminen).

Työnopastaja voisi olla kuka tahansa ennalta sovittu työvuorossa oleva henkilö, joka hallitsee opastettavan alueen hyvin. Hyvä olisi, jos työnopastaja olisi vapaaehtoinen tehtävään, mutta jokaisen työntekijän tulisi hallita opastus ja sitoutua sitä antamaan asianmukaisesti aina tarpeen vaatiessa. Työnantaja voisi harkita kouluttavansa osan henkilökunnasta työpaikkaohjaajan tehtäviin.

## **6.6 Työntekijöiden opastus perehdyttämiseen**

Ennen perehdytys suunnitelman ja -materiaalien käyttöönottoa jokainen yrityksen työntekijä tulee perehdyttää sen toiminta-ajatukseen. Materiaali sinänsä on melko kevyttä ja pintapuolista, joten perehdytyksen laadusta vastaa aina myös vuorossa oleva henkilökunta. Perehdytyksessä on kuitenkin olennaista, että se tehdään aina samalla tavalla yhteisiä käytäntöjä tukien, ei niin että jokainen voi sooloillen opettaa uusille mitä tykkäävät.

Henkilökunnan perehdyttämisen myötä jo olemassa olevat sisäiset käytännöt voisivat yhtenäistyä entisestään. Henkilökunta voisi keskenään pohtia opastusta niin, että he ovat

yksimielisiä sen sisällöstä ja yhteiseksi otetuista käytännöistä. Ilman yhtenäisiä käytäntöjä uusien työntekijöiden perehdytys ei ole kovin hedelmällistä. Jos perehdytettävälle sanotaan yhtä, mutta työkaverit käytännössä tekevät yksi yhtä, toinen toista ja kolmas vielä jotain muuta, perehdytykseltä putoaa pohja.

## **6.7 Nopean perehdytyksen esittely, arviointi ja kommentit**

Esittelin nopean perehdytyksen idean sekä materiaalit ravintola Miamin henkilökunnalle tiistaina 23.5.2017. He pääsivät koekäyttämään digitaalista materiaalia ja arvioimaan sen käytettävyyttä ja tarpeellisuutta. Kymmenen Powerpoint-diaa arvioitiin sopivaksi pituudeksi, lisäksi aloitus- ja lopetusdiat.

Diojen ulkoasua kommentoitiin muun muassa hauskaksi, mutta informatiiviseksi sekä tarpeelliset asiat sisältäväksi. Myös muokattavuus tarpeen mukaan nähtiin etuna. Tehtäväruutuja pidettiin yleisesti hyvänä ideana. Päätimme yhdessä, että koko materiaalin lopuksi tulee yksi dia, jossa on ohjeet sähköpostikuittaukseen sen sijaan, että jokaisen osion jälkeen olisi kuitattavaa. Koska materiaali on melko lyhyt ja johdonmukainen, sitä ei kannata välissä rikkoa vaihtelemalla diojen ja selainikkunan välillä.

Miamin ravintolapäällikön kanssa keskustelin materiaalin vastaamisesta yrityksen tarpeisiin ja hän sanoi materiaalin täyttävän kriteerit ja se voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan. Keskustelimme myös perehdytyksen ja työnopastuksen lisäksi laadittavan muistilistan sisällöstä. Muistilista olisi hyödyllisin tarjoilijoiden käyttöön, sillä heidän täytyy selvittää itsenäisesti useammassa tilanteessa kuin kokkien tai tiskarin, joilla on keittiössä lähes aina joku, jolta kysyä neuvoa.

Asiakaspalvelua ja työntekoa sujuvoittaa, mikäli tarjoilijan ei tarvitse useaan otteeseen poistua pöydästä kesken tilauksen ottamisen kysymään ja varmistamaan asioita. Listalle päätettiin laittaa keskeiset tiedot juomatuotteista, kuten esimerkiksi hanatuotteet ja valikoimasta löytyvät viinit. Juomalistat löytyvät kyllä ruokalistojen yhteydestä, mutta silti niistä usein kysytään. Muistilistalle laitettiin myös ruokalistan erityisruokavaliotiedot, kassan pikaohje, ravintolan aukioloajat sekä pöytävarauksen vastaanottamiseen tarvittavat ohjeet. Sovimme, että laadin heille muistilistan rungon ja ravintolapäällikkö täyttää

tiedot sen hetkisen valikoiman mukaisiksi. Ravintolapäällikkö perehdyttää ravintolan henkilökunnan näiden materiaalien oikeaoppiseen käyttämiseen sekä työnopastukseen tämän opinnäytetyön pohjalta.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe perustui omiin kokemuksiin vuokratyöntekijänä työskentelystä. Momen vuoden aikana en ole itse saanut perehdytystä keikkatyöpaikoissa, vaan työ ja tilat on täytynyt omaksua lennossa ja vain muita seuraamalla. Harvassa vakituisessakaan työssä on perehdytykseen aikaa uhrattu. Sekä verkkokeskustelu että haastattelututkimus osoittivat, ettei tilanne ole erilainen muuallakaan. Vain harvalla ravintola-alan yrityksellä oli suunnitelmallista perehdytystä, jota säännönmukaisesti toteutetaan. Tulos ei siis ollut yllättävä.

