



# Perehdyttämisen kehittäminen Panimoravintola Plevnassa

Elina Lepistö

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2019

Palveluliiketoiminnan koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus

LEPISTÖ, ELINA:  
Perehdyttämisen kehittäminen Panimoravintola Plevnassa

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Toukokuu 2019

---

Tämä opinnäytetyö oli toimeksianto Panimoravintola Plevnalta. Työssä tutkittiin, millaisilla toimilla kohdeyrityksen perehdyttämiskäytäntöä voidaan parantaa ja millainen on hyvä uudelle työntekijälle annettava perehdytysmateriaali. Tutkimus rajattiin koskemaan ravintolan salin puolen uusia työntekijöitä. Työn tavoitteena oli kehittää Panimoravintola Plevnan perehdyttämiskäytänteitä paremmiksi ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista yritykseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laadullisen tutkimuksen avulla löytää yritykselle uusia perehdyttämiskäytäntöjä ja laatia tutkimustulosten pohjalta uutta perehdytysmateriaalia. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui työntekijöiden näkemysten ja kokemusten tutkimiseen. Tutkimusaineisto kerättiin uusimmille ravintolan salin puolen työntekijöille toteutetuilla teemahaastatteluilta. Haastattelun teemat ja kysymykset perustuivat työn teoriaviitekehukseen, jossa perehdyttämiseen tutustuttiin käsitteenä. Tutkimustuloksia analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että yrityksellä on hyviä perehdyttämisen käytänteitä, mutta niitä ei läheskään aina noudateta. Panostamalla perehdytykseen käytettyyn aikaan ja perehdytyksen tasalaatuisuuteen sekä noudattamalla olemassa olevia hyviä käytänteitä yritys voi parantaa perehdytyksen laatua merkittävästi ja auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan helpommin.

Tutkimuksen ja teorian pohjalta laadittiin Perehdyttäjän muistilista ja Tervetuloa Plevnaan! -opas yrityksen uusiksi perehdytysmateriaaleiksi. Materiaalien tarkoituksena on helpottaa perehdyttäjän työtä ja auttaa perehdyttämiseen liittyvien asioiden muistamisessa.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, kehittäminen

## **ABSTRACT**

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

LEPISTÖ, ELINA:

Development of Orientation in Brewery Restaurant Plevna

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 8 pages  
May 2019

---

This thesis was a commission from Brewery Restaurant Plevna. The objective of the study was to improve the orientation practices of Brewery Restaurant Plevna, and to make it easier for the new employee to adapt to the company. The purpose of the thesis was to find new orientation practices for the company by means of qualitative research and to develop new orientation material based on the research results. The research material was acquired from the theme interviews that was made for the newest waiters of the restaurant. The research results were analysed by theory-based content analysis.

The research showed that the company has good orientation practices, but they are not always followed. The company can significantly improve the quality of the orientation and help new employees to adapt more easily by investing more time in the orientation, unifying the orientation practices, and following the already existing good practices.

Based on the research and theory, a checklist for mentors and a Welcome to Plevna! Guide were created as new orientation materials for the company. The purpose of these materials is to facilitate the orientation work of the mentors and to help them to remember the things related to orientation.

---

Key words: orientation, orientation material, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	7
	2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat.....	7
	2.2 Uuden työntekijän perehdyttämisen perustavoitteet.....	8
	2.3 Perehdyttäminen ja työnopastus .....	9
	2.4 Lainsäädäntö .....	11
	2.5 Perehdyttämisen hyödyt.....	13
	2.6 Perehdyttämisellä sitoutumiseen.....	15
3	PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN .....	17
	3.1 Perehdyttämisen suunnittelu .....	17
	3.2 Perehdyttämisen apuvälineet.....	18
	3.3 Seuranta ja arviointi .....	19
	3.4 Perehdyttämisen kehittäminen.....	21
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	23
	4.1 Panimoravintola Plevna .....	23
	4.2 Perehdytyksen nykytila Panimoravintola Plevnassa .....	24
5	TUTKIMUS .....	26
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	26
	5.2 Tutkimusaineiston kerääminen .....	26
	5.3 Litterointi .....	28
	5.4 Aineiston analyysi .....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	31
	6.1 Alku- ja yleisperehdytys .....	31
	6.2 Perehdytysmateriaali.....	33
	6.3 Työnopastaja.....	34
	6.4 Työnopastus .....	37
	6.5 Perehdytys yleisesti .....	38
	6.6 Perehdytysmateriaalien laatiminen .....	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	45
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	52
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset .....	52
	Liite 2. Perehdyttäjän muistilista .....	54
	Liite 3. Tervetuloa Plevnaan! -opas.....	55

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Panimoravintola Plevnalta. Plevna on Tampereen keskustassa sijaitseva, vuonna 1994 avattu panimo- ja ruokaravintola (Panimoravintola Plevna, 2018). Yritys työllistää noin 50 työntekijää. Toimeksiantajan mukaan yrityksessä on aika etsiä uusia perehdyttämiskäytäntöjä sekä päivittää perehdytysmateriaalit. Tämä parantaa yrityksen rekrytointiprosessia ja sen avulla saavutetaan ammattitaitoisempaa henkilökuntaa. Toimeksiantaja kuvailee hyvän perehdyttämisen helpottavan työntekijän sulautumista yritykseen ja nopeuttavan oppimista. (Tähtinen-Hakala, 2019.) Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella työn tutkimuskysymyksiksi muodostui, millaisilla toimilla perehdyttämistä voidaan kohdeyrityksessä parantaa ja millainen on hyvä uudelle työntekijälle annettava perehdytysmateriaali. Tutkimuksen edetessä selvisi, että pelkkä perehdytysmateriaalien päivitys ei onnistuisi, sillä joskus käytössä olleet materiaalit olivat hävinneet ja näin ollen poistuneet käytöstä. Tutkimuksen avulla yritykselle luotiin kaksi täysin uutta perehdytyksen apuvälinettä. Perehdytysmateriaalia koskevaksi tutkimuskysymykseksi olisi siis sopinut paremmin, minkälaisella perehdytysmateriaalilla yrityksen perehdytyskäytäntöä voidaan tukea.

Työn tavoitteena on Panimoravintola Plevnan perehdyttämiskäytänteiden kehittäminen paremmiksi ja uusien työntekijöiden yritykseen sopeutumisen helpottaminen. Tutkimus on rajattu koskemaan vain ravintolan salin puolen uusia työntekijöitä, jotta tutkimuksesta tulisi täsmällisempi. Ravintolan keittiön henkilökunta on siis jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkijalla on omakohtaista kokemusta Plevnan salin puolella työskentelystä, joten rajausta tarjoiluhenkilökuntaan oli luonteva. Opinnäytetyön tarkoituksena on laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen löytää yritykselle uusia, käyttökelpoisia perehdyttämiskäytänteitä sekä laatia tutkimustulosten pohjalta uutta perehdytysmateriaalia yrityksen käyttöön.

Tutkimusaineisto on kerätty uusimmille salin puolen työntekijöille toteutetuilla teemahaastatteluluilla. Haastattelun teemat ja kysymykset perustuvat työn teoriaviitekehukseen. Haastattelujen tavoitteena on saada tuoreimmilta työntekijöiltä kattava ja realistinen kuvaus yrityksen perehdyttämisen nykytilasta. Haastatteluluilla tutkitaan työntekijöiden henkilökohtaisia perehdytyskokemuksia ja mielipiteitä

kohdeyrityksen perehdytyksen laadusta sekä perehdytyksestä yleisesti. Työntekijöiden kokemukset ja näkemykset ovat tärkeitä yrityksen perehdytyksen nykytilan hahmottamisessa ja uusien käytäntöjen kehittämisessä. Perehdyttämisen kehittäminen on hyödyllistä sekä työnantajan että työntekijöiden kannalta. Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan paljon erilaisia hyötyjä, muun muassa ammattitaitoisia työntekijöitä ja ammattitaidosta hyötyy koko työyhteisö (Penttinen & Mäntynen 2009, 2).

Kilpailu ammattilaisista on kiristynyt yritysten välillä, ja työnantajiin ei enää sitouduta samalla tavalla kuin ennen. Jotta työnantaja saisi yritykseensä parhaat mahdolliset työntekijät, on syytä kiinnittää huomiota yrityksen kilpailukykyyn työnantajamarkkinoilla. Henkilöstöön ja perehdyttämiseen panostava työnantaja erottuu edukseen. Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys luo mahdollisuuden kestäville, pitkäaikaisille työsuhteille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.) Yritykseen sitoutuneet työntekijät vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta ja mahdollistavat hyvän tuloksen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja vastuullinen, joka haluaa olla osa yrityksen tulevaisuutta. Perehdyttämiseen panostaminen on siis ehdottoman kannattavaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26–27.)

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Kun työntekijä aloittaa työskentelyn uudessa työpaikassa tai työtehtävässä, tarvitsee hän kouluttamista ja valmentamista eli perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 9). Kautta aikain työ on ollut tärkeä osa ihmisten elämää. Uuden työn tai tehtävän edessä apua on tavallisesti saatu kokeneemmalta henkilöltä, mikäli se on ollut mahdollista. Aiemmin perehdyttäminen tarkoitti lähinnä työhön opastamista. Työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia, eikä kattavampaa perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön sen vuoksi tarvittu tai sitä ei pidetty tärkeänä. Nykyisin pelkkä työhön opastus ei enää riitä, sillä organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet entisajoista. Omien työtehtäviensä lisäksi työntekijöiden tulisi ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Perehdyttämisen on siis oltava entistä laaja-alaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämistä tarvitaan kaikilla työpaikoilla toimialasta, yrityksen koosta tai henkilöstöryhmästä riippumatta (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Perehdyttämisen sisältö kuitenkin vaihtelee, ja siihen vaikuttaa eri organisaatioiden tavat ottaa perehdyttäminen osaksi omaa toimintaansa ja strategiaansa. Useimmiten perehdyttäminen nähdään kokonaisuutena, joka sisältää sekä työnopastamisen että alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttäminen ei koske pelkästään uusia työntekijöitä. Siitä puhutaan myös silloin, kun työntekijä perehdytetään uuteen työkuvaan työpaikassaan tai hän palaa pitkän poissaolojakson jälkeen takaisin. (Kupias & Peltola 2009, 17–19.) Myös kaikissa eri henkilöstöryhmissä tarvitaan perehdyttämistä, vuokratyöntekijöistä esimiehiin (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Tiivistetysti perehdyttäminen on konkreettisia toimenpiteitä ja henkistä tukea, joiden avulla perehdytettävä kehittyy, oppii työnsä ja pääsee nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 19).

## 2.2 Uuden työntekijän perehdyttämisen perustavoitteet

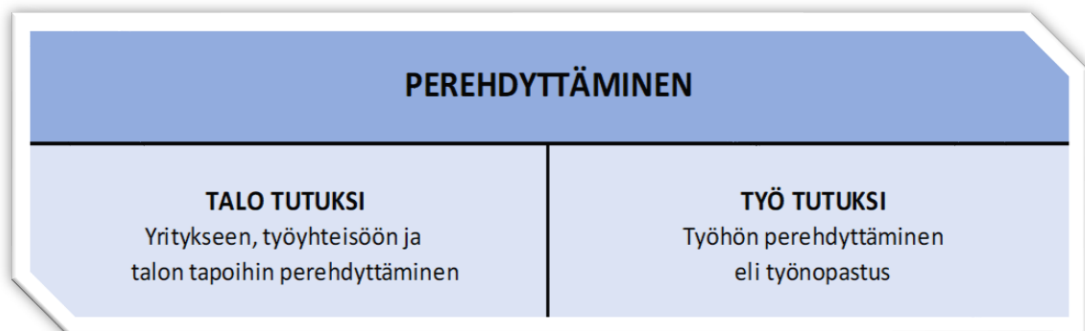
Perehdyttäminen on valmennusta ja koulutusta, jonka tarkoituksena on parantaa työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistään. Hyvällä perehdyttämällä annetaan työntekijälle riittävät valmiudet hallita oma työkokonaisuutensa onnistuneesti. Työssä tarvittavat taidot määritellään jo ennen rekrytointia. Perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan työnsä mahdollisimman pian, sillä nopeasti työnsä sisäistänyt työntekijä tuottaa nopeasti haluttuja tuloksia. Uuden työntekijän perehdyttämisessä painotetaan usein vain työn teknistä osaamista. Mikäli työntekijällä on asianmukainen koulutus tai työkokemusta entuudestaan, voidaan hänen kohdallaan keskittyä toiminnalliseen laatuun. Työntekijälle voidaan selvittää esimerkiksi, millaista palvelun laatua tavoitellaan ja mitkä ovat laadun osatekijöitä tai, mitä asiakaslähtöisyys ja myyntihenkisyys tarkoittavat juuri kyseisessä yrityksessä. (Eräsalo 2008, 61–62.)

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on saada työntekijä asennoitumaan myönteisesti yritykseen ja sen tavoitteisiin. Jotta työntekijä sitoutuisi yritykseen, täytyy hänen pystyä tuntemaan yritys omakseen. Työntekijä täytyy perehdyttää yrityksen toimintaa ohjaaviin arvoihin teorian lisäksi myös käytännössä. Hänelle täytyy selvittää, miten arvot näkyvät arkipäivän toiminnassa. Ennen kaikkea työntekijän täytyy ymmärtää, millaista toimintaa häneltä odotetaan, mikä on hyväksyttävää ja mikä taas ei. (Eräsalo 2008, 61.)

Myönteisyys yritystä kohtaan on siis tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on suojeleminen itse työhön sekä kollegoihin. Hyvällä perehdyttämällä autetaan uuden työntekijän ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja selvennetään tulokkaan työskentelyyn liittyviä odotuksia. Tulokkaalle kerrotaan hänen roolinsa työyhteisössä ja mitä häneltä odotetaan. Kun uudella työntekijällä on selkeä kuva roolistaan, se luo perusturvallisuutta ja viihtyvyyttä sekä auttaa työntekijää sosiaalistumaan. (Eräsalo 2008, 61.)

### 2.3 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen on kokonaisuus, joka pitää sisällään sekä perehdyttämisen työhön että perehdyttämisen yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin (kuvio 1). Ensimmäistä kutsutaan työnopastukseksi, jonka tarkoitus on tehdä työ tutuksi perehdyttävälle. Jälkimmäisen tarkoitus on tehdä talo tutuksi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)



KUVIO 1. Perehdyttäminen on kokonaisuus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2, muokattu)

Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen pitää sisällään paljon erilaisia asioita. Yleensä perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, jossa työnhakijan kanssa keskustellaan yritykseen liittyvistä asioista. Uuden työntekijän on saatava yleiskuva yrityksestä, sen toiminta-ajatuksista, liikeideasta, arvoista, toimintatavoista ja omistussuhteista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2, 9.) Kun työntekijällä on selkeä kuva yrityksen arvoista, visiosta ja strategiasta, ja hän tietää, miten liikeidea ja toiminta-ajatusta toteutetaan, osaa hän toimia ja työskennellä yrityksen toivomalla tavalla. Työntekijän on hyvä tuntea myös organisaation rakenne, hallinto ja henkilöstö. Isossa organisaatiossa työntekijä ei välttämättä ikinä tapaa yrityksen ylintä johtoa, mutta täytyy hänen silti tuntea heidät nimeltä. (Eräsalo 2008, 64.)

Yritysperehdytykseen kuuluu myös tulokkaan tutustuttaminen uuden työpaikansa tiloihin sekä ihmisiin eli esimiehiin, työkavereihin ja yrityksen asiakkaisiin. Työsuhteeseen liittyvät asiat ja mahdolliset salassapitovelvollisuudet tulee myös käydä läpi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2, 9.) Lisäksi työntekijälle tulee kertoa,

keitä ovat työpaikan luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja työsuojeluasiamies ja miten heidät tavoittaa (Eräsalo 2008, 63).

Yritysperehdytyksen tukena käytetään usein erilaisia materiaaleja, kuten Terve-  
tuloa taloon -oppaita. Erilaiset mukaan saatavat aineistot helpottavat muistamista  
ja lisäävät mielenkiintoa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Kirjallista perehdyty-  
saineistoa ei kuitenkaan voi käyttää suullisen vuorovaikutustilanteen korvaajana.  
Joskus voi olla tarpeellista auttaa työntekijää tutustumaan paikkakuntaan tai jopa  
maahan, mikäli ne ovat hänelle täysin uusia. (Helsilä 2009, 48.)

