

Perehdytysprosessin kehittäminen toimeksiantajayrityksessä

Rosa Kokko

Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Rosa Kokko</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI11KVA</p>
<p>Raportin nimi Perehdytysprosessin kehittäminen toimeksiantajayrityksessä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Juha Sillanpää ja Seppo Suominen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen ravintolan perehdytysprosessia. Perehdytysprosessin kehittäminen sisältää perehdytyksen systemaattisuuden, tasalaatuisuuden ja seurannan kehittämistä. Kehittäminen on toteutettu laati-malla toimeksiantajayritykselle käytännönläheinen produkti.</p> <p>Toimeksiantajayritys on globaali huonekalujen ja kodinsisustustuotteiden myyjä. Toimeksiantajayrityksessä toimii myös sen oma ravintola. Tämä opinnäytetyö keskittyy ravintolan perehdytysprosessin kehittämiseen.</p> <p>Perehdyttäminen on ensimmäinen vaihe uuden työntekijän kehittämisessä yrityksen sisällä. Perehdyttäminen on työnantajan laillinen velvoite, mutta osana henkilöstön kehittämistä myös paljon enemmän. Perehdyttämisen avulla voidaan jalkauttaa strategiaa.</p> <p>Produktin tavoitteena on kehittää perehdytysprosessia toimeksiantajayrityksessä. Produkti on kolmeosainen ja koostuu perehdytyskansiosta, perehdytyslistasta ja perehdytyksen seurantakeskustelun rungosta.</p> <p>Perehdytyskansio on kattava opas ravintolatyöntekijän työhön. Perehdytyskansio toimii uuden työntekijän perehtymisen tukena. Toisaalta perehdytyskansion sisältö muodostaa rungon perehdytyksen sisällölle, jolloin perehdytys on tasalaatuista kaikille uusille työntekijöille.</p> <p>Perehdytyskansion sisältö vastaa perehdytyslistaa, joka toimii kummin muistilistana perehdytyksen aikana. Perehdytyslistaan on kerätty kaikki perehdytettävät asiat laajoiksi kokonaisuuksiksi, jotka on selitetty auki perehdytyskansiossa. Perehdytyslistan ansiosta perehdytys on systemaattisempaa. Perehdytyslista toimii myös perehdytyksen seurannan tukena.</p> <p>Perehdytyksen seurantakeskustelun runko toimii sisältönä perehdytyksen seurantakeskustelulle. Seurantakeskustelussa varmistetaan perehdytyksen riittävyys ja onnistuminen sekä ohjataan uuden työntekijän kehitystä. Produktin kolme osaa tukevat toisiaan muodostaen hyödyllisen kokonaisuuden toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen kehittä-miseksi.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstön kehittäminen, perehdyttäminen, työnopetus, ravintola-ala</p>	

Degree Programme in Business

<p>Authors Rosa Kokko</p>	<p>Group or year of entry HELI11KVA</p>
<p>The title of thesis Developing of introduction process in client corporation</p>	<p>Number of pages and appendices 50 + 10</p>
<p>Supervisor(s) Juha Sillanpää and Seppo Suominen</p>	
<p>The purpose of this thesis was to develop the introduction process in the restaurant of the client corporation. Developing the introduction process includes the development of homogeneity and being systematic in the introduction, and the development of introduction follow-up. The development was accomplished by creating a practical product for the client to use.</p> <p>The client corporation is a global company selling furniture and interior decoration products. In the client corporation premises operates the client's own restaurant. This thesis is focused on developing the introduction process only in the restaurant.</p> <p>Introduction is the employer's legal obligation but as a part of human resource development it can be much more. Introduction is a way to implement corporate strategy. The product of this thesis consists of three parts: introduction file, introduction list and an outline for introduction follow-up conversation.</p> <p>The introduction file helps new employees to get familiar with the job and, furthermore, the file also functions as an outline for those who are responsible for the introduction of new employees. Due to the introduction file, introduction is homogeneous for all new employees.</p> <p>The introduction list corresponds to the content of the introduction file. The introduction list supports the person providing the introduction to new employees. The list provides the big picture of everything that needs to be introduced. Due to the introduction list, introduction is more systematic. The introduction list also supports the follow-up of introduction.</p> <p>The outline of introduction follow-up conversations functions as the content of follow-up conversations. In the follow-up conversations it is possible to make sure the provided introduction is sufficient and successful. In the follow-up conversation it is also possible to guide the new employee to develop further. The three parts of this product support one another by creating a useful aid to develop the client's introduction process.</p>	
<p>Key words Human resource development, introduction, work coaching, restaurant line of business</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työelämäosaaminen ja henkilöstön kehittäminen	4
2.1	Perehdytys	5
2.2	Oppiminen osana perehdytystä	7
2.3	Perehdyttämisen syyt	9
3	Perehdyttämisen sisältö	13
3.1	Työsuhteen ensimmäiset päivät.....	13
3.2	Työsuhteen ensimmäiset viikot	16
3.3	Ravintola-alan erityispiirteet perehdyttämisessä	17
3.4	Perehdyttäjän rooli	18
3.5	Perehdyttäjän rooli.....	19
4	Perehdyttämisen käytäntö	21
4.1	Perehdyttämismalleja	21
4.2	Perehdytystyökalut	24
4.3	Perehdytyksen seuranta	26
5	Produktin toteutus	29
5.1	Toimeksiantajayritys ja produktin lähtökohdat	29
5.2	Perehdytysprosessiin liittyvät ongelmat.....	31
5.3	Produktin toteuttaminen	34
5.4	Perehdytyslista	37
5.5	Perehdytyskansio	38
5.6	Perehdytyksen seurantakeskustelun runko	40
6	Pohdinta	43
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen	43
6.2	Kehitysehdotukset ja ravintolatyöntekijän perehdytys tulevaisuudessa	47
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Perehdytyslista	54
	Liite 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo.....	59
	Liite 3. Perehdytyksen seurantakeskustelun runko	62