Kuten sekä haastatteluista oli pääteltävissä, että teoksessa Tulokkaasta tuloksetekijäksi (Kjelin, Kuusisto 2003) mainittiin, perehdytys on kaikkien mielestä tärkeää, mutta kuitenkin se on samalla yksi yritysten laiminlyödyimpiä osa-alueita. Ravintola-alalla kilpailu on kovaa ja resurssit vähissä, mutta harvassa paikassa perehdytystä oli kuitenkin mielletty yhdeksi kilpailuvaltiksi ja tuloksetekoa helpottavaksi tekijäksi. Samaan aikaan kun alalla työvoiman vaihtuvuus on suurta ja vuokratyövoiman käyttöprosentti yksi korkeimmista, ei ole ihme, että moni ravintolatyöntekijä kokee turhautumista joutuessaan työskentelemään vaihtuvien ja tilapäisten työntekijöiden kanssa. Syytä hankaluuksiin haetaan monesti turhaan tilapäistyöntekijöistä, sillä suurempi syyllinen löytyy työnantajapuolelta. Mikäli osaamista, välineitä ja resursseja perehdytykseen ja työnopastukseen ei vakituisella henkilökunnalla ole, sitä ei tehdä ja laatu, asiakastyytyväisyys sekä työtyytyväisyys heikkenevät. Tämä näkyy suoraan yrityksen tilinpäätöksen viimeisen viivan alla.

Työn tekemisestä mielenkiintoista teki useiden ravintolaesimiesten kanssa käydyt haastattelukeskustelut. Esiin nousi paljon sekä tietoa, tunteita että kokemuksia tilapäisen työvoiman kanssa toimimisesta sekä perehdyttämisen vaikutuksista työntekoon. Haastattelut onnistuivat hyvin ja haastatellut kertoivat hyvin avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään. Kaikki heistä toimivat esimiehinä ravintoloissa parhaillaan, joten haastatteluista saatu tieto on ajantasaista. Osa heistä sai keskustelun pohjalta myös ideoita, miten parantaa omaa perehdytyskäytäntöään.

Työn tuloksena valmistunut nopean perehdytyksen suunnitelma ravintola Miamille oli mielestäni onnistunut ja myös kohdeyrityksen ravintolapäällikkö oli siihen tyytyväinen. Hyvät materiaalit keventävät henkilökunnan taakkaa tilanteessa, jossa perehdytykseen on annettu vain hyvin vähän jos ollenkaan resursseja. Visuaalisesti helpotajuinen materiaali

korvaa Miamissa ennen käytössä olleen tekstiversion, kun on tarkoitus perehdyttää nopeasti ja tehokkaasti. Tilapäisen työvoiman kanssa toimimisen helpottamiseksi voisi suunnitella vielä esimerkiksi annoskorttien korvaamista kuvasarjoilla, joista kävisi muutamalla silmäyksellä ilmi työvaiheet sekä haluttu lopputulos. Myös lyhyiden videoklippien käyttämistä tarkoitukseen voisi miettiä, mutta tällöin ravintolan keittiössä tulisi olla käytössä jokin videoiden toistamiseen soveltuva laite. Tämä tuskin käytännössä olisi mahdollista, tai ainakaan kovin helppoa.

Tarkoituksenani oli testata nopean perehdytyksen suunnitelmaa oikeilla työntekijöillä, jotka eivät ole ennen Miamissa työskennelleet, jonka jälkeen sekä koetyöntekijät että Miamin vakituiset työntekijät olisivat arvioineet suunnitelman ja materiaalin toimivuutta. Tämä osuus jäi tekemättä, sillä en löytänyt vapaaehtoisia koetyöntekijöitä, jotka olisivat päässeet tarkoituksenmukaisiin työvuoroihin. Lisäksi materiaali oli alun perin tarkoitus koostaa Microsoft Visio -ohjelmalla PDF-tiedostoksi, jolloin ulkoasusta olisi tullut siistimpi ja näyttävämpi, mutta teknisten ongelmien tähden tein materiaalin Powerpoint-dioiksi. Kohdeyrityksessä tämä ei kuitenkaan haitannut vaan he pitivät materiaalista joka tapauksessa. Powerpointissa on myös kuitenkin etu, sillä nyt yrityksessä voidaan itse muokata sen sisältöä uusien ohjelmistojen tarvitsematta.