Työnopastus on työn tekemiseen liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, jonka  
tarkoituksena on tukea tulokasta omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimi-  
seen. Kun työnopastuksen suunnittelee ja toteuttaa hyvin, tulokas oppii työtehtä-  
vät nopeasti ja oikein, eikä työkavereiden tarvitse neuvoa häntä jatkuvasti, saati  
paikata hänen virheitään. Hyvä työnopastus säästää kaikkien osapuolten aikaa  
sekä voimia, ja sen tuloksena syntyy itsenäisesti toimiva työntekijä. (Kangas &  
Hämäläinen 2010, 13.)

Työnopastus tulisi räätälöidä aina tapauskohtaisesti, jotta oppimisesta tulisi mah-  
dollisimman tehokasta. Tämä saattaa tuntua yrityksestä haastavalta varsinkin,  
jos sillä on käytössään jokin tietty malli tai tapa hoitaa työnopastus. Ihmiset ovat  
erilaisia ja erilaisia ovat myös heidän oppimistapansa. Joku on rohkea ja ulospäin  
suuntautunut, joku taas ujo ja arka. Toinen oppii parhaiten näkemällä, toinen te-  
kemällä. Työnopastajan tulisi käyttää hieman aikaa opastettavaan tutustumiseen  
ennen varsinaista opastusta. Keinoina voi olla kysymykset, keskustelu ja kuun-  
telu, joiden avulla opastaja saa tarvittavia tietoja opastustavan valintaan. (Kangas  
& Hämäläinen 2010, 13.) Kun uuden työntekijän osaamisen tunnistaa ja ottaa  
huomioon, voi sitä hyödyntää perehdytysprosessin räätälöinnissä (Kupias & Pel-  
tola 2009, 19).

Työnopastajan perusedellytyksiä ovat ammattitaito, myönteinen asenne ja moti-  
vaatio opastamistyöhön. Opastajalla tulee olla vuorovaikutustaidot kunnossa ja  
kyky nähdä asiat opastettavan kannalta. Opastajan on hoidettava työnsä selke-  
ästi, johdonmukaisesti, rohkaisevasti ja kannustaen. (Kangas & Hämäläinen

2010, 14.) Työnopastajan tehtävänä on ohjata opastettava tuottavaan ja laadukkaaseen työhön sekä opettaa hänelle turvalliset ja oikeat työtavat (Liski, Horn & Villanen 2007, 12). Useissa yrityksissä on tehtävään nimetyt ja koulutetut työnopastajat, mutta esimies on aina viimekädessä vastuussa perehdyttämisestä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14; Liski ym. 2007, 12). Työnopastus kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen, sillä silloin säästää aikaa opetustilanteessa. Ensin tulisi selvittää opastettavan henkilön oppimistarpeet ja määrittää oppimistavoitteet. Millainen on opastettava henkilö ja mitä hän jo osaa? Mitä opastettavan tulee oppia, miten hyvin ja millä aikataululla? Kun tavoitteet on määritelty, itse opetustilanteen suunnittelu on helpompaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14.)

## 2.4 Lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Laeissa on useita määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen, joissa huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen työhön opastamisessa. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät säädökset ovat työnantajia velvoittavia. Perehdyttämisestä on säädetty työsopimuksissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Kun työnantaja noudattaa lain edellyttämiä säännöksiä, antaa se myös positiivisen ja luotettavan kuvan itsestään työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki määrää, että työnantajan velvollisuus on varmistaa työntekijän suoriutuminen työssään myös, jos tehtävä työ, työmenetelmä tai yrityksen toiminta muuttuu. Erityisen tärkeää on huolehtia turvallisten työtapojen hallinnasta, kun työpaikalla tapahtuu muutoksia. Lisäksi työnantajalle on asetettu vaatimus, jonka mukaan työntekijän mahdollisuutta edetä urallaan on pyrittävä edistämään. Työsopimuslaki suojelee työntekijöitä mahdollisesti perusteettomilta irtisanomisilta. Esimerkiksi puutteellinen ammattitaito ei ole yksiselitteinen irtisanomisen tai työsuhteen purkamisen peruste. Vastuu on aina työnantajalla. Mikäli työnantaja katsoo työntekijän ammattitaidon puutteelliseksi, tulee kiinnittää huomio siihen, onko työntekijälle annettu mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan. Kun puutteellisen ammattitaidon työntekijä on palkattu yritykseen, olisi hänen puutteensa pitänyt käydä ilmi jo rekrytointivaiheessa. Hyvällä perehdyttämisellä ja koulutuksella

voidaan myös suunnitella puutteiden paikkaamista. Työsuhteen jatkosta päätettäessä tulee myös ottaa huomioon työntekijän todellinen pyrkimys ammattitaidon kehittämiseen. Laki määrää myös koeajasta, joka on tarkoitettu uudessa työsuhteessa molempien osapuolten soveltuvuuden arviointiin. Koeajan kesto on tavallisesti neljä kuukautta, ja tänä aikana sekä työnantaja että työntekijä voivat päättää työsuhteen jatkumisesta. Työnantajan tulee tänä aikana seurata työntekijän kehittymistä ja arvioida hänen osaamistaan suhteessa saatuun perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 22–23.)

Työturvallisuuslaki on olemassa työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi. Etenkin työtapaturmia ja muita terveyshaittoja pyritään torjumaan ja ennaltaehkäisemään lain nojalla. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava turvalliset työolosuhteet työntekijöille. Työnteon on oltava turvallista eikä työntekijöiden terveys saa vaarantua. Työturvallisuuteen liittyvät tekijät ovat tapauskohtaisia, riippuen tehtävästä työstä. Turvallisuudessa tulee aina kuitenkin huomioida tehtävä työ, työolosuhteet ja työympäristö sekä tietysti työntekijä. Monet yritykset panostavat työturvallisuuteen perehdytyksessä. Työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä tulee antaa työntekijälle riittävästi tietoa ja opastusta. Vaaratekijöitä voi olla esimerkiksi koneet, laitteet tai asiakkaat. Työergonomiasta huolehtiminen kuuluu myös työturvallisuuteen. Hyvällä ergonomialla vältetään työntekijöiden tarpeeton kuormitus. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Työturvallisuus ei ole pelkästään fyysistä turvallisuutta vaan myös työntekijän henkisestä turvallisuudesta on pidettävä huolta. Esimerkiksi väkivallan uhka on todellista useilla palvelualoilla. Myös henkistä väkivaltaa saattaa esiintyä alalla kuin alalla työpaikkakiusaamisen muodossa. Joskus uusiin työntekijöihin kohdistuu kiusaamista, mikä ilmenee esimerkiksi syrjimisestä, tiedonkulun ulkopuolelle jättämisestä tai tyhjäänpäiväisten työtehtävien antamisena. Mikäli työnantaja tai esimies saa tiedon häirinnästä tai epäasiallisesta käytöksestä, on hänen puututtava tilanteeseen välittömästi. Kiusaaminen voi tulla esille jo perehdyttämisvaiheessa, ja se on merkki koko työyhteisön pahoinvoinnista. Tällöin on kehitettävä koko työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Työturvallisuuslakiin liittyvät myös tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki edellyttää työnantajaa viemään eteenpäin naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työpaikalla. Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää syrjinnän useiden eri tekijöiden, kuten iän, uskonnon, kielen tai terveydentilan perusteella. Hyvällä perehdytyksellä luodaan mahdollisuus työntekijän menestymiselle työssään sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää työpaikan johdon neuvottelemaan työntekijöiden kanssa useista eri asioista työpaikan viestinnän edistämiseksi. Neuvottelut lisäävät luottamusta ja niiden vaikutus näkyy koko työyhteisössä. Neuvottelu on ajankohtaista, kun tulossa on henkilöstön asemaan vaikuttavia uudistuksia, hankintoja tai järjestelyjä. Neuvottelujen tarkoituksena on kehittää yhteistä vuorovaikutusta, informaation kulkua sekä parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työsuojeluyhteistoiminnan yksi osa on perehdytys. Perehdyttämisen järjestelyt on tehtävä näkyviksi työpaikalla. Työntekijöillä on oikeus tietää, mitä heidän koulutus pitää sisällään työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa, ja millainen on uusien työntekijöiden perehdytys käytännössä. Kyse on avoimesta tiedottamisesta ja keskustelusta, jotka lisäävät vakautta ja turvallisuutta sekä vahvistavat työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

## **2.5 Perehdyttämisen hyödyt**

Yrityksellä on jokin syy olla olemassa, kuten tuotteiden tai palvelujen tuottaminen. Jotta yritys onnistuisi tehtävässään, tarvitsee se ammattitaitoista henkilökuntaa. Yksi ammattitaidon osatekijöistä on kunnollinen perehdytys. Hyvästä ammattitaidosta hyötyvät työntekijät, työnantaja ja asiakkaat. Perehdyttämisellä on olennainen osa henkilökunnan kehittämisessä, ja se voidaan nähdä investointina yritykselle. Hyvä perehdyttäminen on suoraan yhteydessä työn tuottavuuteen. Se kasvattaa henkilöstön osaamista, parantaa työn ja palvelun laatua sekä tukee työssä jaksamista. Perehdyttämisellä voidaan säästää kustannuksissa, kun työtapaturmien ja poissaolojen määrä sekä henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2–4.)

Huonon perehdyttämisen tuloksena saattaa syntyä erilaisia kustannuksia, kun huonoa laatua ja virheitä joudutaan paikkaamaan. Hävikki, sekaannusten selvittely ja virheiden korjaaminen maksavat, ja pahimmassa tapauksessa tulokkaan tietämättömyys saattaa katkaista asiakassuhteita. Perehdyttämiseen panostamalla yritys siis säästää monenlaisissa kustannuksissa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.) Lisäksi yrityskuva paranee, kun sekä asiakkaat että työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan (Penttinen & Mäntynen 2009, 4). Huonon perehdyttämisen aikaansaamat kömmähdykset saattavat jopa pilata yrityksen maineen. Asiakkaat jakavat huonot kokemukset moninkertaisesti herkemmin kuin hyvät. Yrityksen uskottavuuden heikentyminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen talouden lisäksi työntekijöiden mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Yrityksen on syytä tehdä hyvä vaikutus etenkin uuteen työntekijään, sillä tulokas päättää mielessään hyvin nopeasti, mitä mieltä on yrityksestä ja haluaako jäädä työpaikkaan vai ei. Ystävällinen vastaanotto auttaa positiivisen ensivaikutelman luomisessa sekä rohkaisee ja kannustaa tulijaa. Kun uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja saa riittävästi tukea ja opastusta työnsä alkumetreillä, hänen työmotivaationsa todennäköisesti kasvaa. Motivaation saa tehokkaasti laskusuuntaan, kun tulokkaan jättää liian varhain suoriutumaan yksin tai jos hän tuntee aiheuttavansa häiriötä muille. Työmotivaatio on yksi merkittävä tekijä, joka vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaolojen määrään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.)

Onnistuneen perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työnsä nopeasti ja kerrasta oikein. Virheiden määrä vähenee ja aikaa säästyy, kun niitä ei tarvitse paikkailla. Koko työyhteisö hyötyy perehdyttämisestä. Edellä mainitut vaikuttavat myös tulokkaan mielialaan ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.) Kun työntekijä kokee hallitsevansa työnsä hyvin, työ ei tunnu henkisesti niin kuormittavalta. Fyysisiltä vaurioiltakin vältytään, kun turvalliset työtavat ovat hallussa. Hyvä perehdytys huomioi työntekijän hyvinvoinnin ja turvallisuuden. Näin saavutetaan myönteisesti työhönsä suhtautuva työntekijä, joka on sitoutunut yritykseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Hyvällä perehdyttämällä saadaan omatoimisia ja itsenäisesti toimivia työntekijöitä, joita työelämän muuttuessa tarvitaan entistä enemmän. Muutosten myötä omatoimisuus, vastuunotto ja yhteistyökyky ovat korostuneet. Itsenäinen työntekijä pystyy muuttamaan työtapojaan tai kehittämään täysin uusia tarvittaessa. Hän on aktiivinen, ammattitaitoinen, sitoutunut, tavoitteellinen ja haluaa kehittyä sekä oppia uutta. Tulokkaan tulee kantaa vastuuta oppimastaan kysymällä osaamisestaan, kertaamalla ja tarkastamalla opittua sekä tiedon hankinnalla epäselvien asioiden kohdalla. Uutta työntekijää tulee rohkaista ja ohjata itsenäiseen ajatteluun ja työntekoon. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.) Häntä ei välttämättä kannata opettaa ”talon tavoille”, sillä keskittymällä liikaa perinteiseen tapaan hoi-ttaa asioita, ei tule koskaan huomanneeksi uusia, mahdollisesti parempia toimintatapoja. Taivuttamalla tulokkaan perinteiseen muottiin yritys saattaa nujertaa luovat kehitysideat ja samalla tulokkaan motivaation. Kilpailussa menestymisen avain on kehitys, ja siihen tarvitaan tuoreita näkökulmia, joita voi saada uusien työntekijöiden myötä. (Helsilä 2009, 49–50.)

## **2.6 Perehdyttämällä sitoutumiseen**

Ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen ei aina ole helppoa, ja kilpailu osaa-jista on kiristynyt. Ihmiset eivät enää tavoittele elinikäisiä työsuhteita eikä työnantajille olla enää yhtä lojaaleja kuin ennen. Nykyisin lojaalius suunnataan enemmin omaan itseen, asiakkaisiin tai ammattikuntaan. Keskinäisten työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, mutta harva työnantaja pystyy sitouttamaan parhaat. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, mutta siinä voi pärjätä tiedostamalla, että hyvällä työntekijällä on valta päättää, missä yrityksessä haluaa työskennellä. Pitääkseen arvokkaan työntekijän, yrityksen on tutkailtava tarkasti omaa kilpailukykyään työnantajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Työnantajina menestyvät usein yritykset, jotka panostavat henkilöstöajattelunsa. Erilaiset henkilöstöpalvelut ja -edut tukevat henkilöstön hyvinvointiin tähtäävää strategiaa, mutta ne eivät yksin riitä. Yrityksen ja henkilöstön välinen suhde on havaittavissa etenkin johtamisessa ja keskeisissä henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa, suorituksen johtamisessa ja perehdyttämisessä.

Rekrytointi- ja perehdyttämisvaiheet ovat hyvin tärkeitä molempien osapuolten yhteensopivuuden määrittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Henkilöstöön panostava työnantaja on kiinnostunut työntekijöistään sekä tuntee heidät, heidän osaamisensa ja tavoitteensa. Tutustuminen kannattaa aloittaa heti työsuhteen alussa. Perehdyttämisen taso kertoo siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. Perehdyttämiseen panostaminen kannattaa, sillä laadukkaalla perehdyttämällä luodaan pohja kestäväälle, pitkäaikaiselle yhteistyölle ja vähemmälle henkilöstön vaihtuvuudelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24.)

Työntekijän sitoutuminen yritykseen ei pelkästään vähennä henkilöstön vaihtuvuutta, vaan se mahdollistaa myös hyvän työtuloksen. Työntekijä voi kuitenkin olla sitoutunut monesta eri syystä. Sitoutuminen voi perustua velvollisuuteen, hyötyyn tai tunteisiin. Velvollisuudentuntoinen työntekijä ajattelee, että työpaikan vaihdos ei ole ajankohdaltaan sopivaa tai että hänen lähtönsä aiheuttaa haittaa työyhteisölle. Hyödyn vuoksi sitoutunut työntekijä kokee, että hänen ei ole kannattavaa lähteä saamiensa etujen vuoksi. Hän uskoo, että ei saa muualta yhtä hyvää palkkaa, työsuhdeturvaa, työtovereita tai jotain muuta vastaavaa. Kaikista voimakkain sitoutumisen muoto on kuitenkin tunnepohjainen sitoutuminen. Silloin työntekijä mieltää yrityksen arvot ja tavoitteet itselleen tärkeiksi ja hän haluaa olla osa yrityksen tulevaisuutta. Tällaisessa sitoutumisessa tyypillistä on myös arvostus esimiestä kohtaan. Kun tunteet ovat mukana sitoutumisessa, työntekijä on motivoitunut, vastuullinen ja haluaa panostaa osaamiseensa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26–27.)