1 Johdanto

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramo kirjoittaa blogitekstissään ”Hyvä perehdytys, parempi mieli”, että työntekijä voi hyvin, kun hän kokee osaavansa. Perehdyttäminen on väylä uusien työntekijöiden osaamisen lisäämiseen. Perehdyttämisen avulla voidaan nopeuttaa työntekijän kehittymistä ja tukea myönteisen asenteen syntymistä työhön. Lisäksi hyvä perehdytys nopeuttaa uusien työtehtävien oppimista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Hyvä perehdytysprosessi koostuu työpaikkaan, työyhteisöön ja työtehtäviin perehdytyksestä sekä perehdytyksen onnistumisen seurannasta. (KT Kuntatyönantajat 2011; Rauramo 2012.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdytysprosessia toimeksiantajayrityksen ravintolassa laatimalla käytännönläheinen produkti, joka voidaan ottaa sellaisenaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, mikä tarkoittaa sitä, että perinteisen tutkimuksen sijaan opinnäytetyö on tehty tuottamalla toimeksiantajalle produkti, jonka tavoitteena on toimeksiantajayrityksen perehdytyksen kehittäminen (Virtuaaliammattikorkeakoulu). Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää tietoa nykytilanteesta. Nykytila-arvioon kuuluu ongelmien ja säilytettävien asioiden kartoittaminen, joiden perusteella määritellään kehityskohdat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.) Tässä opinnäytetyössä perehdytyksen nykytila-arvio perustuu omaan reilun kahden vuoden työkokemukseeni perehdyttäjänä toimeksiantajayrityksen ravintolassa sekä rekisteröimättömiin keskusteluihin kollegojeni kanssa vuosien aikana. Perehdytysprosessin ongelmia käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 5.2. Kehityskohdista on sovittu yhdessä ravintolan esimiesten ja toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suurelle huonekaluja ja kodin sisustustuotteita myyvälle yritykselle talvella ja keväällä 2012 - 2013. Koska toimeksiantajayritys on suuri, on kohdeosastoksi valittu toimeksiantajayrityksen ravintola. Perehdytysprosessin kehittäminen on ajankohtaista ravintolassa, koska osaston perehdytys ei ole täyttänyt hyvän perehdytyksen kriteerejä vaan siinä on ollut ongelmia jo jonkin aikaa. Opinnäytetyön valmistumisen tavoiteajankohta on keväällä 2013, jolloin laadittua produktia voidaan hyödyntää jo kesätyöntekijöiden perehdytyksessä vuonna 2013. Toimeksiantajayrityksen ravintolassa uusina kesätyöntekijöinä aloittaa vuosittain noin 20 henkilöä. Henkilös-

tö vaihtuu jonkin verran myös pitkin vuotta, ja uusia perehdytettäviä aloittaa lähes vuoden jokaisena kuukautena. Toimeksiantajayrityksessä siis perehdytetään kymmeniä uusia työntekijöitä vuosittain, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö ja perehdytysprosessin kehittäminen on ajankohtainen produkti toimeksiantajayritykselle.

Produktin tavoitteeksi asetettiin perehdytyksen tasalaatuisuuden, systemaattisuuden ja seurannan kehittäminen. Perehdytyksen tasalaatuisuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, että perehdytyksen sisältö on sama kaikille uusille ravintolatyöntekijöille. Perehdytyksen systemaattisuus tarkoittaa sitä, että perehdytys etenee sujuvasti ja säilyy yhtenä kokonaisuutena, vaikka perehdyttäjät vaihtuisi kesken perehdytysprosessin. Koska perehdyttäjän vaihtuminen on tavallista toimeksiantajayrityksen ravintolassa, pyrittiin perehdytyksen systemaattisuudella erityisesti helpottamaan perehdyttäjien keskinäistä yhteistyötä ja mahdollistamaan perehdytyksen jatkuminen seuraavana päivänä siitä, mihin edellisenä päivänä on jääty, vaikka perehdyttäjät vaihtuisi välissä.

Perehdytyksen seurannalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan sitä, että seurataan yleisesti perehdytyksen etenemistä, perehdytyksen laadukkuutta sekä perehdytyksen onnistumista. Perehdytyksen seurannan toteuttaminen on aiemmin ollut puutteellista ravintolassa. Perehdytyksen seurantakeskustelu on liitetty tähän produktiin, koska seurantakeskustelun avulla voidaan varmistaa perehdytyksen onnistuminen ja sisällön laadukkuus sekä perehdyttäjien antaman perehdytyksen tasalaatuisuus. Tässä opinnäytetyössä perehdytys on rajattu vain ravintolatyöntekijöiden perehdytykseen toimeksiantajayrityksessä, mikä tarkoittaa sitä, ettei tässä opinnäytetyössä laadittu produkti sovellu ravintolan esimiesten perehdytykseen. Ravintolatyöntekijän perehdytysprosessia sovelletaan kaikkien uusien toimeksiantajayritykseen työsuhteessa olevien osa-aikaisten, kokoaikaisten, määräaikaisten ja vakituisten ravintolatyöntekijöiden perehdytykseen. Perehdytysprosessia voidaan soveltaa myös vuokratyöntekijöiden perehdytykseen, mutta vuokratyöntekijöiden perehdytys on rajattu tämän opinnäytetyön aihealueen ulkopuolelle.

Uusien työntekijöiden laadukas perehdyttäminen on tärkeää ravintola-alalla, sillä ala on kiireinen ja työtehtäviin liittyy paljon opittavaa. Toimeksiantajayritys myös haluaa huolehtia hyvän yrityskuvan välittämisestä ja sen myötä perehdytyksestä. Hyvä perehdytys luo pohjan henkilöstön kehittämiseksi, ja siksi perehdytyksestä huolehtiminen on tärke-

ää kaikissa yrityksissä. Tämä opinnäytetyö on siis tarpeellinen ja hyödyllinen toimeksiantajayritykselle.

Tämän opinnäytetyön alussa on esitelty perehdytyksen teoriaa, jonka sisältöön on valittu kokonaisuuksia, joita voidaan soveltaa toimeksiantajayrityksessä. Teoria muodostaa kattavan kokonaisuuden perehdytyksen syistä, sisällöstä ja käytännöistä. Laadittu produkti pohjautuu teoriaan nojautuen samalla omaan ammattitaitooni ja työkokemukseeni perehdyttäjänä toimeksiantajayrityksessä. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu laadittua produktia ja sen käyttöä toimeksiantajayrityksessä. Kuvaus opinnäytetyön ja produktin tekemisestä sisältyy toiminnalliseen opinnäytetyöhön (Virtuaaliammattikorkeakoulu), minkä vuoksi myös tämän opinnäytetyön lopussa on kuvattu opinnäytetyöprosessin etenemistä.