Työssä haastavaa oli kirjallisuusmateriaalin runsaus. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat niin puhuttuja ja kirjoitettuja aiheita, että teoksia, artikkeleita ja tutkimuksia on todella paljon, joten oli hankala valita niistä sopivimmat. Lähteitä olisi siis voinut olla työssäni paljon enemmänkin, mutta kun perehdytyksen teoria on hyvin pitkälti samanlaista, päädyin käyttämään muutamaa laajuudeltaan kattavaa ja luotettavana pitämäni kirjallisuuslähdettä ja täydentää niitä verkosta löytyvillä julkaisuilla, artikkeleilla ja käydyillä keskusteluilla.



## LÄHTEET

Advantages of carrying out an induction. n.d. [verkkosivusto] <https://www.nibusiness-info.co.uk/content/advantages-carrying-out-induction>

Anonyymit ravintolatyöntekijät. 2017. Verkkokeskustelu Facebookissa. Viitattu 30.3.2017.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2016. Rekrytointivaikeudet kasvussa. [verkkoartikkeli] Viitattu 29.3.2017. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/02/11/rekrytointivaikeudet-kasvussa/>

Eräsalo, U. & Restamark Oy. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

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

Laaksonen, S-M. Verkkokeskustelut tutkimusaineistona. 2013. Luentokalvot. Metodifestivaalit / Method Festival. Jyväskylän yliopisto 21.5.2013

Lankinen, J. Yrittäjä. 2017. Haastattelu 23.3.2017. Haastattelijä Kukka, R. Pori.

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. 2017.

Mäkipelkola, J. & Viitala, R. 2005. Työpoliittinen tutkimus: Työntekijä vuokrattuna: Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Helsinki: Hakapaino Oy, Työministeriö

Ruokapalvelujen laatutyöryhmä. 2004. Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli [pdf-tiedosto]. Viitattu 29.3.2017. [http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liite-tiedostot/ruokapalvelut/kansallisen\\_laatutyon\\_toimintamalli.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liite-tiedostot/ruokapalvelut/kansallisen_laatutyon_toimintamalli.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. 2012. Vuokratyöhankkeen raportti: Pelisäännöt vuokratyölle. Viitattu 4.4.2017. <https://www.slideshare.net/SAKkalvot/pelissnt-vuokratylle>

Talouselämä. 2014. Huono kokemus leviää somessa kuin kulovalkea. Viitattu 30.5.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/huono-kokemus-leviaa-somessa-kuin-kulovalkea-3463349>

Tapaturmavakuutuskeskus TVK. 2016. TYÖTAPATURMAT – Tilastovuodet 2005-2015

TJS Opintokeskus. 2009. Pehdyttämisen monet osapuolet [esite]. Luettu 30.3.2017. [http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/pehdyttamisen\\_toimivat\\_kaytannot\\_nettsite2.pdf](http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/pehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettsite2.pdf)

Työterveyslaitos. n.d. Työhyvinvointi [verkkosivu]. Viitattu 21.5.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Pehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua [digijulkaisu]. Viitattu 21.3.2017 [http://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Työturvallisuuslaki 2002/738

Vahingonkorvauslaki 1974/412

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon: Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammer-Paino Oy

## **LIITTEET**

### Liite 1. Teemahaastattelut

Teemahaastattelut huhtikuussa 2017

Haastateltavat ravintoloiden esimiesasemassa toimivia

#### **Teemahaastattelujen puheenaiheet**

Taustatiedot: Minkäläinen ravintola (suuri, pieni, ketju, yksityinen, baari, ruokaravintola) on kyseessä?

##### **PEREHDYTYKSEN NYKYTILA**

Onko ravintolassa olemassa perehdytysuunnitelma, kuinka sitä käytetään ja kuka käyttää? Miten? Päivitetäänkö sitä? Seuranta? Toimivuus?

Toteutetaanko perehdytys myös tilapäisen/vuokrahenkilöstön kanssa? Onko ohjeita?

##### **KEHITETTÄVÄÄ**

Mitä toivomuksia perehdytyksen/työnopastuksen parantamiseksi? Onko tarpeeksi aikaa, tietoa, osaamista? Mitä muuttaisit ja miksi?

##### **TILAPÄINEN TAI VUOKRATYÖVOIMA**

Milloin käytetään ja missä laajuudessa? Onko työntekijäpankista tai vastaavasta, vuokralalla vai mistä? Extrojen vaihtuvuus? Hyödyt ja haitat?

Miten vakituinen henkilöstö suhtautuu? Miksi?

Minkälaisia ongelmakohtia extrojen käyttämisessä on? Miten niitä voisi ratkoa?

## Liite 2. Perehdytysmateriaali



Perehdytysmateriaal  
i.pptx

### Liite 3. Perehdyttävän muistilista



Muistilista.docx