### 3 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty myös perehdyttämisessä. Pohtimalla perehdytysprosessia ja sen tavoitteita etukäteen, saadaan perehdyttämisestä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Ensin yrityksen on tutkailtava henkilöstöpolitiikkaansa ja määriteltävä, minkälaisia työntekijöitä haetaan kuhunkin tehtävään. Voidaanko tehtävään palkata kokematon työntekijä vai vaatiiko työ kokeneemman ammattilaisen? Entä voiko yritys ottaa työssä oppijoita tai palkata ihmisiä, joilla on heikko kielitaito? Rautaisen ammattilaisen ja työhön tutustujan perehdyttämistarpeet ovat selvästi erilaiset. Yrityksen on siis suunniteltava perehdytys vastaamaan kunkin perehdytettävän tarpeita. Kun yrityksellä on selvillä, millaista työntekijää tehtävään haetaan, se voi määrittellä perehdyttämisen tavoitteet. Tavoitteisiin voi kirjata esimerkiksi, mitä tietoja ja taitoja perehdytettävän on opittava, miten hyvin ja millä aikataululla. Oppimistavoitteiden määrittelyssä tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset erot. Esimerkiksi kokeneen tekijän perehdyttämiseen ei kulu yhtä paljon aikaa kuin vasta-alkajan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7.)

Perehdyttäjien ja työnopastajien valintaa kannattaa myös suunnitella etukäteen. Pohdittavana on, keitä he ovat ja mitä heiltä odotetaan. Perusedellytyksenä tehtävään voidaan pitää hyvää ammattitaitoa, mutta yhtä tärkeänä tulisi pitää motiivituneisuutta ja suopeaa asennetta opastamiseen ja opastettaviin. Tärkeitä kykyjä ovat myös opettamistaito ja erilaisten oppijoiden tunnistaminen. Opastajien valinnassa tulee tarkastella heidän valmiuttaan ja koulutustaan tehtävään. Mikäli koulutusta ei ole, sellaista voi tarvittaessa järjestää. Joissain yrityksissä on perehdyttämiseen ja työhönopastukseen erikseen nimetyt henkilöt. Pääasia on, että kaikilla, jotka liittyvät perehdyttämiseen tai työnopastamiseen, on selkeä käsitys tehtävistään ja vastuistaan. Esimiehen ja muiden työntekijöiden roolia on myös pohdittava. Tulokkaasta tulee tiedottaa työyhteisölle, jotta kaikki ovat tietoisia, kuka on tulossa, milloin ja mihin tehtävään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6, 9.)

### 3.2 Perehdyttämisen apuvälineet

Yrityksellä voi olla käytössään yksilöllisiä tai joillekin ryhmille suunnattuja perehdyttämisohjelmia (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Joissakin yrityksissä perehdyttämisohjelmia voi hyödyntää laajemmin, toisissa suppeammin. Ohjelmista on eniten hyötyä yrityksissä, joissa on suuri joukko samoja tehtäviä tekeviä työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Perehdyttämisen tavoitteet luovat ohjelmalle pohjan, jonka päälle rakennetaan ohjelman sisältö. Sisältöön kuuluu perehdytettävät aiheet ja asiat, aikataulu, perehdytykseen tarvittavat välineet ja materiaalit sekä vastuuhenkilöt. Kun ohjelmasta laatii kirjallisen lomakkeen, toimii se hyvin muisti- ja tarkastuslistana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Perehdytyksen avuksi voi myös riittää lyhyempi perehdyttäjän muistilista, johon merkitään päivämäärä ja opastaja, kun perehdytettävä asia on opastettu ja osaaminen tarkistettu. Lista auttaa varmistamaan, että kaikki tärkeät asiat on varmasti muistettu opettaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7, 17.)

Yritys voi myös laatia perehdyttämissuunnitelman yleisellä tasolla, joka sisältää ne asiat, jotka kaikkien yrityksessä työskentelevien tulee tietää. Yleissuunnitelmassa määritellään perehdyttämisen yleiset periaatteet, ja sitä täydennetään uudelle työntekijälle räätälöidyllä yksilöllisellä perehdyttämissuunnitelmalla. Yksilön perehdyttämistarve selviää vasta, kun työntekijä on palkattu ja hänen osaamisensa on kartoitettu. Yksilöllisen perehdytyssuunnitelmankin voi jakaa eri osaluokkiin, joihin mietitään omat sisältönsä. Yksilön perehdyttämistavoitteet tulee myös kirjata suunnitelmaan. (Eräsalo 2008, 64–65.)

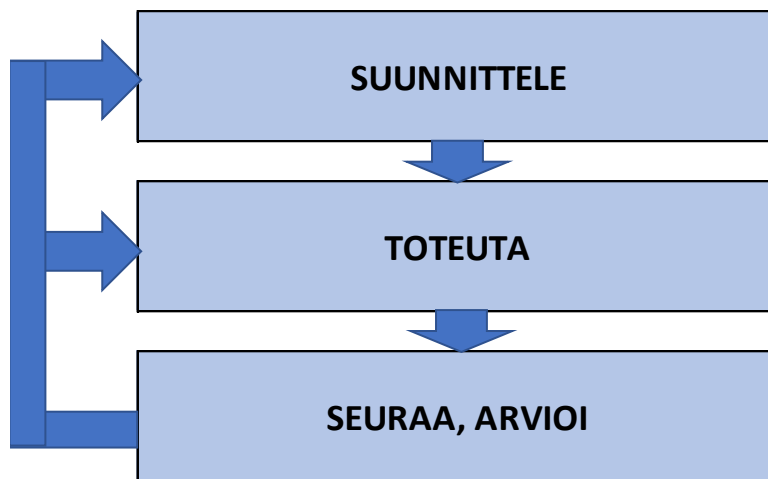
Perehdytysmateriaalista on paljon hyötyä. Sen laatimiseen saattaa kulua aikaa, mutta se säästää aikaa itse perehdyttämisessä. Ensimmäisinä päivinä uusi työntekijä saa valtavan määrän informaatiota. Tiedon omaksuminen helpottuu, jos asioihin on voinut tutustua etukäteen saadun materiaalin avulla. Materiaalin tarkoitus on tukea oppimista. Kirjallinen tai sähköinen materiaali voi esimerkiksi tutustuttaa yritykseen ja sen käytäntöihin tai se voi pitää sisällään työturvallisuusohjeita. Materiaalin avulla uusi työntekijä pääsee tutustumaan asioihin etukäteen ja niihin on myös helppo palata tarvittaessa myöhemmin. Perehdytysmateriaalin ajantasaisuus on syytä tarkastaa aina välillä, ja tarvittaessa se tulee päivittää.

Uudet versiot on hyvä päivätä, jotta ne eivät sekoitu vanhempiin materiaaleihin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7, 10.)

Useat yritykset käyttävät perehdytysmateriaalina niin sanottuja Tervetuloa taloon -oppaita. Opas voidaan antaa uudelle työntekijälle jo ennen kuin hän aloittaa työnsä. Perehdyttämisen tavoitteena ei suinkaan ole lisätä tulijan jännitystä, vaan rentouttaa hänen oloaan. Siksi perehdytysmateriaalin tulisi välittää positiivista kuvaa yrityksestä. Mikäli sisällöstä välittyvät kontrolli ja säännöt, yrityksestä saa helposti negatiivisen vaikutelman. Tervetuloa taloon -oppaan laatimisessa on suositeltavaa miettiä, millaisen kuvan haluaa yrityksestä antaa. Oppaasta kannattaa tehdä visuaalisesti miellyttävä, helppolukuinen, tiivis ja olennaiseen keskittyvä tietopaketti. Tiiviissä muodossa oleva tieto on helpompi sisäistää, kuin monisivuinen teksti. Oppaan mukaan ottamisessa yrityksen perehdyttämisprosessiin on hyvä miettiä etukäteen, koska opas annetaan työntekijälle ja kuka on vastuussa sen saatavuudesta ja päivittämisestä. Lisäksi tulee miettiä, annetaanko opas kirjallisena vai onko se luettavana sähköisessä muodossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211–212.)

### **3.3 Seuranta ja arviointi**

Joskus, vaikka asia on opetettu, sitä ei ole sisäistetty. Seurannan avulla voidaan todentaa, oppiko työntekijä perehdytettävät asiat suunnitelman mukaisesti. Toisin sanoen selviää, oliko perehdytysuunnitelma onnistunut. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.) Perehdyttämisen onnistumista tulee seurata sen kaikissa vaiheissa ja on tärkeää muistaa antaa palautetta oppimisesta ja onnistumisesta (Eräsalo 2008, 65). Seurannan avulla selviää, mitkä asiat sujuvat työntekijältä suunnitellusti ja mihin pitää vielä kiinnittää huomiota. Myös opetusmenetelmät saattavat tarvita muokkausta. Oppimisen seuranta onkin hyvä tilaisuus arvioida myös perehdyttämisuunnitelman ja opetuksen laatua (kuvio 2). (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)



KUVIO 2. Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2010, 17, muokattu)

Perehdyttämisen onnistumisesta voidaan olla varmoja vasta silloin, kun kaikkien osa-alueet on opetettu ja oppiminen on tarkistettu yhdessä työntekijän kanssa. Myös perehdyttämisen seurannassa voi hyödyntää perehdyttäjän tarkastuslistaa, johon käsitellyt asiat merkitään. Listan merkinnöistä vastaa perehdyttäjä tai esimies, mutta lista on hyvä antaa myös perehdytettävälle. Näin molemmat osapuolet voivat varmistua, että kaikki oleellinen on muistettu opettaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7, 17.)

Parhaassa tapauksessa perehdyttäminen on vuorovaikutteista toimintaa, jossa opitaan, kysellään, keskustellaan, kuunnellaan ja kannustetaan. Palautetta voi antaa ja vastaanottaa työskentelyn lomassa tapahtuvan kanssakäymisen yhteydessä. Sitä on kuitenkin hyvä täydentää arviointi-, seuranta- tai kehityskeskustelussa, jossa yhdessä pohditaan perehdyttämisen onnistumista. Keskustelusta hyötyvät molemmat osapuolet, sillä palautteen antaminen ja vastaanottaminen kehittää oppimista ja ammattitaitoa. Keskustelussa vuorovaikutustaidot karttuvat ja oman ja toisten toiminnan arviointi sekä kuuntelu kehittyvät. Molempien osapuolten tulee valmistautua näihin keskusteluihin etukäteen. Ennalta suunnitellut kysymykset ja kommentit sekä perehdyttämisen tarkistuslista voivat toimia apuna keskustelussa. Arviointi- ja seurantakeskusteluun tulee myös varata rauhallinen tila sekä riittävästi aikaa. Jopa lyhyt rauhaisa keskustelu voi täydentää perehdyttäjän käsitystä perehdyttämisen laadusta ja mahdollisista muutostarpeista. Keskustelun pohjalta hän laatii muistion ja huolehtii, että siinä mainitut asiat myös

hoidetaan. Se, millä aikataululla arviointikeskusteluja pidetään, riippuu täysin yrityksestä ja sen perehdyttämishohjelmasta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17–18.) Keskustelu on kuitenkin hyvä käydä viimeistään ennen koeajan päättymistä (Eräsalonen 2008, 65).

Varsinkin yritysperehdyttäminen käsittää paljon asioita, jotka käydään vain pikaisesti läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa. Päävastuu muistamisesta jää tulokkaalle, jonka pitää itsenäisesti lukea läpi perehdytysmateriaalia ja yritysesitteitä. Tällaisen tiedon omaksumisen avainasemassa on kertaus. Esimies tai perehdyttäjä voikin virkistää työntekijöiden muistia ja kerrata tietoja yhteisissä koulutus- ja perehdytystilaisuuksissa. Asioista voidaan keskustella tai työntekijöiden tietämystä testata pistokokeen omaisesti. Pistokokeen aiheena voi olla esimerkiksi tuotetuntemus tai työturvallisuus. (Kangas & Hämäläinen 2010, 18.)

### **3.4 Perehdyttämisen kehittäminen**

Kun yritys haluaa kehittää perehdyttämistään ja työnopastustaan, on sen ensin selvitettävä, mikä on perehdytyksen nykytila, ja mitkä ovat kehittämistarpeet. Sitteen voidaan suunnitella kehittämisprosessi ja sen vaiheet: Mitä kehittämisellä tavoitellaan, millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään, ketkä ovat vastuuhenkilöitä, mikä on prosessin aikataulu ja miten seuranta toteutetaan? (Kangas & Hämäläinen 2010, 25.)

Perehdyttämisen nykytilannetta kartoittaessa yritys ottaa selvää, mitkä asiat ovat hyvin sen perehdyttämiskäytänteissä, mitkä kaipaavat parantamista ja mitkä ovat kaikkein kriittisimmät kehitystarpeet. Yrityksen johdon ei tarvitse yrittää selvittää näitä yksin, vaan se voi pyytää työntekijöiltä apua. Selvittämiseen voi käyttää haastatteluita, kyselyitä tai keskustelua. Varsinkin uusimmat tulokkaat muistavat vielä hyvin heidän perehdytyskokemuksensa. Heitä kannattaakin haastatella ja kuunnella tarkasti. Johdon käsitys perehdyttämisen laadusta voi olla hyvin eriävä työntekijöiden tai työnopastajien käsityksiin verrattuna. Jokaisella taholla on omat subjektiiviset näkemyksensä, ja siksi tulisikin kuunnella kaikkien eri tahojen mielipiteitä monipuolisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25.)

Kun lähtötilanne on selvitetty, voidaan määritellä kehittämistavoitteet. Perehdyttämisen tavoitteet merkitsevät tasoa, joka perehdytysasioissa on oltava. Tavoitellaanko perehdyttämisessä kiitettävää tasoa vai riittääkö joissakin asioissa tyydyttävä taso? Perehdyttämisen voi jakaa osa-alueisiin, joista voidaan laatia lomake nykytilanteen tason selvittämiseksi ja tavoitteiden määrittelyn helpottamiseksi. Jos jonkin osa-alueen tavoite on nykytilannetta korkeammalla, kehittämistarve on selvä. Mikäli kehittämistarpeita on useampia, kannattaa niistä valita käsiteltäväksi tärkein ensin. Tilannetta kannattaa analysoida yhdessä työntekijöiden ja työnopastajien kanssa, jotta kehitettävät asiat konkretisoituvat. Konkreettisten kehittämistarpeiden läpiviennistä huolehtimiseen voidaan koota pieni työryhmä. Kun asioista on keskustelemassa ja näkemyksiään perustelemassa useampi henkilö, saadaan asioiden käsittelyyn objektiivisuutta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25–26.)

Kun perehdyttämisen kehittäminen on viety päätökseen, tulee arvioida projektin onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Yritys arvioi, missä asioissa onnistuttiin ja minkä takia, sekä mikä meni pieleen ja mitä voisi tehdä toisin seuraavalla kerralla. Näin saadaan arvokasta tietoa seuraaviin kehittämishankkeisiin ja niiden suunnitteluun. (Kangas & Hämäläinen 2010, 26.)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

### 4.1 Panimoravintola Plevna

Panimoravintola Plevna on vuonna 1994 avattu keskieurooppalaistyylinen olut- ja ruokaravintola. Ravintola sijaitsee Tampereen keskustassa historiallisella Finlaysonin tehdasalueella. (Panimoravintola Plevna, 2018.) Ravintolan nimi juontaa juurensa aina vuodesta 1877. Silloin nykyisen ravintolan liiketilan paikalle avattiin uusi Finlaysonin kutomosali, joka sai nimekseen Plevna. (Finlaysonin alue n.d.)

Nykyisin vanhan kutomosalin tila muistuttaa keskieurooppalaista olutkellaria, ja rakennuksen sisätiloista löytyy Tampereen ainoa oikea panimoravintola (Panimoravintola Plevna 2018). Ravintola tavoittelee autenttista oluttuvan tunnelmaa sisustuksellaan, tuotteillaan ja työntekijöiden vaatetuksella. Tarjoiluhenkilökunnan naisilla on yllään perinteiset saksalaiset dirndl-mekot ja miehillä puolestaan kauluspaidat ja lederhosenit. Työntekijöiden asut juontavat juurensa Oktoberfestistä. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Oluttupamiljöössä näkyy vahvasti Finlaysonin historia. Historiaa on kunnioitettu tehtaasta peräisin olevien vanhojen materiaalien ja esineiden käytöllä sisustuksessa. Esimerkiksi ravintolan lattia ja baaritiski on tehty tehtaan lankuista, ja ravintolassa on nähtävissä myös vanhoja koneenosia, portteja, ovia sekä valaisimia. Myöskään tamperelaista panimohistoriaa ei ole haluttu unohtaa, ja siihen liittyvää materiaalia voi myös ihastella osana sisustusta. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Ravintolan yhteydessä toimivan Koskipanimon tuotteita voi nauttia ravintolan tiloissa tai ostaa mukaan panimon olutmyymälästä. Panimotuotteiden lisäksi Plevna tarjoilee monipuolisesti erilaisia ruokia, arkisin lounasta sekä ryhmille suunnattuja erilaisia noutopöytävaihtoehtoja. (Panimoravintola Plevna 2018.)