Keskeisimpinä lähteinä on käytetty Kupiaan ja Peltolan teosta Perehdyttämisen pelikentällä, Tuomin ja Sumkin Osaamisen ja työn johtaminen sekä Kankaan ja Hämäläisen Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Lähteinä on käytetty myös pro gradu tutkimusta ja elektronisia lähteitä. Teoriaosuus tukee toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia ja sen kehittämistä, minkä vuoksi produkti on laadittu teoretiedon pohjalta. Produktin osat löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä.

2 Työelämäosaaminen ja henkilöstön kehittäminen

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti osaamisen johtamista, jonka tärkein osa on henkilöstön kehittäminen (Viitala 2009, 170). Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämisen osa (Viitala 2009, 175), ja siksi se on liitetty osaamisen johtamisen laajempaan asiakokonaisuuteen. Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen kuuluvat tämän opinnäytetyön aihepiiriin vain suhteessa perehdyttämiseen.

Organisaation oppiminen perustuu sen jäsenten oppimiseen, minkä vuoksi organisaatiossa tarvitaan taitavaa osaamisen johtamista. Hyvä osaamisen johtaminen kehittää henkilöstöä osana strategiaa. Kehittämiskohteiden tulisikin pohjautua yrityksen strategiaan, jolloin henkilöstöä kehittämällä voidaan toteuttaa organisaation strategiaa vision saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 13 - 20.) Osaamisen johtamisella pyritään myös turvaamaan se osaaminen, jota yritys tarvitsee saavuttaaksensa tulevaisuuden tavoitteensa. Yrityksen henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittyminen ja sen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yrityksen osaaminen on sitoutuneena henkilöstöön, mikä antaa osaamiselle inhimillisen luonteen. Osaamista tulee johtaa yrityksen strategian mukaisesti, jotta osaamisen kehittyminen kehittäisi yrityksen toimintoja. (Viitala 2009, 170 – 171, 178.) Koska osaaminen on sitoutuneena henkilöstöön, tulee henkilöstö sitouttaa yritykseen olemassa olevan ja kehitetyn osaamisen säilyttämiseksi yrityksessä.

Työelämäosaamisella tarkoitetaan työntekijän tai organisaation tietoja, taitoja ja asenteita, jotka lisäävät työntekijän tai organisaation joustavuutta kehittyä työelämän muuttuessa. Työelämäosaaminen muodostuu työn osaamisvaatimusten, työntekijän osaamisen ja valmiuksien sekä itse työssä ilmenevän osaamisen kokonaisuuksista. Työssä ilmenevä osaaminen eli ammattitaito yhdistää työn osaamisvaatimukset ja työntekijän osaamisen. Osaamisen kehittämisen tulisi tähdätä henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen, jotta osaaminen vastaisi paremmin työelämän vaatimuksiin. (Hanhinen 2010, 96 - 98.)

Tuomen ja Sumkin näkemyksen mukaan työ on osaamista. Osaaminen pohjautuu tietoon, taitoon ja kokemukseen, ja käytännössä se on konkreettista toimintaa. Organisaation visio voidaan saavuttaa henkilöstön yhteisen osaamisen ja työn avulla. Hyvää

osaamisen johtamista on, kun yrityksen henkilöstö voi toteuttaa organisaation strategiaa omassa työssään. Tuomen ja Sumkin mukaan työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä, minkä vuoksi osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua keskellä arjen työtä. Kehittämisen lähtökohtana on aina nykytilanne, ja kehittymisen suunnan tulisi määräytyä organisaation tarpeen ja strategian perusteella. (Tuomi & Sumkin 2012, 26 - 31.) Perehdyttäminen on osaamisen johtamisen alku ja keskeinen osa työn ja osaamisen kehittymistä.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tärkeää osallistua uuden työntekijän työroolin muodostumiseen tukemalla uuden työntekijän kehittymistä työn hallitsijaksi. Hyvällä perehdytyksellä voidaan auttaa uutta työntekijää kehittymään nopeammin tuotavaksi osaksi työyhteisöä. (Tuomi & Sumkin 2012, 62 - 63.) Viitalan (2009, 178 - 179) mukaan yksilön osaaminen toimii pohjana myöhemmälle onnistumiselle ja omassa työssä kehittymiselle.

2.1 Perehdytys

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, jotka auttavat uutta työntekijää tutustumaan työyhteisöönsä, työpaikkaansa ja omaan työhönsä (Kauhanen 2006, 145; Kjelín & Kuusisto 2003, 20). Perehdyttämisen tarkoitus on mahdollistaa uuden työntekijän itsenäinen työskentely yrityksessä. Kauhasen (2006, 144) mukaan tulokkaalla kestää noin vuoden omaksua uusi työnsä kokonaisuutena niin, että hän kykenee antamaan täyden työpanoksensa omassa tehtävässään. Perehdytyksessä organisaation toimintatapoja ja tietoa siirretään uudelle työntekijälle ja samalla tuetaan uutta työntekijään työssä alkuun pääsemiseksi. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala - Rasmus & Sandberg 2007, 154.)

Työtehtäviin perehdyttämistä kutsutaan usein työnopastukseksi. Työnopastuksessa keskitytään työtehtävien suorittamisen opetteluun. Työnopastuksen tavoitteena on tukea uuden työntekijän itsenäistä ja oma-aloitteista ajattelua ja oppimista. Työnopastus on osa muuta perehdytystä ja liittyy olennaisesti työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.) Toimeksiantajayrityksessä uusille työntekijöille tarjottava perehdytys on pääasiassa työnopastusta. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä myös työnopastuksesta käytetään sanaa perehdytys, koska toimeksiantajayrityksessä

työnopastuksesta puhutaan perehdyttämisenä ja koska työnopastukseen sisältyy toimeksiantajayrityksessä myös paljon työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämistä.