Ravintolan tilat ovat suuret ja monikäyttöiset. Ravintolan saleihin mahtuu keralla 400 asiakasta, jonka lisäksi lämmitetty veranta kattaa 110 asiakaspaikkaa. Plevnasta löytyy erikokoisia, muokattavia tiloja, jotka mahdollistavat erilaisten, suurien ja pienien juhlien tai tapahtumien järjestämisen. Plevna tarjoaa ryhmille

muun muassa virtuaalisia panimokierroksia, olutkoulutuksia ja -maistajaisia. Plevnan joka vuotinen kohokohta on Oktoberfest, jota on vietetty aina avajaisvuodesta 1994 lähtien. Oktoberfesteillä vallitsee baijerilainen olutjuhlan tunnelma, johon kuuluu torvimusiikki, ruoka sekä olutjuhlan kunniaksi valmistettu nimikko-olut. (Panimoravintola Plevna 2018.)

## **4.2 Pehdytyksen nykytila Panimoravintola Plevnassa**

Panimoravintola Plevna työllistää noin 50 henkilöä, joista salihenkilökuntaan kuuluu noin 35. Uusia, pehdyttämistä tarvitsevia tarjoilijoita tulee vuodessa arviolta kymmenen. Ennen kuin uusi työntekijä tulee ensimmäiseen työvuoroonsa, hän tapaa ravintoloitsijan, jolloin hänet haastatellaan, käydään työhön liittyviä asioita läpi ja sovitaan jatkosta. Työsopimus saatetaan kirjoittaa tällöin tai sitten sovitaan koevuoroista. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Pehdytysvuoroista päätettäessä otetaan huomioon uuden työntekijän koulutus, ammattikokemus sekä aikaisemmat työpaikat. Niiden perusteella päätetään pehdytysvuorojen lukumäärä, joita on tavallisesti yhdestä kolmeen. Tulokas otetaan niin sanotusti ylimääräiseen vuoroon, jotta hän saa rauhassa pehdyä. Ensimmäinen pehdytysvuoro on yleensä alkuvuokosta ja aamulla, jotta vuorossa olisi mahdollisimman rauhallista. Ensin uusi työntekijä saa työvaatteet ja sitten hänet ohjataan valitun työnopastajan luo. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Työnopastaja valitaan kyseisessä työvuorossa olevista vanhoista työntekijöistä. Valintaan vaikuttaa työntekijän kokemus ja luonteen sopivuus tehtävään. Työnopastajiksi ei ole erikseen koulutettu tai nimetty tiettyjä työntekijöitä, vaan periaatteessa pehdyttämisen voi hoitaa kuka vain. Pehdyttäjälle tai työnopastajalle ei ole tällä hetkellä käytössä minkäänlaista kirjallista ohjeistusta tai muistilistaa. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Ensin uudelle työntekijälle esitellään työpaikan tilat ja hätäpoistumistiet. Sen jälkeen hänelle annetaan kirjalliset työohjeet, jotka käydään yhdessä läpi. Myös tarkempien ohjeiden ja materiaalien, kuten eri laitteiden käyttöön liittyvien ohjeiden

sijainti näytetään. Sitten työntekijälle kerrotaan, kuinka Plevnassa yleisesti toimitaan. Miten esimerkiksi tarjoiluasemien jaot menevät, kuinka kassakone toimii tai kuinka ruokatilaus menee keittiöön. Rutiiniasioiden läpi käymiseen kuluu yleensä vähintään kaksi vuoroa. (Tähtinen-Hakala 2019.)

Perehdytysmateriaalina toimii salin- ja verannan kirjalliset työohjeet, jotka uusi työntekijä saa itselleen kotiin viemiseksi ensimmäisessä työvuorossa. Ensimmäisellä kontaktikerralla, kun työntekijän kanssa sovitaan työsuhteen solmimisesta tai koevuoroista, hän saa mukaansa ruoka- ja juomalistan etukäteen tutustuttaviksi. Lisäksi häntä kehoitetaan käymään Plevnan nettisivuilla. Muuta perehdyttämiseen ja alkuun pääsemiseen liittyvää materiaalia ei ole tällä hetkellä käytössä. Yritys kokee, että se hyötyisi konkreettisesti uusista perehdytysmateriaaleista. Tarpeellisiksi koetaan perehdyttäjille suunnattu ohjeistus sekä uusille työntekijöille annettava informaatiokooste. (Tähtinen-Hakala 2019.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt vastaavat tutkijan ennalta laatimiin kysymyksiin melko vapaamuotoisesti, kertoen aiheeseen liittyviä kokemuksiaan ja mielipiteitään. (Tilastokeskus n.d.) Tutkija havainnoi ja tulkitsee vastauksia ja hakee usein vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein pieniä ja siksi aineiston laadun merkitys korostuu. Aineiston laatu korvaa siis määrän. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen paremmin kuin määrällinen menetelmä, jossa pääpaino on vastausten volyymissa. (RajatOn 2015.) Työssä tutkitaan ja kehitetään Panimoravintola Plevnan uusien, salin puolen työntekijöiden perehdytystä. Uusia tarjoilijoita tulee vuodessa noin kymmenen (Tähtinen-Hakala 2019). Tutkimuksen kannalta oleellista on, että haastateltavat työntekijät ovat verrattain uusia, joiden omat perehdyttämiskokemukset ovat hyvin muistissa. Pieni otanta siis riittää tässä työssä, kun tutkitaan ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia perehdyttämisen laadusta.

### 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa haastattelukysymyksiä ei esitetä tarkasti ja ennalta muotoillusti, vaan haastattelu etenee väljemmin ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Teemat tai aihealueet ovat samat kaikille haastateltaville, vaikka kysymysten esitysmuotoa tai -järjestystä ei ole tiukasti määritetty. Haastattelutilanne muistuttaa keskustelua, eikä kaikkien haastateltavien kanssa tarvitse puhua kaikista asioista saman verran. Haastattelijan on tunnettava valittu aihepiiri huolellisesti, josta käsiteltävät teemat valitaan. Myös haastateltavat on valittava tarkasti, jotta saataisiin laadukasta aineistoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen

joustavuuden takia. Keskustelunomainen haastattelu tuntui sopivalta keinolta selvittää haastateltavien mielipiteitä. Tutkittaessa haastateltavien omia tuntemuksia ja kokemuksia, teemahaastattelu on oivallinen menetelmä. Haastattelu sopii menetelmäksi myös, kun halutaan syvällisesti ymmärtää jotakin asiaa, tässä tapauksessa perehdytystä ja sen tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelut toteutettiin 12.4.–16.4.2019 Panimoravintola Plevnan uusimmille salihenkilökunnan jäsenille, jotka olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. Haastatteluja kertyi yhteensä seitsemän kappaletta, joista viisi oli puhelinhaastattelua ja kaksi sähköpostihaastattelua. Kaikki haastattelut oli alun perin tarkoitus tehdä puhelimitse, mutta otannan riittävyden turvaamiseksi osalle vastaajista annettiin mahdollisuus myös sähköiseen haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kiireellä ja joidenkin haastateltavien henkilökohtaiseen aikatauluun sähköpostihaastattelu soveltui paremmin. Kaikista uusimmat työntekijät haastateltiin puhelimitse, ja hieman kauemmin talossa olleet saivat valita sähköposti- ja puhelinhaastattelun väliltä. Ajatuksena oli myös, että mikäli omasta perehdytyksestä olisi kulunut jo hetki, osalle voisi olla helpompi vastata sähköpostiin kaikessa rauhassa itse kirjoittaen ja muistellen.

Puhelinhaastattelut äänitettiin, jotta tutkijan aikaa ei kuluisi haastattelun aikana vastausten kirjaamiseen, vaan hän voisi keskittyä täysin haastateltavan kanssa keskusteluun. Äänitteisiin olisi myös helppo palata jälkikäteen, mikä helpottaa aineiston analysointia. Haastattelut oli jaettu viiteen eri teemaan, joista jokainen sisälsi 5–10 kysymystä. Kysymykset (liite 1) olivat tutkijalle tarkoitettuja apukysymyksiä, joiden avulla kaikki oleelliset asiat tulisi keskusteltua haastateltavien kanssa. Kysymyksiä ei siis esitetty sanatarkasti eikä tietyssä järjestyksessä. Haastattelun teemat käsiteltiin seuraavasti: Ensin keskusteltiin alku- ja yleisperehdytyksestä eli vaiheesta, jossa uusi työntekijä tutustutetaan yritykseen ja työpaikkaan ensi kertaa. Sitten käsiteltiin perehdytysmateriaali ja sen laatu. Sen jälkeen keskusteltiin ensimmäisistä hetkistä työssä, työnopastajasta sekä työnopastuksesta. Lopuksi vielä pohdittiin perehdyttämistä yleisesti.

Osa vastaajista halusi vastata haastatteluun sähköpostitse. Heille lähetettiin samat kysymykset, joita puhelinhaastatteluissa käytettiin keskustelun tukena. Jotakin kysymyksiä piti muokata hieman täsmällisemmiksi, jotta niiden merkitykset

olisivat ymmärrettävissä myös luettuna. Puhelimitse käytyjen haastattelujen kysymyksiä pystyi tarvittaessa tarkentamaan. Sähköpostihaastattelun vastaajia kuitenkin kehoitettiin ottamaan yhteyttä ja kysymään, mikäli kysymyksissä olisi jotain epäselvää. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia, ja niihin pyydettiin vastaamaan mahdollisimman kuvailevasti ja monisataisesti. ”Kyllä” ja ”ei” vastauksia pyydettiin välttämään. Sähköpostilla saadut vastaukset osoittautuivat yhtä hyviksi ja hyödyllisiksi, kuin puhelimitse saadut. Vastaukset olivat pitkiä ja kuvailevia, ja ne vastasivat laadultaan puhtaaksikirjoitettuja puhelimesta saatuja vastauksia. Kahden eri haastattelumenetelmän yhdistämisellä ei siis ollut vaikutusta työn tuloksiin.

### 5.3 Litterointi

Litteroinnilla tarkoitetaan puhutun tai kirjoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamisesta sen analysoinnin helpottamiseksi. Aineisto voi olla tutkimuksen osallistujan käsin kirjoittamaa tai ääneen puhumaa, jonka tutkija muuttaa luettavaan ja hallittavaan muotoon usein tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Tutkimuksen luonteesta riippuen, aineisto voidaan litteroida sanatarkasti tai vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat huomioiden. Mikäli litteroidaan jälkimmäisellä tavalla, vaarana on, että tutkimuksen kannalta oleellista tietoa jää huomaamatta puuttumaan. Suositeltavaa on siis kirjata vastaukset muistiin mahdollisimman tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Litterointiin on varattava riittävästi aikaa, sillä se on yllättävän aikaa vievää. Se myös kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen, kun asiat ovat tuoreessa muistissa. Aineiston nopea purkaminen helpottaa tulosten analysointia ja nopeuttaa tutkimusprosessia. (Näpärä 2016.)

Puhelinhaastattelut litteroitiin nopeasti haastattelun toteuttamisen jälkeen. Haastateltavien puhe kirjoitettiin sähköiseen muotoon sanatarkasti. Äänitetyn puheen litterointiin vaadittiin yllättävän paljon aikaa. Äänitteet kestivät keskimäärin 35 minuuttia, ja litterointiin kului noin kolmin kertainen aika. Sähköpostihaastatteluja ei tarvinnut litteroida, sillä vastaukset olivat valmiiksi kirjallisessa ja sähköisessä muodossa. Tämä nopeutti aineiston analysointiin pääsyä hieman.

Sanatarkan litteroinnin jälkeen tekstiksi muutettu haastateltavan puhe tiivistettiin lyhyempään ja selkeämpään muotoon. Kaikkia puhekielen ilmauksia ja äännähdyksiä ei analysoinnin kannalta tarvittu, mutta vastaajan niin sanottu äänensävy säilytettiin myös tiivistelmässä.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa tutkimusaineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä aineistoa samalla tiivistäen. Sisällönanalyysissa tarkastellaan tekstin muodossa olevia aineistoja, esimerkiksi litteroituja haastatteluja, joista muodostetaan tiivistetty kuvaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Aineiston analyysi alkoi aineiston teemoittelulla. Teemoittelu sopii teemahaastattelun analyysimenetelmäksi luontevasti. Teemoittelussa tekstistä etsitään keskeisiä aiheita ja vastauksia yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Litteroinnin jälkeen aineisto jaetaan teemoihin, jotka voivat noudattaa teemahaastattelun runkoa. Aineistosta saattaa syntyä myös täysin uusia teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e.)

Ensin litteroidut ja tiivistetyt aineistot järjestettiin haastattelun teemojen mukaisesti. Haastatteluissa oli viisi teemaa, jotka olivat alku ja yleisperehdytys, perehdytysmateriaali, työnopastaja, työnopastus ja perehdytys yleisesti. Kaikkien osallistujien vastaukset yhdistettiin samaan dokumenttiin aihealue kohtaisesti, ja haastattelukysymykset toimivat tarkempina otsikoina. Myös uusia otsikoita muodostui, joita ei oltu alun perin suunniteltu osaksi haastatteluja. Jokainen osallistuja sai oman värikoodin, jotta heidän vastauksensa olisi helppo tunnistaa toisistaan. Myös sähköisesti saadut vastaukset erotettiin muista vastauksista niiden tunnistamiseksi. Osallistujien vastauksia alettiin vertailemaan keskenään, miettien yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Osallistujien vastauksia tarkasteltiin myös omina kokonaisuuksinaan, jotta kokonaiskuva heidän kokemuksistaan muodostuisi. Yhteen kootuista vastauksista alkoi muodostumaan pala palalta aihealuekohtaisia kokonaisuuksia, joita verrattiin teoriaan. Teoriaa voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa apuvälineenä tutkimusaineiston analysoinnissa.

Tällöin aineistoa tulkitaan olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen. Analyysitapaa kutsutaan teorialähtöiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Alku- ja yleisperehdytys

Suurimmalla osalla haastatteluun osallistuneista henkilöistä ensikosketus Panimoravintola Plevnaan työympäristönä tapahtui ravintoloitsijan kanssa käydyn työhaastattelun merkeissä. Joidenkin kohdalla työsopimus kirjoitettiin saman tien, osan kanssa puolestaan sovittiin koevuoroista. Osa tuli taloon työharjoittelijana ja osa sai siirron yrityksen toisesta toimipisteestä. Vastaajien työurat yrityksessä alkoivat monenlaisilla tavoilla, mutta yksi yhdistävä tekijä löytyi: he kaikki olivat kokeneet ensivastaanottonsa työpaikalla positiiviseksi ja olonsa tervetulleiksi. Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2010, 4) ystävällinen vastaanotto yrityksessä auttaa positiivisen ensivaikutelman luomisessa ja lisää tulijan työmotivaatiota. Yrityksen on järkevää panostaa antamaansa ensivaikutelmaan, ja tässä Panimoravintola Plevna onnistui hyvin.

Alku ja yleisperehdytys alkaa jo työhönottovaiheessa, kun tulokkaan kanssa keskustellaan yritykseen liittyvistä asioista. Tällöin tulijalle muodostuu yleiskuva yrityksestä, muun muassa sen liikeideasta ja toimintatavoista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2, 9.) Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavien yrityskuva oli muodostunut suurimmaksi osaksi omien asiakaskokemusten tai nettisivuvierailujen perusteella. Heille oli myös kerrottu pääpiirteitä yrityksestä haastattelun yhteydessä, mutta kaikki eivät kuvailleet yleiskuvaansa yrityksestä selkeäksi työhönottovaiheessa. Osa haastateltavista kertoi saaneensa kattavat tiedot yrityksestä. Haastatteluun tulijoita voidaan siis pitää omatoimisina tiedon haun suhteen ja heidän yleiskuvansa yrityksestä on hyvällä pohjalla. Yritys voisi kuitenkin yhtenäistää käytäntöään yritysesityksessä, jotta kaikilla uusilla työntekijöillä olisi samat lähtökohdat työn alkaessa.