Kupiaan ja Peltolan mukaan perehdytys koostuu kaikista niistä toimista, joiden avulla helpotetaan uuden työn aloittamista, kehitetään uuden työntekijän osaamista ja opastetaan uusiin työtehtäviin, työympäristöön ja yritykseen. Lisäksi hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon uudella työntekijällä jo olevan osaamisen. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Huonosti perehdytetty henkilöstö ei toimi yhtä tehokkaasti kuin rutinoituneet työntekijät ja saattaa siten vaikeuttaa prosessien sujuvuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Työn omaksuminen on pitkä prosessi, joten on tärkeää hoitaa perehdyttäminen hyvin ja tehokkaasti. Tehokas ja toimiva perehdyttäminen mahdollistavat työn omaksumisen ja työyhteisöön sopeutumisen.

Perehdyttäminen on osa osaamisen johtamista ja henkilöstön kehittämistä. Koska yrityksen osaaminen on sitoutuneena sen henkilöstöön, kasvaa yrityksen osaaminen henkilöstön osaamisen kasvun myötä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 22) toteavat, että kun perehdyttäminen on hoidettu kunnolla ja uusi työntekijä on omaksunut yrityksen käytännöt ja työskentelytavat heti työsuhteen alussa, uuden työntekijän valmiudet kasvavat osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiseen. Lisäksi perehdytys selkiyttää uudelle työntekijälle häneen kohdistuvia odotuksia ja tukee motivaatiota, jolloin tavoiteltu rooli ja ammattitaito saavutetaan nopeammin (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Kupias ja Peltola ovat sitä mieltä, että hyvä perehdyttäminen koostuu sekä standardoinnista että räätälöinnistä. Standardointi tarkoittaa sitä, että perehdytyksessä otetaan huomioon yrityksen toimintatapa, jolloin perehdytys on yhtenäistä kaikille uusille työntekijöille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166 - 167; Kupias & Peltola 2009, 20.) Räätälöinti puolestaan tarkoittaa sitä, että perehdytys on yksilöityä jokaiselle tulokkaalle huomioiden uuden työntekijän taustat ja kokemuksen (Kupias & Peltola 2009, 20). Kun perehdytys on riittävän yksilöityä, niin oppiminen tehostuu (Kangas & Hämäläinen 2008, 13). Kupiaan ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdytys on alku työnteon ja kehittymisen eteenpäin viemiselle.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämällä tarkoitetaan työyhteisöön perehdyttämistä, organisaatioon perehdyttämistä ja itse työnopastusta, koska myös kohdeorganisaatiossa perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkea sitä. Työnopastusta ei siis ole eriytetty perehdytyksestä tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä huomioidaan vain uusien ravintolatyöntekijöiden saama perehdytys, esimiesten perehdytystä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Opinnäytteessä uusiksi työntekijöiksi katsotaan myös sellaiset henkilöt, jotka palaavat takaisin ravintolatyöntekijöiksi pitkän tauon jälkeen tai siirtyvät ravintolatyöntekijöiksi kohdeorganisaation muilta osastoilta. Perehdytysprosessi toimeksiantajayrityksessä on samanlainen osa-aikaisille ja kokoaikaisille työntekijöille.

2.2 Oppiminen osana perehdytystä

”Oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa” (Ojala 2008, 65). ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan” (Sydänmaanlakka 2007, 33). Oppimista on kahdenlaista: tiedostettua ja tiedostamatonta. Tietoinen oppiminen perustuu niin sanottuun konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa oppija rakentaa tietoa aktiivisesti, tavoitteellisesti ja palautehakuisesti. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppimiseen vaikuttaa muun muassa ympäristö, ilmapiiri ja toiset oppijat. Aikuiset oppivat valikoiden, ja oppiminen pohjautuu aiempiin kokemuksiin ja tarpeeseen oppia. (Ojala 2008, 65 - 66.) Koska oppiminen on perehtymisen edellytys, pitää yksilön oppimiselle ja tiedon hankinnalle luoda sopivat puitteet ja oppimista pitää tukea ja ohjata.

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppimista ohjaavia tekijöitä ovat yksilön tarpeet, uskomukset, aikomukset, odotukset ja palaute. Edellytyksenä tietoiselle oppimiselle on oppimisen tarve. Oppimisen tarve ja motivaatio oppia syntyvät, kun oppija ymmärtää, miksi täytyy oppi jotain uutta. Sydänmaanlakka esittelee oppimisen portaat, joiden välivaiheet ovat ”luulee tietävänsä; tietää, ettei tiedä; tietää; ymmärtää; soveltaa ja kehittää”. Todellinen oppimisen prosessi läpikäy kaikki välivaiheet. Ojalan mukaan uusi tieto rakennetaan vanhan tiedon päälle. (Ojala 2008, 65; Sydänmaanlakka 2007, 34 - 35.)

Tiedostamaton oppiminen puolestaan perustuu behavioristiseen oppimisnäkemykseen, jonka mukaan oppiminen tapahtuu ympäristön, pakon ja palkinnon vaikutuksesta. Näkemysten mukaan ympäristö tarjoaa ärsykeitä, joita oppija omaksuu, koska hänen on pakko tai koska hän saavuttaa etua oppimalla. Tiedostamaton oppiminen voi olla haitallistakin, sillä tiedostamatta voi omaksua myös vääriä toimintatapoja. Tiedostamatta ei voi oppia pois vääristä toimintatavoista, vaan poisoppiminen edellyttää aina tietoista oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Ojalan mukaan uutta tietoa rakennetaan vanhan päälle. Ymmärtäminen nopeutuu, kun uusi tieto liittyy jo olemassa olevaan tietoon. Tutkimusten mukaan ainakin puolet oppimisesta tapahtuu tekemällä, ja toinen puoli koostuu ulkopuolisen tiedon ymmärtämisen kautta sekä yhteistyössä muiden kanssa. (Ojala 2008, 68 - 69.) Sydänmaanlakka esittää mielen silmälasit -käsitteen, joka kuvaa sitä, miten aiemmat kokemuksemme ja käsityksemme ohjaavat oppimistamme. Yksilön oppiminen on omakohtainen tulkinta, joka pohjautuu omiin kokemuksiin. Mielen silmälasit voivat myös vaikeuttaa oppimista, jos opittava asia poikkeaa huomattavasti siitä, mihin yksilö on tottunut. (Sydänmaanlakka 2007, 40.)