Organisaation rakenne liittyy myös yleiskuvaan yrityksestä, ja suurimmalle osalle haastateltavista muodostui siitä suurpiirteinen kuva työhönottovaiheessa. Ravintoloitsijan omistussuhde tuli kaikille selväksi ja osa oli myös tietoisia vuoropäälliköistä, panimomestarista ja muusta henkilöstöstä. Vastauksista korostui, että vastaajien käsitys organisaation rakenteesta ei ollut kuitenkaan kovin varmalla

pohjalla. Alkuperehdytyksessä yrityksen hallinnon ja henkilöstön esittelyn voisi ottaa kiinteäksi osaksi yritysesittelyä.

Yritysperehdytyksen osana tulokas tutustutetaan myös uuden työpaikan tiloihin sekä ihmisiin eli asiakkaisiin, esimiehiin ja työkavereihin (Kangas & Hämäläinen 2010, 2). Työpaikan ihmisistä haastateltavat mainitsivat asiakkaat. Ravintolan asiakaskunnasta oli ollut keskustelua ravintoloitsijan kanssa vähän yli puolilla. Yrityksellä on ollut tapana esitellä työpaikan tilat ensimmäisen työvuoron alussa, mikä ilmenee myös vastauksista (Tähtinen-Hakala 2019). Ensikohtaamisessa ravintoloitsijan kanssa ohjeistetaan, kuinka ensimmäiseen työvuoroon saavutaan, mutta osa vastaajista toivoi tiloihin ja taloon tutustumista jo tässä vaiheessa. Ensimmäisessä työvuorossa kaikki vastaajista olivat päässeet kiertämään taloa, mutta puutteitakin ilmeni. Kaikkien kohdalla kierros ei ollut kattanut ravintolan kaikkia tiloja, esimerkiksi verantaa. Toisilla kierros oli siis pääpiirteittäinen ja toiset vastaajista saivat hyvin perusteellisen esittelyn. Perehdytyksen toimintatapoja yhtenäistämällä voitaisiin varmistaa, tasalaatuinen yritysesittely myös tilojen ja työpaikan ihmisten osalta. Näin kenenkään uuden työntekijän kohdalla yrityksen esittely ei jäisi puutteelliseksi, esimerkiksi kiireen tai perehdyttäjän valinnan vuoksi.

Osana yritysperehdytystä työntekijälle tulisi kertoa työpaikan luottamusmiehestä ja työsuojeluvaltuutetusta. Lisäksi hänen kanssaan tulee käydä työsuhteasiat läpi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9; Eräsalo 2008, 63.) Työsuhteeseen liittyvät asiat oltiin käyty läpi kaikkien haastateltavien kanssa työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä. Heistä osa kuvaili tilanteen hyvinkin tarkaksi ja yksityiskohdalliseksi. Osan kanssa tilanne oli ollut nopea ja asioiden käsittely suurpiirteinen. Työpaikan luottamusmiehestä ja työsuojeluvaltuutetusta kysyttäessä, ainoastaan yksi vastaajista tiesi keitä he ovat. Edes työpaikassa jo vähän pidempään olleet työntekijät eivät osanneet nimetä heitä työkavereidensa joukosta.

Haastateltavien vastauksista välittyi, että kaiken kaikkiaan yleis- ja alkuperehdytyksen jälkeen he olivat tyytyväisiä ja luottavaisin mielin. Positiivinen vastaanotto ja tervetullut tunnelma nostattivat varmasti mielialoja, vaikka alkuperehdytyksessä olikin joidenkin kohdalla pieniä puutteita. Alkuperehdytyksen jälkeen haastateltavia ei jäänyt asiat mietityttämään. Heistä tuntui, että informaatiota oli tullut

riittävästi alkuun pääsemiseen, ja että epäselvät asiat ehtisivät selvitä myöhemmin.

Haastateltavat antoivat kehitysideoita uuden työntekijän alkuperehdytykseen ja ensimmäiseen vastaanottoon työpaikalla. Koska melkein kukaan ei ollut edes haastattelun tekemisen aikana tietoisia työpaikan luottamusmiehestä ja työsuojeluvaltuutetusta, tähän asiaan ehdotettiin muutosta. Heistä voisi kertoa yritysperehdytyksen yhteydessä. Myös tilojen tutustumiseen toivottiin perusteellisuutta. Ehdotettiin, että tiloihin, henkilöstöön ja esimiehiin voisi tutustua mahdollisuuksien mukaan jo työhönottovaiheessa, sopeutumisen helpottamiseksi. Oluotravitolaliikeideasta, panimosta ja oluista ehdotettiin kerrottavan enemmän heti aluksi, jotta kokonaiskuva yrityksen toiminnasta selkeytyisi ja alkuun pääseminen myyntityössä helpottuisi.

## **6.2 Perehdytysmateriaali**

Yritysperehdytyksen tukena käytetään usein erilaisia perehdytysmateriaaleja. Erilaiset mukaan saatavat aineistot helpottavat uuden työntekijän muistamista ja lisäävät hänen mielenkiintoa yritystä kohtaan. Materiaalit auttavat alkuun pääsemisessä ja niihin on helppo palata tarvittaessa myöhemmin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2, 7.) Ravintoloitsija Tähtinen-Hakala (2019) kertoo, että uusille työntekijöille annetaan haastatteluvaiheessa ruokalista mukaan etukäteen tutustuttavaksi ja ensimmäisessä työvuorossa annetaan kirjalliset työohjeet omaksi. Muita perehdytysmateriaaleja ei yrityksessä ole haastatteluhetkellä käytössä, mutta joskus on ollut. Perehdytysmateriaalien antamisessa ilmeni paljon puutteita ja suuria tapauskohtaisia vaihteluita. Seitsemästä haastateltavasta vain yksi kertoi saaneensa kirjalliset työohjeet kotiin vietäväksi. Moni ei ollut kuullutkaan työohjeiden olemassa olosta, vaikka ne ovat nähtävissä myös työpaikalla. Ruokalista oli annettu kolmelle haastateltavalle. Kaksi työntekijää oli päässyt lukemaan perehdytyslomakkeen, mikä on ollut heidän työuransa alussa yrityksellä vielä käytössä. Kaksi haastateltavista oli jäänyt täysin ilman minkäänlaista perehdytysmateriaalia.

Perehdytysmateriaaleista hyödyllisiksi koettiin etenkin käytöstä poistunut perehdytyslomake sekä kirjalliset työohjeet. Ne haastateltavat, joille edellä mainitut materiaalit annettiin, kokivat saaneensa riittävästi tietoa. Pelkän ruokalistan saaneet tai kokonaan ilman materiaalia jääneet kertoivat kaivanneensa konkreettista perehdytysmateriaalia, koska uuteen työpaikkaan tullessa muistettavaa on paljon ja moni asia unohtuu helposti. Materiaalin puuttumisen koettiin lisäävän työsuhteen alun muistitaakkaa ja pakottavan omatoimiseen tiedonhankintaan. Vastaajat kertoivat myös esimerkkejä tilanteista, joissa informaation oikeaoppisesta toiminnasta sai vasta, kun oli jo tehnyt virheen, eikä informaatiota välttämättä annettu rakentavalla tavalla. Tämä luonnollisesti luo epävarmuuden ja turhautumisen tunnetta uudessa työntekijässä. Tästä syystä yrityksessä on jatkossa oltava huolellisempia ja muistettava antaa perehdytysmateriaalit jokaiselle uudelle työntekijälle.

Perehdytysmateriaaliin liittyviä kehitysehdotuksia tuli haastateltavilta paljon. Konkreettisen perehdytysmateriaalin antamisen tärkeyttä korostettiin, ja yleisin kehitysehdotus olikin, että materiaalia ylipäättään saisi. Yksi haastateltavista kertoi jopa tarpeen vaatiessa laativansa materiaalin raakaversioon itse. Niin tärkeänä materiaalin antamista pidettiin. Jonkinlaista Tervetuloa-vihkosta esitettiin laadittavaksi uusille työntekijöille. Vihkosen sisältöön ehdotettiin kuuluvan ravintolan perustiedot sekä toimintaohjeet työvuoron sujuvaan kulkuun. Tarkempia ohjeita toivottiin myös tarjoiluasemien työtehtävistä, pöytiin ohjauksesta, allergiakansion ja työohjeiden olemassa olost, työpaikkaruokailusta, työterveyshuollosta sekä menettelystä sairastuessa.

### **6.3 Työnopastaja**

Yrityksen on syytä suunnitella työnopastajan valintaa ennen uuden työntekijän saapumista (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Työnopastaja ohjaa ja opettaa tulokkaalle työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten oikeat ja turvalliset työtavat (Liski, Horn & Villanen 2007, 12). Työnopastajan perusedellytyksinä voidaan pitää ammattitaidon lisäksi suopeaa asennetta ja motivaatiota opastamistyöhön. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14).

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän työnopastamiseensa oli nimetty erillinen henkilö, joka oli vastuussa heidän opastamisestaan ensimmäisenä työpäivänä. Joidenkin kohdalla töihin tulo tapahtui kiireellä, eikä työnopastajan valintaa oltu mietitty sen vuoksi etukäteen. Hekin kuitenkin saivat opastajan työvuoron alussa. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla yksittäistä työnopastajaa ei ollut ollenkaan, vaan hän pääsi niin sanotusti suoraan töihin. Kyseinen työntekijä sai siirron yrityksen toisesta toimipisteestä, jossa on erilainen toiminta-ajatus. Oma opastaja ehkä unohdettiin valita, koska hän oli tuttu tai sitä ei katsottu tarpeelliseksi. Kahden toimipisteen eroavaisuuksien vuoksi olisi silti ollut hyvä nimetä myös kyseiselle henkilölle oma työnopastaja, vaikka hän ei täysin vieras ollutkaan.

Työnopastajat saivat haastateltavat tuntemaan olonsa tervetulleiksi. Henkilökunta vaikutti olleen tietoisia uuden työntekijän saapumisesta kaikkien haastateltavien kohdalla. Myös henkilökunnan vastaanotto työpaikalle koettiin suurelta osalta ystävälliseksi ja mieluisaksi. Poikkeustapauksissa syyksi arveltiin kiirettä. Henkilökunta osallistui omalta osaltaan työnopastukseen ja haastateltavat kertoivat saaneensa paljon apua muiltakin, kuin vain työnopastajiltaan.

Työnopastajia pidettiin valtaosin erittäin motivoituneina tehtävään. Vain yhdelle haastateltavista oli välittynyt tunne, että hän on työnopastajalle ylimääräinen tehtävä oman työnsä lisäksi. Myös opastajien ammattitaitoa pidettiin hyvänä ja riittävänä työnopastamiseen. Ammattitaidosta huolimatta työnopastajille ehdotettiin jonkinlaista muistilistaa opastamisen apuvälineeksi. Lista sisältäisi kaikista tärkeimmät muistettavat asiat, jotta jokainen uusi työntekijä saisi samat tiedot ensimmäisenä työpäivänään. Uusilla työntekijöillä on paljon muistettavaa, mutta niin on myös työnopastajilla. Jotkin itsestään selviltä tuntuvat toimintatavat voi helposti unohtaa opettaa. Työnopastaja voi myös olla ammattitaitoinen, mutta kokematon työnopastajana. Tällöin hänellä saattaa olla hankaluuksia muistaa opettaa kaikki tärkeät asiat.

Työnopastajan tulee hoitaa opastus selkeästi, johdonmukaisesti, rohkaisevasti ja kannustaen (Kangas & Hämäläinen 2010, 14). Kun haastateltavilta kysyttiin, saivatko he tarpeeksi tukea ja apua, suurin osa vastasi saaneensa ja osa ei ollut

varmoja. Apua oli tullut etenkin työntekijöiden taholta herkästi, ja he olivat kyselleet tulokkailta usein, tarvitsevatko he apua jossakin. Perehdyttämisen johdonmukaisuus jakoi mielipiteitä. Osa haastateltavasta oli saanut mielestään perusteltua ja johdonmukaista opastusta. Osa koki johdonmukaisuuden puuttuneen tai ei ollut varmoja asiasta. Pahimmassa tapauksessa opastamisen kuvailtiin olleen sekavaa. Opastuksesta toivottiin suunnitelmallisempaa ja tähän voisi olla apuna opastajan muistilista.

Jotta uuden työntekijän oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta, työnopastus tulisi räätälöidä jokaiselle tulokkaalle tapauskohtaisesti. Tästä syystä työnopastajan ja tulokkaan olisi hyvä ehtiä hieman tutustumaan toisiinsa ennen opastuksen alkamista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.) Haastateltavien kohdalla näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan esittelyn jälkeen siirryttiin suoraan töihin. Silti suurin osa koki, että työnopastuksessa heidät kohdattiin yksilöinä, ja että heidän aikaisempi työkokemus ja luonnetyyppi huomioitiin. Työn ohessa ehti tutustumaan jonkun verran ja se oli riittävää useimmissa tapauksissa. Osa vastaajista kuitenkin koki, että heidän yksilöllisiä ominaisuuksiaan ei otettu huomioon työnopastamisessa.

Työnopastajilla ei puolella tapauksista tuntunut olevan tarpeeksi aikaa opastettavalleen. Muut työntekijät onneksi tarjosivat apuaan usein. Työnopastajat tekivät itse samalla suorittavaa työvuoroa, mikä vaikutti opastettaville annettavan ajan määrään. Kaksi kolmesta, joille aikaa ei riittänyt tarpeeksi, kuvaili saaneensa lyhyen peruskurssin opastajaltaan, jonka jälkeen joutui suoraan asiakaspalvelutyöhön. Yksi jopa koki olleensa tiellä. Uusille työntekijöille annettavaan aikaan kannattaisi satsata, koska ajalla on yhteys työntekijän työmotivaatioon. Motivaatio laskee merkittävästi, jos työntekijä tuntee jääneensä liian varhain suoriutumaan yksin. Myös tunne häiriöksi olemisesta vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4.) Osassa tapauksista työnopastajan kiirettä voi perustella työvuoron ajankohdalla. Uuden työntekijän ensimmäinen työvuoro on yleensä aamulla ja alkuviikosta vuoron rauhallisuuden takaamiseksi (Tähtinen-Hakala 2019). Näin ei kuitenkaan ollut kaikkien haastateltavien kohdalla tapahtunut, vaan syystä tai toisesta ensimmäinen vuoro oli sijoitettu kiireiseen ilta-aikaan. Jatkossa on syytä tarkastella työnopastajien ajankäyttöä huolella ja pohtia,

onko työnopastajan suorittava työvuoro suhteessa tärkeämpi kuin uudelle työntekijälle annettu riittävä aika onnistuneeseen työssä alkuun pääsemiseen.

#### 6.4 Työnopastus

Haastateltavien perehdyttämisen kestossa oli jonkin verran vaihtelua. Kaikille ei tuntunut olleen selvää, montako perehdytysvuoroa heillä oli ollut, mutta suurin osa vastasi niitä olleen yksi tai kaksi kappaletta. Yrityksessä käytäntönä on päättää perehdytysvuorojen lukumäärä työntekijän koulutuksen ja ammattikokemuksen perusteella, ja niitä on yleensä yhdestä kolmeen vuoroa (Tähtinen-Hakala 2019). Osa haastateltavista koki kuitenkin perehdytysvuoron kestäneen alle kaksi tuntia kiireellisen työvoimantarpeen takia. Sen jälkeen oli jo kyettävä itsenäiseen työhön. Jokaiselle uudelle työntekijälle olisi tärkeää antaa edes yksi kokonainen perehdytysvuoro sujuvan alun turvaamiseksi.

Työterveyslain mukaan työntekijöiden turvallisista työolosuhteista on huolehdittava ja useat yritykset panostavatkin perehdytyksessä työturvallisuuteen. Työpaikan vaaratekijöistä, kuten koneista ja laitteista on annettava riittävästi opastusta ja myös työergonomiasta huolehtiminen on osa työturvallisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.) Kysyttäessä opastuksesta työturvallisuuteen, suurin osa haastateltavista kertoi, että aiheesta ei juuri opastusta saanut, mutta eivät he sitä olisi kaivanneetkaan. He kertoivat hyödyntäneensä aikaisemman kokemuksensa kartuttamaa tietotaitoa turvallisuusasioissa. Koneiden ja laitteiden käytön ei koettu olevan erityistä turvallisuusopastusta vaativaa ravintolan salin puolella. Eräs haastateltavista kertoi saaneensa neuvon hyvien työkenkien hankkimisesta, sillä työpaikan lattiat ovat hankalat. Tieto hyvien työkenkien tarpeellisuudesta tulee varmasti tavoittamaan työntekijät viimeistään käytännön työskentelyssä, mutta vinkin turvallisista kengistä voisi jakaa jokaiselle jo ennen ensimmäistä työvuoroa.