Sisäiset mallit on psykologiassa käytettävä nimitys ihmisen käsitykselle jostakin asiasta. Sisäiset mallit rakentuvat kokemusten pohjalta ja suuntaavat yksilön huomiota uuden oppimisessa ja tiedon rakentamisessa. Yksilön kokemukset, esimerkiksi työkokemus, varastoituvat muistiin tietona esimerkiksi eri rooleista ja toimintatavoista työpaikalla. Nämä kokemukset toimivat yksilön sisäisenä mallina, siis ennakkokäsityksenä siitä, millaisia rooleja ja toimintatapoja myös uudella työpaikalla on. Sisäiset mallit toimivat pohjana uuden oppimiselle ja helpottavat sopeutumista. (Eronen, Kalakoski, Kanninen, Kauppinen, Laarni, Paavilainen, Salo, Anttila, Kallio, Lähdesmäki, Oksala & Stenius 2010, 43 - 44; Kupias & Peltola 2009, 88.) Uuden työntekijän sisäiset mallit tai niiden puuttuminen tulee huomioida perehdytyksessä ja sen suunnittelussa, jotta perehdytyksessä voidaan onnistua.

Oppiminen on yksilöllinen kokemus, ja siihen liittyy myös oppijan aikaisemmat kokemukset. Perehdytyksen kannalta olisi hyvä varmistaa, että oppimista on tapahtunut ja että oppija on oppinut oikeita asioita. Oppimisen varmistamista voi tehdä työnopastuk-

sen yhteydessä epämuodollisesti tai järjestelmällisesti esimerkiksi erilaisten osaamiskartoitusten avulla. Tuomi ja Sumkin esittelevät organisaation strategialähtöisen osaamiskartoituksen, jossa strategian osat on muotoiltu eri osaamisiksi tai taidoiksi. Osaamiskartoitusta laadittaessa ensin määritellään tiettyä strategian osaa vastaava osaaminen. Kun osaaminen tai taito on määritelty, voidaan kartoittaa osaamisen nykytila ja asettaa osaamistavoitteet. Nykytilan ja tavoitetilan välillä on kehitystarve. Osaamiskartoitukseen on kirjattu konkreettisia taitoja ja osaamista, joten sen avulla voidaan seurata osaamisen kehittymistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 89 - 90.)

Organisaation osaamiskartoitusta voidaan soveltaa myös yksilötasolla, jolloin yksilön oppimista ja oppimisen kehittymistä voidaan seurata yksittäisten osaamisten ja taitojen tasolla. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää myös toimeksiantajayrityksen perehdytyksessä, jos perehdytyksessä opittavat taidot määritellään ja kerätään esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslistaksi. Taidot ja osaaminen voivat perustua esimerkiksi Hanhisen esittelemiin työelämäosaamisen osiin, jotka täytyy määritellä riittävän tarkasti, jotta yksittäistä osaamista voidaan arvioida. Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi eri osaamistasojen avulla, jolloin yksilön osaaminen suhteutetaan osaamiskartoituksessa asetettuun tavoitetasoon. Osaamistasot ovat aloittelija, osaaja ja asiantuntija. Kun osaamiset ja taidot on määritelty ja osaamista arvioidaan määriteltyjen osaamistasojen avulla, arviointi on tasavertaista ja yksilöiden osaamista voidaan verrata keskenään. (Tuomi & Sumkin 2012, 89 - 90; Kangas & Hämäläinen 2008, 19; Hanhinen 2010, 96 - 98.)

2.3 Perehdyttämisen syyt

Perehdyttämisen sisältöä pohdittaessa voidaan lähteä liikkeelle kartoittamalla ne asiat, joita perehdytettävä ei tiedä tai osaa mutta tarvitsee työssään (Kupias & Peltola 2009, 43). Uusia työntekijöitä siis perehdytetään, koska heidän tietonsa ja taitonsa ovat työn kannalta puutteellisia.

Perehdyttämisen tarkoituksena on uuden työntekijän oppimisen tukeminen sellaisella tavalla, että se vastaa uuden työntekijän tarpeita. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu itselleen roolin, joka vastaa sitä organisaation tarvetta, johon kyseinen uusi työntekijä rekrytoitiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Lisäksi Kauhasen

(2006, 88) mukaan perehdyttäminen on tärkeää, koska hyvä perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista. Hyvä perehdytys myös pienentää virheiden ta-
pahtumisen todennäköisyyttä ja vähentää työtapaturmia (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Vendiilin tekemän kyselyn mukaan perehdyttäminen on yhtä vahva keino sitouttaa henkilöstöä yritykseen kuin palkkaus (Huittinen 2011). Työmarkkinoilla on kova kilpailu hyvistä työntekijöistä ja valta päätetään on työntekijällä. Kun työntekijöillä on valta päätetään, missä yrityksessä he haluavat tehdä töitä, kasvaa organisaation ja henkilöstön välisen suhteen merkitys työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Työntekijä päättää todennäköisemmin jäädä yritykseen, kun organisaatiokulttuuri tukee hyviä henkilöstötoimintoja. Perehdyttäminen on yksi kanava, jonka kautta organisaation ja henkilöstön suhde sekä hyvät henkilöstöprosessit näkyvät uudelle työntekijälle. Hyvän vaikutelman antaminen uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa tuo yritykselle kilpailuetua vahvistamalla positiivista yrityskuvaa. Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, voidaan luoda hyvä pohja kestäväälle työsuhteelle ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Honkaniemi ym. 2007, 155; Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24.)