Enemmistö haastateltavista koki, että työnopastus sisälsi kaikki oleelliset asiat, eivätkä he jääneet kaipaamaan mitään sen osalta. Kaikki eivät kuitenkaan olleet asiasta yhtä mieltä, vaan puutteitakin löydettiin. Talon tapoihin opastamisessa

nähtiin parantamisen varaa ja siihen liittyen palautteen antamiseen toivottiin rakentavia elementtejä. Työnopastamisen koettiin menneen yleisesti hyvin, huonoimmillaankin keskinkertaisesti. Haastateltavat kuvailivat tunteitaan ensimmäisten päivien päätteeksi todella hyviksi, innostuneiksi ja onnellisiksi uudesta työpai- kasta. Myös hämmennys ja kauhu mainittiin, mutta ne liittyivät opittavien asioiden valtavaan määrään tai ravintolan kokoon. Jokainen haastateltava mainitsi jonkin positiivisen tunteen tai asian uudessa työssä.

Työnopastukseen liittyviä kehitysideoita annettiin tulevia työntekijöitä ajatellen, vaikka omaan työnopastukseen oltiinkin oltu tyytyväisiä. Yksi ehdotuksista oli, että perehdyttämiseen koulutettaisiin muutama henkilö, jotka huolehtisivat uuden työntekijän tutustuttamisesta työtapoihin ja kollegoihin. Uuteen työpaikkaan sopeutumista helpottaisi, että olisi olemassa yksi tietty henkilö, jonka puoleen voisi tarvittaessa kääntyä, vaikka kaikilta työntekijöiltä apua voi kysyäkin. Perehdyttä- jän muistilistaa ehdotettiin toistamiseen, jotta uudet työntekijät saisivat tasalaa- tuisempaa opastusta ja ettei virheellisiä toimintatapoja pääsisi syntymään. Alun tietotulvaa päiviteltiin, mutta varsinaista kehitysehdotusta tilanteen helpottami- seen ei osattu antaa. Selkeyden merkitystä korostettiin työtehtäviin liittyen ja opastamisessa ylipäättään. Riittävän ajan antaminen uudelle työntekijälle nähtiin merkitykselliseksi asioiden selkeämmässä opastamisessa ja uusien oppien muis- tiin painamisessa. Uudelle työntekijälle ja työnopastajalle ehdotettiin puolen tun- nin tai tunnin yhteistä aikaa ensimmäisessä työvuorossa asioiden rauhalliseen läpikäymiseen, ilman samanaikaisia asiakaskontakteja. Muita esille tulleita ehdo- tuksia olivat keittiön ja salin välisen viestinnän parantaminen ja keittiökirjoittimeen menevän ruokatilauksen tekemisen opettelu niin, että se olisi keittiöhenkilökun- nalle mahdollisimman helppolukuinen.

## **6.5 Perehdytys yleisesti**

Jokainen haastateltava piti uuden työntekijän perehdyttämistä erittäin tärkeänä ja he myös perustelivat näkemyksensä hyvin. Vaikka uudella työntekijällä olisi pal- jon kokemusta alalta entuudestaan, jokaisella työpaikalla on omanlaiset toimin- tatapansa. Siksi jokainen työntekijä täytyy perehdyttää juuri kyseisessä yrityk-

sessä toimimiseen. Perehdyttämisen katsottiin hyödyttävän sekä uutta työntekijää että yrityksen henkilökuntaa ja sujuvoittavan koko yrityksen toimintaa. Hyvällä perehdyttämisellä tulokkaasta saadaan mahdollisimman nopeasti täysivoimainen ja osaava työntekijä. Opettamalla työntekijät alusta alkaen oikeisiin toimintamalleihin vanhojen ja uusien työntekijöiden välille ei synny turhaa kitkaa, kun kaikki ovat tietoisia oikeista työtavoista. Tämä edesauttaa myös työporukkaan pääsemistä. Perehdyttämisen ajateltiin antavan myös eräänlaista varmuutta tulokkaalle, kun hän uskoo pärjäävänsä työssään ja tietää, mistä tietoa saa hankittua tarvittaessa. Kun työnantaja panostaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, antaa se kuvan siitä, että työntekijät ovat arvostettuja ja toivottuja henkilöitä työpaikalla.

Haastateltavien mielestä hyvä perehdyttäminen on henkilökohtaista, tasalaatuaista, kattavaa, ystävällistä ja molemmin puolista palautteenantoa sisältävää, mutta ennen kaikkea se on kärsivällistä, rauhallista ja siihen on varattu riittävästi aikaa. Uudelle työntekijälle täytyy välittyä tunne, että aikaa oppimiseen on riittävästi, kaikkea ei tarvitse oppia kerralla ja aina on turvallista kysyä, jos jotain ei muista. Perehdyttämisessä ei saa muodostua tilannetta, jossa perehdyttäjällä on liian kiire auttaakseen. Hyvässä perehdytyksessä työntekijä huomioidaan yksilöllisesti, ja hänen kokemuksensa perusteella määritetään perehdytyksen syvällisyyden tarve. Työntekijän osaamista ei saa myöskään kyseenalaistaa.

Haastateltavat uskoivat, että hyvä perehdytys lisää työntekijän sitoutumista yritykseen. Koska perehdytys tapahtuu heti työsuhteen alussa, sen laatu vaikuttaa ensivaikutelmaan yrityksestä. Kankaan ja Hämäläisen (2010, 4) mukaan uusi työntekijä muodostaa hyvin nopeasti mielessään päätelmiä yrityksestä ja päättää niiden perusteella haluaako työskennellä yrityksessä vai ei. Perehdytykseen panostavat yritykset menestyvät usein työnantajina ja onnistuvat työntekijöiden sitouttamisessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Hyvän perehdyttämisen koettiin sitouttavan työntekijää yritykseen vaikuttamalla positiivisesti tulijan mielialaan. Hyvä perehdytys lisää työntekijän mukavuuden tuntua työskentelyssä, auttaa pääsemään osaksi työyhteisöä ja antaa työntekijälle halutun, varman ja motivoituneen olon. Huonon perehdytyksen jälkeen työntekijä saattaa kokea, että hänestä ei pidetä eikä häntä haluta työpaikalle.

Suurin osa haastateltavista kertoi perehdytyksen laadun vaikuttavan heidän omaan työmotivaatioonsa. Hyvä perehdytys antaa voimia ja motivoi työntekoon. Huonoa perehdytystä ei erään haastateltavan mukaan kovin kauan jaksaa. Kaikki haastateltavat ei kuitenkaan ollut yhtä mieltä perehdytyksestä motivaatiotekijänä. Eräs haastateltava kertoi, että hänen työmotivaationsa ei kärsinyt, vaikka hänen perehdytyksensä ei sujunut ongelmitta. Yksi haastateltavista ei ollut varma vaikuttaako perehdytyksen laatu hänen omaan motivaatioonsa, mutta hänen mielestään työpaikan motivaatio työntekijöitä kohtaan välittyy selvästi perehdytyksen laadusta. Perehdyttämisen taso kertoo yrityksen tavasta kohdella työntekijöitään (Kjelin & Kuusisto 2003, 24).

Haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän mielestään tärkein kehitettävä asia Plevnan tämänhetkisessä perehdyttämiskäytännössä. Kahta samaa vastausta ei tullut, vaan jokainen koki eri asian kehittämisen merkitykselliseksi. Yksi vastauksista liittyi perehdyttäjään. Toivottiin, että uuden työntekijän tukena olisi yksi henkilö, joka olisi läsnä ja apuna. Hän olisi työntekijälle niin sanottu tukipilari ja vastuussa hänestä koko perehdysvuoron ajan. Perehdytyksestä toivottiin henkilökohtaisempaa kiinnittämällä huomiota uuden työntekijän taustaan ja ammattikokemukseen. Niiden perusteella perehdytys räätälöitäisiin työntekijälle sopivaksi. Myös perehdyttämisyksikön pidentämistä ehdotettiin ja perehdytysmateriaalien puuttuminen katsottiin ongelmaksi, johon tulisi puuttua. Perehdytettävistä asioista huomiota tulisi kiinnittää työtehtävien selkeään opastamiseen ja parempaan tuotetietouden opettamiseen. Panimoravintolakonseptissa varsinkin oluiden tuntemus katsottiin tärkeäksi asiaksi oppia. Tärkeimmiksi kokemiensa asioiden lisäksi haastateltavat kertoivat muistakin asioista, jotka heidän mielestään kaipaavat vielä kehittämistä. Yrityksen toimintatavoista toivottiin kerrottavan uudelle työntekijälle mahdollisimman nopeasti, jotta asioita ei tarvitsisi oppia erehdyksen kautta, ja osan henkilökunnasta kouluttamista perehdyttämiseen ehdotettiin. Lisäksi toivottiin, että uudelle työntekijälle annettaisiin informaatiota siitä, kuka kukin on ja missä asemassa, kenen puoleen voi missäkin asiassa kääntyä, miten menetellään sairastuessa ja miten työterveyden ja TerveysHelpin kanssa toimitaan.

Osa haastateltavista nosti palautteen antamisen esille. Palautteen antamista ja saamista pidettiin tärkeänä ja toivottavana uuden työntekijän aloittaessa työnsä.

Näin tulokkaan ei tarvitsisi miettiä, miten hänellä on muiden mielestä mennyt. Työpaikalle toivottiin aiempaa avoimempaa ja tehokkaampaa palautteen antoa sekä kollegoiden että johtoportaan puolelta. Myös negatiivisista asioista pitää haastateltavien mielestä antaa palautta, mutta palautteen tulee olla rakentavaa. Jos johonkin asiaan ollaan tyytymättömiä, on työntekijälle kerrottava konkreettinen vaihtoehto asian paremmin hoitamiseen. Työntekijälle on pystyttävä antamaan palautetta hänen työstään, varsinkin jos sitä erikseen kysytään. Palautteen saamista varsinkin esimieheltä pidettiin tärkeänä muutenkin, kun vain työsuhteen alussa. Palautteen antamisen ei tarvitse olla tunnin pituinen palaveri. Etenkin positiivisen palautteen antamiseen ei kulu kovin kauaa, mutta se tuo työntekijälle nopeasti hyvän mielen.

## **6.6 Perehdytysmateriaalien laatiminen**

Yksi työn tutkimuskysymyksistä oli, millaista on hyvä perehdytysmateriaali, ja työn tarkoituksena oli uusien perehdyttämiskäytänteiden löytämisen lisäksi laatia yritykselle uutta perehdyttämismateriaalia tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin uusien työntekijöiden näkemyksiä perehdytysmateriaalista. Materiaalit olivat yksi teemahaastattelun teemoista. Haastatteluissa kysyttiin muun muassa, millaista perehdytysmateriaalia työntekijät olivat saaneet töihin tullessaan ja mitä mieltä he materiaalista olivat olleet. Myös kehitysehdotuksia pyydettiin, jotta tuleville työntekijöille voisi kehittää paremmat materiaalit.

Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytysmateriaalien antamisessa uusille työntekijöille oli paljon puutteita. Ravintoloitsija Tähtinen-Hakalan (2019) mukaan Panimoravintola Plevnassa on tapana antaa tulokkaille ruokalista ja kirjalliset työohjeet, mutta näin ei ollut monenkaan työntekijän kohdalla tapahtunut. Uudet työntekijät pitävät konkreettisen perehdytysmateriaalin saamista erittäin tärkeänä ja työntekijälle annettavan Tervetuloa-vihkosen laatimista ehdotettiin, joka sisältäisi ravintolan perustiedot sekä toimintaohjeet työvuoron sujuvaan kulkuun. Myös perehdyttäjälle suunnattua muistilistaa ehdotettiin, jotta kaikille uusille työntekijöille opastettaisiin samat asiat. Samankaltaisista perehdytyksen apuvälineistä oli myös ollut puhetta työn toimeksiantajan kanssa jo ennen haastattelujen toteuttamista. Vastaavat materiaalit olivat joskus olleet käytössä yrityksessä, mutta ne

olivat kadonneet. Siksi yritys toivoi saavansa työn tuloksena perehdyttäjille suunnatun ohjeistuksen ja uusille työntekijöille annettavan informaatiopakettin. (Tähtinen-Hakala 2019.) Tutkimustulosten ja toimeksiantajan toiveiden perusteella Pannimoravintola Plevnan uusiksi perehdytysmateriaaleiksi päätettiin laatia Perehdyttäjän muistilista ja Tervetuloa Plevnaan! -opas.

Perehdyttäjän muistilistan tarkoitus on toimia perehdyttäjän ja työnopastajan apuvälineenä. Kangas ja Hämäläinen (2010, 17) kertovat kirjassaan Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus, perehdyttämisen apuna käytettävistä tarkastuslistoista. Listan laajuus ja sisältö vaihtelevat yrityksen tarpeen mukaan. Kirjassa on myös esimerkkejä listan sisällöstä. Myös Liskin ym. (2007, 27–33) laatimassa julkaisussa Hyvä perehdytys -opas, on malli perehdyttäjän muistilistasta.

Muistilistan kokoaminen alkoi alustavan listan laatimisella työn teoriaviitekehyyksen ja esimerkkilistojen pohjalta. Alustavaan versioon otettiin mukaan vain ne kohdat, joiden arvioitiin olevan hyödyllisiä kohdeyrityksessä. Listaan lisättiin ravintoloitsija Tähtinen-Hakalan kanssa käydyssä puhelinhaastattelussa ja teema-haastatteluissa esiin tulleet asiat. Teema-haastatteluista sai paljon hyödyllisiä ajatuksia ja ideoita, joita pystyi hyödyntämään muistilistan kokoamisessa. Tutkimuksen perusteella listaan lisättiin kohdat ruokailusta ja tauoista, tarjoiluasemista, ruokatilausten tekemisestä, keittiön kanssa kommunikoinnista, pöytiin ohjauksesta ja kansioden sijainnista. Myös yrityksen toimintatavoista toivottiin selkeää ohjeistusta työsuhteen alussa, joten kohta ”pelisäännöt” päätyi listalle. Sekä toimeksiantajalta että tutkimustuloksista tuli selväksi, että kohta työterveydestä ja siitä, kenen puoleen kääntyä sairastuessa tulisi löytyä listalta.

Ensimmäinen versio lähetettiin tarkastettavaksi toimeksiantajan edustajalle, vuoropäällikkö Materolle. Matero (2019) esitti mielipiteensä ja lisätoiveensa listan ja sen ulkonäön suhteen puhelinhaastattelussa. Pienien muutosten jälkeen lopullinen Perehdyttäjän muistilista oli valmis. Lista löytyy työn liitteistä (liite 2). Listasta tuli toimeksiantajan toiveiden mukaisesti kompakti, yhdelle A4 koon arkille mahtuva. Lista laadittiin lomakkeen muotoon, johon merkitään päivämäärä ja opastajan nimi, kun asia on uudelle työntekijälle opastettu. Vaikka lista on pääasiassa suunnattu perehdyttäjille, voi siitä antaa oman kappaleen myös työntekijälle. Näin molemmat osapuolet pystyvät seuraamaan perehdytyksen kulkua. Listan avulla

varmistutaan, että kaikki tärkeät asiat on muistettu opettaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7, 17.)

Tervetuloa Plevnaan! -oppaan laatiminen oli melko samanlainen projekti, kuin Perehdyttäjän muistilistankin. Oppaan laatiminen alkoi tutustumalla teoriaan aiheesta. Jotkut yritykset käyttävät yritysperehdytyksen tukena Tervetuloa taloon -oppaita, joiden tarkoituksena on helpottaa tulijan muistamista ja lisätä hänen mielenkiintoaan yritystä kohtaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 2). Myös henkilöstöoppaaksi kutsutun oppaan sisällöstä löytyy esimerkkejä muun muassa Liskin ym. (2007, 26) julkaisussa. Esimerkin avulla muodostui ensimmäinen versio oppaan sisällyksestä, kohdeyrityksen tarpeet ja ominaispiirteet huomioiden. Myös tutkimustulokset huomioitiin oppaan sisällössä. Haastatteluissa esille nousseet asiat, jotka uuden työntekijän olisi hyvä tietää sisällytettiin oppaaseen, esimerkkinä ohjeet työterveydestä. Sisällys lähetettiin toimeksiantajalle tarkastettavaksi ja häneltä pyydettiin samalla tietoja oppaan koostamista varten. Toimeksiantajalta saatujen tietojen ja tutkijan oman kokemuksen perusteella opas koostettiin ja lähetettiin jälleen tarkastettavaksi. Toimeksiantajalta ei tullut muutosehdotuksia, joten opas oli valmis.