Tuomin ja Sumkin mukaan osaamisen johtamisen ja siten myös perehdyttämisen tulee olla sidoksissa yrityksen strategiaan. Yksi strategian oleellinen osa ovat yrityksen arvot. (Tuomi & Sumkin 2012, 14 - 15.) Uusi työntekijä sitoutuu organisaatioon parhaiten silloin, kun organisaation tarkoitus, arvot ja tavoitteet ovat sellaisia, joihin hän voi samastua ja jotka hän voi nähdä konkreettisesti organisaation toiminnassa. Todellinen sitoutuminen edellyttää tunnesidettä organisaatioon, sillä tunneside kasvattaa motivaatiota ja vastuunkantoa omasta työstä. Tunteillaan sitoutunut työntekijä haluaa tehdä parhaansa organisaation eteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Perehdyttämisen järjestäminen on työnantajan laillinen velvoite. Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajaa seuraavasti:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 §.)

Perehdyttämistä on siis pakko järjestää, jotta lain vaatimus työntekijän suoriutumisen takaamisesta täyttyy. Kupiaan ja Peltolan mukaan työpaikan kiire ja poissaolot voivat olla syitä sille, miksi perehdytys joskus hoidetaan huonosti tai ei ollenkaan. Kupias ja Peltola myös huomauttavat, että perehdytys tulee huonosti hoidettuna työnantajalle kalliiksi virheiden korjaamisena. Paitsi että ”Siperia opettaa” -mentaliiteetti ei ole mukavaa uuden työntekijän kannalta, se välittää lisäksi huonoa työnantajakuvaa uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Myös työturvallisuuslaissa on työnantajaa koskevia velvoitteita, jotka liittyvät perehdytykseen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta ja estämään työntekijöiden terveyden vaarantuminen (Työturvallisuuslaki 738/2002 8 §). Työturvallisuuteen voidaan vaikuttaa jo perehdytyksessä opettamalla uudelle työntekijälle heti esimerkiksi työvälineiden oikea käyttö ja tavanomaiset työhön liittyvät vaara- ja haittatekijät (Kupias & Peltola 2009, 23).

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että sellaisille nuorille työntekijöille, joilla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa tai kokemusta, tarjotaan riittävää opetusta. Nuoria työntekijöitä tulee ohjata henkilökohtaisesti heidän valmiutensa huomioon ottaen siten, että nuoret työntekijät välttyvät aiheuttamasta vaaraa itselleen ja muille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 10 §.) Nuoria työntekijöitä koskeva laki on tärkeää huomioida toimeksiantajayrityksessä, sillä ravintolan työntekijöistä suuri osa on sellaisia nuoria työntekijöitä, joita laissa tarkoitetaan.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa yrityksiä käsittelemään työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt yhteistoimintaneuvotteluissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 15 §). Lain mukaan YT -neuvotteluissa on käsiteltävä ne tiedot, jotka uudelle työntekijälle annetaan perehdytettäessä häntä yritykseen ja työyhteisöön. Laissa ei tarkoiteta sellaisia asioita, jotka voidaan työsopimuslain ja työturvallisuuslain perusteella katsoa työnantajan velvollisuudeksi uuden työntekijän perehdyttämisessä työtehtäviin. (Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 29.)

Lisäksi perehdyttämisestä määrätään työehtosopimuksissa. Tähän opinnäytetyöhön on valittu käsiteltäväksi kaupanalan työehtosopimus, koska se on sovellettava työehtosopimus myös toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Kaupanalan työehtosopimuksessa määrätään perehdytyksestä seuraavasti: ”Henkilön, jonka tehtävänä on perehdyttää uusia työntekijöitä, työssäoppijoita tai harjoittelijoita tai valvoa näyttötutkintoja, on oltava ennalta määrätty ja ammattitaitoinen. Tällaiselle henkilölle on varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseksi.” (PAM ry & Kaupan liitto 2012.)

Perehdytystä suoritetaan yrityksissä siksi, että se on työnantajan lakisääteinen velvoite. Laissa ei kuitenkaan määritellä sitä, miten perehdytys tulee hoitaa. Laki määrittelee vain, että perehdytystä tulee järjestää ja että perehdytyksessä tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot ja taidot työstä suoriutumiseksi. Laista voidaan myös päätellä, että perehdytyksen tulee sisältää riittävästi tietoa haitta- ja vaaratekijöistä, jotta työnantajan velvoite huolehtia työturvallisuudesta täyttyy. Lisäksi perehdytys toimii keinona sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Henkilöstön sitouttaminen on tärkeää, jotta vältetään suurelta vaihtuvuudelta ja toistuvan rekrytoinnin korkeilta kustannuksilta.

Työnantajan edustajana esimiehen tulee huolehtia perehdytyksen järjestämisestä ja siitä, että kaikki perehdytykseen liittyvät velvollisuudet tulee täytettyä. Esimiehen ei itse tarvitse hoitaa perehdytystehtäviä, vaan hän voi delegoida ne toiselle. Esimiehen tulee kuitenkin huolehtia, että perehdytyksen hoitaja on ammattitaitoinen ja hänelle on riittävästi aikaa perehdytystehtävien hoitamiseen.

3 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen tulee sisältää sekä uuden työntekijän osaamisen kehittämistä että tuki-toimia työssä alkuun pääsemiseksi (Kupias & Peltola 2009, 86). Lisäksi perehdytykseen tulee sisällyttää yrityksen arvoja ja strategiaa edistävää perehdytystä sekä käytännön työtä helpottavia kokonaisuuksia (Kjelin & Kuusisto 2003, 201). Kupiaan ja Peltolan (2009, 89) mukaan eri osaamisalueita, joita perehdyttämällä tulee kehittää, on kuusi: tehtäväosaaminen, työyhteisöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen, työsuhteosaaminen ja perusosaaminen. Myös Lahden ammattikorkeakoulu on listannut perehdyttämisen sisällöksi tutustuttamisen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön ja tehtävään. Perehdyttäjän tehtävänä on antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien suorittamisesta, ohjata ja kannustaa itsenäiseen ja työmenetelmiltään oikeaoppiseen työssä suoriutumiseen sekä antaa palautetta uuden työntekijän kehittämiseksi. (Liski, Horn & Villanen 2007, 10 - 12.)

Perehdyttämisen tulee siis kehittää uuden työntekijän osaamista siten, että uusi työntekijä osaa suoriutua työstään turvallisesti ja vaarantamatta omaa terveyttään. Lisäksi perehdyttämisen tulee kehittää uuden työntekijän osaamista sekä työpaikkaan että itse työtehtävään liittyvissä asioissa. Liski, Horn ja Villanen (2007, 37) esittävät, että perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä ja johtamista ja siksi muutakin, kuin laillisten velvoitteiden täyttämistä.

3.1 Työsuhteen ensimmäiset päivät

Kun työsuhde ja perehdyttäminen alkavat, ensimmäisiä hoidettavia asioita on käytännön työnteon mahdollistaminen. Ensimmäisen työpäivän aikana uudelle työntekijälle on hyvä esitellä työpiste, työskentelytilat ja lähimmät työkaverit. Ensimmäisenä päivänä on myös hyvä käydä työtä yleisesti läpi. Perehdytysjakso alkaa hyvin, kun ensimmäisenä päivänä keskustellaan yleisesti siitä, mitä tulevina päivinä tullaan tekemään. Ensimmäisenä päivänä keskitytään sellaisiin asioihin, jotka ovat tärkeitä oppia heti, kuten työtiloissa liikkuminen ja oikeat työvaatteet. (Kangas & Hämäläinen 2008, 10; Kupais & Peltola 2009, 105.)

Perehdyttämisen alkuvaiheessa on tärkeää tarjota uudelle työntekijälle sopivasti tietoa. Riittävästi siten, että uusi työntekijä selviytyy työstään, mutta ei niin paljon, että tietoähyky vaikeuttaa uuden tiedon omaksumista. Oleellisinta on, että uusi työntekijä saa käsityksen siitä, mistä ja miten hän voi hakea lisätietoja oma-aloitteisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201; Kupias ja Peltola 2009, 106 – 107.) Perehtymisen tukena voidaan käyttää erilaisia kirjallisia materiaaleja, joihin uusi työntekijä voi tutustua etukäteen, tai joita hän voi käyttää perehtymisen tukena opetellessaan uusia asioita (Kangas & Hämäläinen 2008, 10).

Luukka on kerännyt listan Suomen parhaille työpaikoille yhteisistä ominaisuuksista liittyen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Parhaissa työpaikoissa on huolehdittu siitä, että ensimmäinen työpäivä on ikimuistoinen. Ensimmäisenä työpäivänä luodaan ensivaikutelma, jota Luukka on verrannut kädenpuristukseen. Suomen parhaissa työpaikoissa myös ollaan yhteydessä uuteen työntekijään työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välisenä aikana. Tämä aika on parhaissa työpaikoissa käytetty hyödyksi ja rakennettu suhdetta uuden työntekijän ja organisaation välille. (Luukka 2012.)

Tossavainen on tutkinut pro gradu tutkielmassaan perehdytystä. Saatujen tulosten mukaan ensimmäisinä päivinä tärkeää perehdytettävälle on ollut uusiin työkavereihin tutustuminen. Tehdyn tutkimuksen mukaan uusiin työkavereihin tutustuminen myös helpottaa muuta työhön sopeutumista ja perehtymistä. (Tossavainen 2006. 44 - 47) Suomen parhaissa yrityksissä on huomioitu myös perehdytyksen sosiaalinen puoli. Luukka suosittelee, että kaikki yritykseen tulleet uudet työntekijät kootaan yhteiseen tilaisuuteen, jossa he saavat rennossa ilmapiirissä tutustua organisaation avainhenkilöihin. (Luukka 2012.)

Kupiaan ja Peltolan mukaan uuden työntekijän on tärkeää päästä nopeasti kiinni uusiin työtehtäviinsä. Tämä mahdollistaa organisaatioon perehtymisen ja oman työn oppimisen yhdistämisen. Perehdyttäjän on hyvä luoda kokonaiskuva työtehtävistä, organisaatiosta ja työyhteisöstä, sillä se helpottaa työhön kiinni pääsemistä. Esimiehen vastuulla on käydä alaistensa kanssa läpi heidän työtehtävänsä ja selittää uudelle työntekijälle tämän toimenkuva siten, että uusi työntekijä ymmärtää sen. (Kupias ja Peltola 2009, 105 -

106.) Oman toimenkuvansa ja omaan rooliinsa kohdistuvien odotusten ymmärtäminen tukee uuden työntekijän kehittymistä haluttuun suuntaan (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Perehdytysprosessin tulee olla tasalaatuinen mutta henkilökohtainen ja huomioida uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja valmiudet (Kupias ja Peltola 2009, 106; Luukka 2012). Suomen parhaissa yrityksissä on huolehdittu siitä, että perehdytys sopii perehdytettävälle, mutta myös siitä, että perehdytys kuvastaa organisaatiota. Perehdytysmateriaali ja -prosessi ovat brändättyjä kuvastamaan organisaatiota ja yrityksen arvot ovat perehdytyksessä läsnä. (Luukka 2012.) Perehdytys onnistuu parhaiten, kun henkilöstön kehittämisessä huomioidaan alusta lähtien yrityksen strategia ja perehdytys on yrityksen näköistä toimintaa (Tuomi & Sumkin 2012, 23).

Arvot ovat keskeinen osa työyhteisöön perehtymistä. Jos arvot ja visio halutaan pitää elävänä osana yrityskulttuuria, tulee ne sisällyttää kaikkeen tekemiseen ja ottaa huomioon erilaisissa yhteyksissä jo perehdytyksessä. Arvot myös tukevat yrityksen strategian toteutumista arjessa. Arvojen sisäistämistä ja ymmärtämistä helpottaa, kun arvot ja visio tehdään konkreettisiksi. Perehdytyksen alussa uudelle työntekijälle kannattaa esitellä myös yrityksen strategiaa, sillä se auttaa arvojen sisäistämisessä. (Kejlin & Kuusisto 2003, 79 - 81; Tuomi & Sumkin 2012, 15.)

Tossavaisen (2006, 53) mukaan perehtymisen suurimpia haasteita on organisaation arvojen ja vision sisäistäminen, ja arvot ja visio koettiin usein esiteltävän liian aikaisessa vaiheessa perehdytystä. Arvot ja visio liittyvät oleellisesti organisaatioon ja työyhteisöön perehtymiseen, ja siksi on tärkeää sisällyttää ne osaksi perehdytystä. Suomen parhaissa työpaikoissa perehdyttämisprosessi on kokonaisuus, jossa uusi työntekijä perehdytetään koko organisaatioon organisaation tyyllillä. Kun perehdytys on hoidettu organisaation tyyllillä, on uuden työntekijän helpompi omaksua organisaation toimintatapa, arvot ja visio osaksi omaa työtään. (Luukka 2012; Kejlin & Kuusisto 2003, 248 - 250.)