Lopputuloksena syntyi Tervetuloa Plevnaan! niminen opas, jossa on viisi sivua, sisältäen kansilehden ja yksitoista aihealuetta (liite 3). Aihealueet ovat Plevnan esittely, organisaatio ja yhteystiedot, työsuhde, työsuojelu, työterveys, turvallisuus, tilat ja kulkeminen, työhyvinvointi, tauot ja ruokailu, tiedotus ja työvaatteet. Oppaasta pyrittiin tekemään visuaalisesti miellyttävä, helppolukuinen ja tiivis tietopaketti, niin kuin Kjelin ja Kuusisto (2003, 12) suosittelevat. Heidän mukaansa oppaassa kannattaa keskittyä vain olennaiseen, jottei siitä tule liian pitkä. Oppaassa on suuret ja selkeät otsikot ja riittävän suuret rivivälit, jotta sen lukeminen olisi miellyttävää. Tervetuloa-oppaan tarkoitus ei ole lisätä uuden työntekijän jännitystä ja siksi siinä kannattaa viestiä positiivista kuvaa yrityksestä. Liikat säännöt ja kontrollointi antaa herkästi negatiivisen kuvan tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211.) Tervetuloa Plevnaan! -oppaan nimellä jo pyrittiin luomaan positiivista vaikutelmaa ja oppaan kirjoitusasussa yritettiin huomioida myönteisen vaikutelman välittyminen mahdollisimman hyvin. Oppaan kansilehden merkittiin sen valmistumiskuukausi ja -vuosi, jotta ne olisivat nähtävissä helposti ja nopeasti. Oppaan ajan tasalla pitämisestä tulee huolehtia ja yrityksessä onkin hyvä miettiä

etukäteen, kenen vastuulla materiaalin päivittäminen on (Kjelin & Kuusisto 2003, 212).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimuksen avulla löytää Panimoravintola Plevnalle uusia perehdyttämiskäytäntöjä ja laatia yrityksen käyttöön uutta perehdytysmateriaalia. Tavoitteena oli, että uusien käytäntöjen ja perehdytysmateriaalin myötä yrityksen perehdytyksestä tulisi aiempaa toimivampi kokonaisuus, joka helpottaisi uuden työntekijän yritykseen sopeutumista. Työn perehdyttämistä käsittelevään teoriaviitekehykseen pohjautuvien teemahaastattelujen avulla tutkittiin kohdeyrityksen uusimpien salin työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia Panimoravintola Plevnan perehdytyksestä.

Teoriaviitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että yrityksen nykyisessä perehdyttämiskäytännössä on paljon hyviä elementtejä, mutta myös paljon kehitettäviä asioita. Yrityksellä on perehdyttämisen suhteen hyvä tarkoitus ja perehdyttämisen kulkua on suunniteltu etukäteen. Perehdytys alkaa useimmiten työhaastattelulla, jolloin työntekijälle kerrotaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista sekä sovitaan perehdytys- tai koevuoroista. Työntekijän tausta ja kokemus huomioidaan vuorojen suunnittelussa ja ensimmäinen vuoro pyhitetään rauhassa oppimiselle. Työntekijälle on etukäteen valittu sopiva työnopastaja ja hän saa alkuun pääsemistä helpottavaa perehdytysmateriaalia. (Tähtinen-Hakala, 2019.) Parhaimmillaan, kun kaikki nämä perehdyttämiseen liittyvät asiat on hoidettu suunnitellusti, uusi työntekijä saa erinomaisen perehdytyskokemuksen ja hän on tyytyväinen yrityksen toimintaan. Näin ei valitettavasti käynyt monesakaan tutkitussa tapauksessa, vaan työntekijöiden perehdyttämisen tavoissa ilmeni suuria vaihteluita. Pahimmillaan melkein kaikki perehdyttämiseen liittyvät, yrityksen käytäntöön kuuluvat elementit unohdettiin ja työntekijä joutui aloittamaan työuransa ilman kunnollista perehdyttämistä. Kiire vaikutti olevan suurin tekijä perehdyttämisen laiminlyönneissä.

Vaikka yrityksellä on lähtökohtaisesti hyvä tarkoitus perehdyttämisen suhteen, toteutus ei aina vastaa tarkoitusta. Pelkästään pitämällä kiinni hyvistä ja toimivista tavoistaan, yritys voisi jo ilman tämän tutkimuksen tuloksiakin yltää parempiin ja tasalaatuisempiin perehdytyskokemuksiin. Yrityksen perehdyttämiskäytännön hyviin asioihin kuuluu ehdottomasti alkuvastaanotto, jossa uusi työntekijä

kohdataan ensimmäistä kertaa. Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on saada työntekijä asennoitumaan myönteisesti yritykseen ja lämminhenkinen vastaanotto on tarpeellinen positiivisen ensivaikutelman luomisessa (Eräsalo 2008, 61; Kangas & Hämäläinen 2010, 4). Jokainen tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä oli kokenut olonsa tervetulleeksi ensimmäisessä tapaamisessaan ravintoloitsijan kanssa. Tervetullut olo lisää työmotivaatiota, jolla on suora yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen (Kangas & Hämäläinen 2010, 4). Positiivinen vastaanotto on omiaan vastaamaan työn tavoitteissa määritellyn uuden työntekijän sopeutumiseen yrityksessä.

Alkuperehdytys sujuu yrityksessä pääosin hyvin. Tutkimus osoitti, että työntekijät olivat alkuperehdytyksen jälkeen tyytyväisiä, vaikka kaikki asiat eivät olisi heille vielä tässä vaiheessa selvinneet. Työhönottovaiheen alkuperehdytystä voidaan parantaa, kun muistaa olla kiirehtimättä ja antaa kaikille työntekijöille samat tiedot alkuun pääsemiseen. Etenkin alkuvaiheen perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäistäminen on helposti toteutettavissa, ja pienillä muutoksilla taataan uusille työntekijöille samat lähtökohdat ja mahdollisuudet työskentelyn sujuvaan aloittamiseen. Työn tuloksena syntynyt Tervetuloa Plevnaan! -opas on hyödyllinen työkalu osana alkuperehdytystä, josta työntekijät saavat informaatiota yrityksestä. Sanallisen kommunikoinnin ja työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä ei kuitenkaan pidä uuden työkalun myötä unohtaa. Kirjallinen materiaali ei saa korvata sanallista alkuperehdytystä, vaan siihen on panostettava jatkossakin (Helsilä 2009, 48).

Työn yhtenä tarkoituksena oli laatia yritykselle uutta perehdytysmateriaalia. Tutkimuksen teon aikaan yrityksellä oli perehdytysmateriaaleina käytössään ruokalista ja kirjalliset työhöjeet (Tähtinen-Hakala 2019). Perehdytysmateriaalien antamisessa uusille työntekijöille ilmeni suuria puutteita. Materiaaleja ei monesti annettu yrityksen käytännöstä huolimatta. Syynä tähän on mahdollisesti unohtaminen. Perehdytyksen tukena toimivien materiaalien antaminen on kuitenkin erittäin tärkeää. Perehdytysmateriaalia saaneet työntekijät kokivat perehdyttämisensä onnistuneemmaksi, kuin ne, jotka eivät saaneet mitään tai saivat pelkän ruokalistan. Tutkimuksessa tuli toistuvasti esiin uudessa työssä aloittavaa työntekijää kohtaava tiedon paljous, johon kaivattiin helpotusta. Mukaan annettavien materiaalien avulla voi keventää työntekijän muistitaakkaa (Kangas & Hämäläinen

2010, 2). Lisäksi on tärkeää tietää, mistä tietoa saa hankittua tarpeen vaatiessa lisää. Siksi yrityksessä käytössä olevien ohjeiden ja oppaiden sijainti tulee näyttää työntekijöille konkreettisesti. Myös tieto, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa on tärkeää välittää työntekijöille. Työn tuloksena valmistuneeseen Perehdyttäjän muistilistaan kirjattiin kohdat näistä asioista, jotta jatkossa ne muistettaisiin opastaa kaikille. Perehdyttäjän muistilista ja Tervetuloa Plevnaan! -opas auttavat perehdytyksen yhtenäistämässä ja perehdytettävien asioiden muistamisessa. Yrityksen tehtäväksi jää uusien ja vanhojen materiaalien ajantasaisuudesta huolehtiminen ja ne on myös muistettava antaa uusille työntekijöille. Perehdytysmateriaali on täysin hyödytöntä, jos se jää käyttämättä.

Yrityksessä työnopastus sujuu pääasiallisesti hyvin, kun uusi työntekijä saa avukseen työnopastajan, jolla on myös aikaa käytettävänä opastamiseen. Työnopastajan suunniteltu valinta on tärkeää. Jokaisella tulokkaalla on oltava mahdollisuus omaan opastajaan, johon tukeutua ainakin ensimmäisen vuoron ajan, ja miksi ei muutaman seuraavankin mahdollisuuksien mukaan. Kankaan ja Hämäläisen (2010, 14) mukaan työnopastajan perusedellytyksiin kuuluu myönteisen asenteen lisäksi ammattitaito. Työnopastajat onnistuivat tehtävässään näiltä osin hyvin. Kokematonkin opastaja käy tehtävään hyvin, mikäli hän on muuten ammattitaitoinen. Aloittelevan opastajan vaikeutena saattaa olla kaikkien tarpeellisten asioiden opastamisen muistaminen. Tässä Perehdyttäjän muistilista toimii apuvälineenä erinomaisesti. Tutkimus osoitti, että vielä positiivista asennetta ja ammattitaitoakin tärkeämpi tekijä oli työnopastajan antama aika työntekijälle. Kun työnopastajilla ei ollut tarpeeksi aikaa opastettavilleen ja työntekijät joutuivat liian nopeasti pärjäämään omillaan, aiheutti se negatiivisia, epävarmoja tunteita tulokkaille.

Yhtenä yrityksen suurimmista ongelmista perehdytyksen onnistumisen kannalta on aika, tai tarkemmin sen riittämättömyys. Ajalla näytti olevan suuri merkitys tutkimuksessa ilmenneeseen perehdytyksen epätasalaatuisuuteen. Ne työntekijät, jotka eivät kokeneet saaneensa riittävästi aikaa perehdytyksessä tai joiden perehdytys tapahtui hyvin nopeatempoisesti, kokivat eniten negatiivisia tunteita perehdytyksestään. Kiireen tuntu saattoi olla läsnä jo haastatteluvaiheessa, mutta varsinkin ensimmäisen työvuoron kiire loi negatiivisia tuntemuksia. Toisaalta ensimmäisen vuoron liika rauhallisuus ja asiakkaiden puuttuminen koettiin myös

turhauttavaksi. Ensimmäisessä vuorossa ei siis saisi olla liian kiire, mutta ei myöskään liian vähän tekemistä, jotta vuoro tuntuisi mielekkäältä.

Ne työntekijät, jotka olivat saaneet tarpeeksi aikaa ja rauhallisen aloituksen, olivat tyytyväisimpiä perehdytyksen tasoon yleisesti. Kiireettömyyden tuntu jo työhönotovaiheessa lisäsi positiivisia tunteita. Työntekijöille on tärkeää antaa aikaa heti alusta lähtien. Yrityksen on syytä välttää tulevaisuudessa liian kiireisiä työhönotoja ja jättää kiireiset iltavuorot pois perehdytysvuoroista, vaikka työvoiman tarve olisikin suuri. Mikäli yritys malttaa noudattaa omaa käytäntöään ja sijoittaa ensimmäinen vuoro rauhalliseen aamuun, saa se todennäköisesti enemmän tyytyväisiä ja yritykseen positiivisesti asennoituneita työntekijöitä.

Myös työnopastajan ajan puute koettiin ongelmaksi. Samanaikaisen työnteon ja työnopastamisen yhdistäminen ei varsinkaan kiireisinä ajankohtina toiminut. Tällöin uusi työntekijä jäi vaille tarvitsemaansa tukea opastajalta. Riittävä tuen määrä ja opastus työuran alkumetreillä lisää työmotivaation määrää (Kangas & Hämäläinen 2010, 4). Tutkimuksessa nousi esiin konkreettinen parannusehdotus ensimmäisen vuoron kiireen purkamiseen. Ensimmäisen vuoron alkuun ehdotettiin lyhyttä, puolen tunnin tai tunnin ylimääräistä aikaa työnopastajalle ja työntekijälle. Tänä aikana heillä olisi mahdollisuus tutustua toisiinsa ja perehdytettäviin asioihin kaikessa rauhassa, ilman samanaikaisia asiakaskontakteja ja häiriötekijöitä. Opastaja ja työntekijä voisivat tulla työvuoroon tarvittaessa muita aikaisemmin, jotta ravintolan rutiini ei häiriintyisi.

Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa Panimoravintola Plevnan perehdyttämiskäytänteitä uusien työntekijöiden sopeutumisen helpottamiseksi. Laadullisen tutkimuksen avulla onnistuttiin löytämään useita tekijöitä, joita noudattamalla uusien työntekijöiden perehdyttämiskokemuksia voitaisiin parantaa, ja tätä kautta auttaa heitä yritykseen sopeutumisessa. Opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena yritykselle oli tarkoitus laatia uutta perehdyttämisen tukena käytettävää materiaalia. Teorian ja tutkimuksen pohjalta valmistui Perehdyttäjän muistilista ja Tervetuloa Plevnaan! -opas, joita yritys voi jatkossa hyödyntää osana perehdyttämiskäytäntöään. Näiden materiaalien käyttö auttaa yritystä sen tavoitteessaan parantaa perehdytysprosessiaan.

Tutkimus toteutettiin uusille salin puolen työntekijöille suunnatuilla teemahaastatteluilla. Haastatteluja kertyi yhteensä seitsemän. Laadullisessa tutkimuksessa otanta oli riittävä tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi. Olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista saada vielä muutama haastattelu lisää nähdäkseen, muuttaako suurempi otanta tutkimustuloksia. Uusia työntekijöitä ei kuitenkaan ollut enempää saatavissa, koska kaikki mahdolliset haastateltavat eivät vastanneet haastattelu-pyyntöön. Nykyisellä otannalla päästiin kuitenkin toivotunlaisiin tuloksiin erinomaisesti. Jokaisen haastateltavan kohdalla perehdytys oli sujunut kovin erilaisella tavalla, joka selittää sen, että haastattelukysymyksiin tuli kovastikin vaihtelevia vastauksia, mielipiteitä ja kokemuksia. Joku koki perehdytyksensä onnistuneen moitteetta, toinen taas löysi paljon parannettavaa. Tämä kertoo enemmänkin perehdytyksen epätasalaatuisuudesta, kuin otannan riittämättömyydestä. Ihmiset ovat myös yksilöitä, ja jokaisella on oma tapansa kokea asiat. Mikäli tutkimuksen toistaisi uudella vastaavankokoisella otannalla, tulokset olisivat todennäköisesti samansuuntaiset. Erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia tulisi taatusti. Jos tutkimuksessa esitetyt kehitysehdotukset ja perehdytysmateriaalit otetaan yrityksessä käyttöön ja perehdytyskokemukset yhtenäistyvät uusilla työntekijöillä, olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus ja nähdä, onko vastausten kirjo enää niin toisistaan poikkeava.

Kun uudet perehdytyskäytännöt ja -materiaalit ovat olleet käytössä pidempään, yrityksessä voitaisiin jatkaa tutkimusta sen perehdyttämisen laadusta. Uuden selvityksen voisi tehdä esimerkiksi vuoden kuluttua, kun uusia työntekijöitä on otettu töihin tarpeeksi. Silloin perehdytyksen nykytilaa ja työntekijöiden tyytyväisyyttä siihen voisi kartoittaa esimerkiksi anonyymien kyselyjen avulla. Yksinkertainen kysely on yritykselle vaivattomampi toteuttaa kuin laajamittainen tutkimus. Kysely toimisi perehdyttämisen kehittämisen seurannan välineenä. Perehdyttämistä kehitettäessä on tärkeää arvioida projektin onnistumista jälkikäteen. Näin yritys saa selville, missä asioissa onnistuttiin ja mitkä asiat vaativat vielä lisää kehittämistä tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 26.)

## LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark Oy.

Finlaysonin alue. N.d. Alueen historia. Luettu 5.4.2019.

<https://www.finlaysoninalue.fi/historia>

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

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

Kupias, P. Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus. Tampere: Juvenes Print.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Matero, S. Vuoropäällikkö. 2019. Panimoravintola Plevna. Haastattelu 17.4.2019. Haastattelija Lepistö, E. Tampere.

Näpärä, L. 2016. Spoken. Haastattelun purkuun liittyviä kompastuskiviä. Luettu 13.4.2019.

<https://www.spoken.fi/haastattelun-purkuun-liittyvia-kompastuskivia/>

Panimoravintola Plevna. 2018. Luettu 5.4.2019.

<https://www.plevna.fi/>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – Ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettu 25.10.2018.

<http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Työsuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>

RajatOn. 2015. Tutkijan ABC. Luettu 8.4.2019.

<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 23.4.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.2 Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Luettu 8.4.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.2.1 Litterointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Luettu 13.4.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.2 Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Luettu 26.4.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006e. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.4 Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Luettu 18.4.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Tilastokeskus. N.d. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettu 8.4.2019.

[https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 24.10.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1>

Tähtinen-Hakala, M. Ravintoloitsija. 2019. Panimoravintola Plevna. Haastattelu 10.4.2019. Haastattelija Lepistö, E. Litteroitu. Tampere.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

#### Alku- ja yleisperehdytys

1. Oliko ensivastaanottosi positiivinen ja olosi tervetullut?
2. Saitko yleiskuvan yrityksestä, sen toiminnasta ja liikeideasta?
3. Selvisikö sinulle organisaation rakenne eli hallinto ja henkilöstö?
4. Tutustutettiin sinut työpaikan ihmisiin eli esimiehiin ja työkavereihin tai oliko asiakkaista puhetta?
5. Tutustutettiin sinut työpaikan tiloihin?
6. Käytiinkö työsuhteasiat kanssasi läpi?
7. Tiedätkö, kuka on työpaikan luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu?
8. Jäikö jokin asia mietityttämään? Mitä olisit halunnut tietää?
9. Onko sinulla jotain kehitysideaa uuden työntekijän alkuperehdytykseen ja ensimmäiseen vastaanottokertaan työpaikalla?

#### Perehdytysmateriaali

10. Saitko perehdyttämismateriaalia ja millaista?
11. Koitko sen hyödylliseksi?
12. Jäikö siitä mielestäsi puuttumaan jotain?
13. Oliko siinä jotain liikaa?
14. Miten kehittäisit perehdytysmateriaalia seuraavia tulokkaita ajatellen?

#### Työnopastaja

15. Oliko henkilökunta tietoisia tulostasi ensimmäisenä työpäivänäsi?
16. Oliko perehdyttämiseesi ja opastamiseesi varattu erillinen henkilö, joka oli vastuussa opastamisestasi? Saiko työnopastaja sinut tuntemaan olosi tervetulleeksi? Entä muu henkilökunta?
17. Oliko teillä aikaa hieman tutustua toisiinne ennen töihin ryhtymistä?
18. Oliko työnopastajalla riittävästi aikaa sinulle?
19. Saitko häneltä tarpeeksi tukea ja apua?
20. Oliko opastaminen johdonmukaista ja perusteltua?
21. Vaikuttiko työnopastajasi motivoituneelta tehtävään?
22. Oliko hän mielestäsi riittävän ammattitaitoinen perehdyttämistehtävään?

## **Työnopastus**

23. Kauanko perehdytyksesi/työnopastuksesi kesti ja oliko aikaa mielestäsi riittävästi? (Mahdollisten koevuorojen tai perehdytysvuorojen määrä)
24. Saitko riittävästi opastusta työturvallisuudesta, laitteiden käytöstä ja työergonomiasta?
25. Opastettiin kaikki oleellinen? Mitä jäit kaipaamaan tai mitä jättäisit pois?
26. Otettiin huomioon aikaisempi osaamisesi tai luonnontyyppisi? Toisin sanoen, huomioitiinko sinut yksilönä?
27. Sujuiko työnopastus mielestäsi hyvin?
28. Millaisia tunteita sinulla oli ensimmäisen tai ensimmäisten työpäivien päätteeksi?
29. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on tulevien uusien työntekijöiden työnopastamista ajatellen?

## **Perehdytys yleisesti**

30. Pidätkö uuden työntekijän perehdyttämistä tärkeänä ja miksi?
31. Millaista on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?
32. Koetko, että hyvä perehdytys lisää työntekijän sitoutumista yritykseen?
33. Vaikuttaako perehdytyksen laatu työmotivaatioosi?
34. Mikä on mielestäsi tärkein kehitettävä asia työpaikkasi tämänhetkisessä perehdyttämiskäytännössä?
35. Onko vielä jotain, mistä haluaisit keskustella?

## Liite 2. Perehdyttäjän muistilista

**PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA**

<b>Yritys- ja yleisasiat</b>	<b>PVM</b>	<b>NIMI</b>
Yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus ja pelisäännöt		
Johto, esimiehet ja henkilökunta		
Työnopastaja valittu ja esitelty		
Asiakkaat ja heidän kohtaaminen		
Kansiot ja perehdytysmateriaalit (ruokalista, salin- ja verannan työohjeet, Tervetuloa Plevnaan -opas)		
Plevnan esittely -DVD näytetty		
Olutkurssi käyty		
Kenen puoleen kääntyä työvuoroasioissa, -toiveissa, vuoronvaihdossa, sairastuessa tai myöhästyessä		
Tiedottamiskäytäntö – Ilmoitustaulu, salin tussitaulu, Facebook		
<b>Terveys ja turvallisuus</b>		
Työterveys ja vakuutukset		
Ensiapuvälineiden sijainti		
Paloturvallisuus – sammutusvälineiden sijainti, menettely tulipalo tilanteessa		
Turvallisuusohjeet luettu ja kuitattu		
<b>Työskentely Plevnassa</b>		
Työasu, ulkoinen olemus ja käytös		
Yrityksen tilat, varapoistumistiet ja kulkeminen työpaikalle		
Ruokailu ja tauot		
Matkapuhelimen käyttö		
Koneiden ja laitteiden käyttö		
Olutlasit ja oluen laskeminen		
Tarjoiluasemat ja niihin liittyvät asiat		
Ruokatilausten bongaaminen		
Keittiön kanssa kommunikointi		
Tiskipisteiden toimintatavat		
Ruoan pöytiin vieminen ja pöytiin ohjaus		
Ruokailuun ja juomiseen tarkoitetut pöydät		
Pöytävarausten ottaminen		
Avun pyytäminen ja antaminen		
Rahat, maksupäätteet ja tilitys		

Liite 3. Tervetuloa Plevnaan! -opas

# TERVETULOAPLEVNAAN



Plevnan esittely

Organisaatio ja yhteystiedot

Työsuhde

Työsuojelu

Työterveys

Turvallisuus

Tilat ja kulkeminen

Työhyvinvointi

Taudit ja ruokailu

Tiedotus

Työvaatteet

04/2019

## Plevnan esittely

Panimoravintola Plevna avasi ovensa 31.10.1994 Finlaysonin historiallisella tehdasalueella, Tampereen ydinkeskustassa. Plevna on keskieurooppalaistyylinen panimo- ja ruokaravintola, jonka kanssa saman katon alla toimii Plevnan oluet valmistava Koskipanimo. Koskipanimo valmistaa 16 eri olutta, siideriä ja panimosimaa ympäri vuoden, joidenka lisäksi vuosittain valmistetaan erilaisia kausioluita. Panimon tuotteita on voinut ostaa mukaan panimon olutmyymälästä 2019 vuodesta lähtien.

Plevnan keittiö tarjoilee keskieurooppalaistyylistä ruokaa sekä suomalaisia makuja reilussa annoskoossa. Myöskään kasvissyöjiä ei ole unohdettu ja ruokalistalta löytyy jokaiselle jotakin. Ryhmille valmistetaan tilauksesta noutopöytiä.

Plevnan liiketilan paikalla toimi aikaisemmin historiallinen Finlaysonin kutomosalin Plevna, jonka mukaan ravintolakin on saanut nimensä. Plevnan tilat ovat suuret ja monikäyttöiset ja ravintolan saleihin mahtuukin kerralla 400 asiakasta. Lisäksi lämmitetty veranta kattaa 110 asiakaspaikkaa. Plevnan nykyisessä olut-tupamiljöössä näkyy vahvasti Finlaysonin historia, tamperelaista panimohistoriaa unohtamatta.

Plevnan visiona on pitää yllä tamperelaista panimoperinnettä, uusia tuotteita kehitellen. Plevna haluaa olla jatkossakin rento, matalan kynnyksen paikka, jonne voi tulla ruokailemaan tai vain lasilliselle. Tervetuloa Plevnaan!

## Organisaatio ja yhteystiedot

Tampereen Panimoravintola Oy:n ja Koskipanimo Oy:n omistavat samat kolme henkilöä:

- Sam Viitaniemi, toimitusjohtaja Koskipanimo Oy. 0400-737648, sam@plevna.fi
- Marika Tähtinen-Hakala, toimitusjohtaja Tampereen Panimoravintola Oy. 040-5074860, marika@plevna.fi
- Timo Tähtinen, kummankin yhtiön hallituksen puheenjohtaja. Eläkkeellä. 0400-636970.

Tampereen Panimoravintola Oy:

- Kaisa Ahmavuo, talouspäällikkö. 0407652533, kaisa@plevna.fi
- Jaakko Rautio, keittiöpäällikkö. 045-6755174, keittio@plevna.fi
- Tampereen Panimoravintola Oy:n kuuluu myös Oluthuone Panimomes-tari. Heidi Piirainen, ravintolapäällikkö. 03-2123173, 040-5572343, myynti@oluthuone.org

- Henkilökuntaamme kuuluu noin 50 henkilöä, joista osa työskentelee sekä Plevnassa että Oluthuoneella.

Muut yhteystiedot:

- Panimoravintola Plevna: 03-2601200. Puhelinvaihte on auki arkisin klo 9–16. Soitettaessa klo 16 jälkeen ja viikonloppuisin tulee ensin tiedote, kuinka myyntipalvelu on paikalla. Tiedotteen jälkeen puhelin hälyttää. Ravintolan ollessa suljettuna tulee eri tiedote ko. asiasta.
- Keittiö: 03-2601230. Puhelu menee ohi puhelinvaihteen suoraan keittiölle.
  
- Panimoravintola Plevna: Itäainenkatu 8, 33210 Tampere
- Oluthuone Panimomestari: Tuomiokirkonkatu 15, 33100 Tampere

## Työsuhde

Noudatamme matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta. Työsuhteeseesi liittyvissä asioissa voit käännyä ravintoloitsija Marika Tähtinen-Hakalan puoleen.

Palkanmaksupäivät:

Kuukausipalkkaisille työntekijöille palkka maksetaan kuukauden viimeisenä päivänä. Tuntipalkkaisille työntekijöille palkka maksetaan kahdesti kuussa. Kuukauden 1.–15. päivänä tehdystä työstä maksetaan kuun viimeisenä päivänä ja 16.–kuun viimeisenä päivänä tehdystä työstä maksetaan seuraavan kuun 15. päivänä.

## Työsuojelu

- Työsuojeluvaltuutettu: Jyri Korpi
- Luottamusmies: Heli Lehtelä
- Varaluottamusmies: Johanna Järvinen

## Työterveys

Työterveytemme on Mehiläinen Tampere Finlayson, osoitteessa Itäinenkatu 3, 33210 Tampere. Työterveys sijaitsee kätevästi saman kadun varrella Plevnan kanssa.

Työterveyteen aika varataan aina TerveysHelpin kautta, numerosta 020-61000.

Sairastumisesta tai työvuorosta myöhästymisestä ilmoitetaan aina ensi tilassa Plevnaan vuoropäällikölle numeroon 03 2601200. Sairastumisesta tulee ilmoittaa heti, vaikka et olisi vielä päässyt lääkäriin tai saanut sairauslomatodistusta. Näin voimme hankkia sinulle sijaisen. Jos et saa vuoropäällikköä kiinni, ota yhteyttä keittiön numeroon 03 2601230, Marikaan 0405074860 tai Kaisaan 0407652533.

## Turvallisuus

Yrityksellä on LähiTapiolassa vapaaehtoinen tapaturmavakuutus sekä lakisääteinen työtaturmavakuutus.

Työhön ja turvallisuuteen liittyvät materiaalit löytyvät kansioista VV-kassalta. Näitä ovat tuote- ja allergiakansiot, yleiset asiat/työohjeet -kansio, varhaisen-tuen malli, päihdeohjelma ja työsuojelusuunnitelma.

Pikkujoulu- ynnä muina sesonkiaikoina vuorossa on järjestyksen valvoja. Palvelu ostetaan M&M Safegroupilta.

## Tilat ja kulkeneminen

Plevnan kulkureitit ja hätäpoistumistiet esitellään sinulle ensimmäisessä työvuorossasi. Ravintolan ollessa suljettuna töihin kuljetaan tai sieltä poistutaan Verrannan puuovesta tai Finnparkin pysäköintitalon kautta. Molempien poistumisteiden yhteydessä on Securitaksen hälytyspäätteet.

Mikäli kuljet töihin omalla autolla, pysäköinti tapahtuu ravintolan viereisessä Finnparkin pysäköintitalossa, P-Plevnassa. Polkupyöriä varten pysäköintitalosta löytyy lukollinen pyörävarasto. Pysäköintiin tarkoitettuja parkkikortteja ja pyörävaraston avaimia voi pyytää Plevnan toimistolta.

## Työhyvinvointi

Työntekijänämme saat erilaisia henkilökuntaetuja. Listaruoista saat 20 % alennuksen ja oman talon juomatuotteista saat tuntuvan henkilökunta-alennuksen, myös Oluthuoneella. Alennukset koskevat vakituista henkilökuntaa ja heidän kanssaan samassa taloudessa asuvia henkilöitä. Henkilökuntakorttia näyttämällä saat alennusta myös Finnkino Plevnan leffaherkuista. Lisäksi tarjoamme työntekijöillemme ilmaisen pysäköinnin ja virikeseteleitä 20 kpl vuodessa. Mielestämme hyvästä työstä ansaitsee kiitoksen ja siksi järjestämme henkilökunnalle mukavia virkistyspäiviä noin kahdesti vuodessa.

## Taudit ja ruokailu

Työvuoron aikana ruokailusta ja tauoista sovitaan aina tapauskohtaisesti vuoro-esimiehen kanssa. Esimies katsoo, koska kukakin menee syömään ja tauolle lähdetään vain, kun asiasta on sovittu esimiehen kanssa. Vierekkäiset asemat eivät voi lähteä yhtä aikaa tauolle. Talossa on paljon henkilökuntaa ja esimiehen toimesta tapahtuva taukojen rytmittäminen sujuvoittaa työn kulkua. Näin kaikilla on mukavampaa vuorossa.

## Tiedotus

Plevnassa tapahtuvista asioista tiedotetaan henkilökunnalle pääasiallisesti Plevnan suljetussa Facebook-ryhmässä ja pukuhuonekäytävän ilmoitustaululla.

## Työvaatteet

Plevnassa työskennellessäsi sinulla tulee olla kunnolliset ja turvalliset työjalkineet. Varsinkin keittiötyössä on käytettävä siihen soveltuvia jalkineita, mutta myös salin puolella kunnan kengät ovat tarpeelliset. Ravintolan lattiat ovat haastavat ja välillä myös liukkaat, joten panostamalla hyvin työkenkiin panostat myös omaan turvallisuuteesi ja työergonomiaan.

Kenkiä lukuun ottamatta työvaatteesi saat talon puolesta. Keittiön työvaatteet voit myös pestä työpaikalla. Salihenkilökunta huolehtii vaatteiden siisteydestä ja pesemisestä itse. Sääret paljastavien tarjoilumekkojen kanssa käytetään aina sukkahousuja tai sukkahoususukkia, niin että paljaat sääret ja jalat ei näy asiakkaille. Tämä tukee tarjoilohenkilökunnalle muutenkin tärkeää siistiä ulkoasua. Sukat tai sukkahousut työntekijät hankkivat itse.