Mahdollisimman nopeasti tulisi selvittää uudella työntekijällä jo olevaa osaamista, ja sen mukaan täsmentää hänen perehdytystään siten, että se tukee paremmin juuri kyseisen uuden työntekijän oppimista. Tutustumalla uuteen työntekijään, voidaan perehdytyksestä tehdä henkilökohtaisempaa ja yksilöityä. (Kupias & Peltola 2009, 106.) Luukan

(2012) mukaan Suomen parhaissa työpaikoissa perehdytys on tasalaatuista kaikille uusille työntekijöille, mutta silti yksilöityä ja henkilökohtaista.

3.2 Työsuhteen ensimmäiset viikot

On tärkeää, että uusi työntekijä pääsee nopeasti mukaan työpaikan kulttuuriin, ja esittämään omia näkemyksiään työn suorittamisesta. On myös oleellista päästä tekemään itse työtä ja kokea olevansa tuottava omassa työssään. Työsuhteen ensimmäisten päivien jälkeen perehdyttäjän merkitys perehdyttämisessä vähenee ja uuden työntekijän oma-aloitteisuuden merkitys perehtymisen syventymisessä kasvaa. (Kupias ja Peltola 2009, 106 - 107.)

Kupiaan ja Peltolan (2009, 70) mukaan uuden työntekijän perehtymistä helpottaa, jos hän voi hakea lisätietoa ja kertausta esimerkiksi perehdytyskansiosta, johon on kerätty työn kannalta tärkeimmät asiat. Sekä Kupias ja Peltola (2009, 70) että Kjelin ja Kuusisto (2003, 214) ovat sitä mieltä, että uuden työntekijän on yhdessä esimiehensä kanssa asetettava tavoitteita perehdytysajalle, sillä tavoitteet mahdollistavat itseohjautuvan työskentelytavan ja sopivat haasteet lisäävät motivaatiota. Kjelin ja Kuusiston mukaan hyvä tavoite on yrityksen strategian mukainen, selkeä ja mitattava sekä riittävän haasteellinen. Kun tavoite on mitattava, voidaan sen avulla seurata uuden työntekijän suoriutumista ja antaa palautetta. Kun uusi työntekijä kokee suoriutuvansa hyvin työstään ja saavuttaa asetetut tavoitteet, hänen itseluottamuksensa ja työtyytyväisyytensä kasvavat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 214 - 215.)

Luukka korostaa palautteen antamisen merkitystä erityisesti perehdytysvaiheessa mutta myös intensiivisen perehdytysjakson jälkeen. Suomen parhaissa työpaikoissa molemminpuolista palautteenantoa harjoitetaan systemaattisesti, ja sitä pidetään keinona varmistaa, että työyhteisö tarjoaa riittävät edellytykset työn oppimiselle. (Luukka 2012.) Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä tarvitsee erityisesti kannustavaa, oppimista edistävää palautetta. Sääntöjen ja toimintaohjeiden kertominen on tärkeää, mutta uudelle työntekijälle täytyy myös antaa palautetta hänen toiminnastaan. Palautteen perusteella uusi työntekijä ymmärtää milloin hän on toiminut oikein ja milloin väärin. Palautteen

avulla uuden työntekijän kehittymistä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Kupias, Pelto & Saloranta 2011, 177 - 178.)

3.3 Ravintola-alan erityispiirteet perehdyttämisessä

Tässä kappaleessa tutustutaan joihinkin elintarvikehygieniaan liittyviin asioihin, jotka on syytä huomioida ravintolatyöntekijän perehdytyksessä. Työ- ja elinkeinotoimisto kuvaillee ravintolatyöntekijän työtä kiireiseksi vuorotyöksi, johon kuuluu yleisesti myös työskentely viikonloppuisin. Ravintolatyöntekijän työajat ja -tehtävät vaihtelevat työpaikasta riippuen, ja työtehtäviin voi kuulua muun muassa ruoan valmistusta ja tarjoilua. Työntekijöillä, joiden työtehtäviin kuuluu pakkaamattomien ja helposti pilaantuvien elintarvikkeiden käsittelyä, täytyy olla hygieniapassi. Hygieniapassi on todistus elintarvikehygieniaosaamisesta ja sen tarkoituksena on edistää elintarviketurvallisuutta esimerkiksi ravintola-alalla. Hygieniapassi tulee hankkia kolmen kuukauden kuluessa työn aloittamisesta. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2013; Työ- ja elinkeinotoimisto 2013.)

Ravintolatyöntekijän perehdytys ja erityisesti työnohjaus voi olla haasteellista jatkuvan kiireen takia. Kiire ei saa kuitenkaan johtaa puutteelliseen perehdytykseen, vaan kiire tulee huomioida jo perehdytystä suunniteltaessa ja perehdytykselle täytyy varata riittävästi aikaa. Ravintola-alalla erilaiset lait edellyttävät toiminnalta elintarvikehygieniaa. Koska ilman hygieniapassia saa työskennellä jopa kolmen kuukauden ajan, ovat hygienia-asiat mielestäni tärkeä osa perehdytystä.

Suomessa elintarvikehygienia pohjautuu lain velvoitteisiin, joita esitellään seuraavissa kappaleissa. Elintarvikelaki kieltää ihmisravinnoksi sopimattoman ruoan tarjoilun. Koska ihmisravinnoksi kelpaamattomaksi lasketaan myös pilaantunut ja virheellisesti valmistettu ruoka, on tärkeää perehdyttää uusi ravintolatyöntekijä oikeisiin ruoan valmistus- ja säilytyskäytäntöihin. Ravintola-alan yrityksiä sitoo myös omavalvontavelvoite. Omavalvontavelvoite tarkoittaa muun muassa velvollisuutta laatia omavalvontasuunnitelma ja kerätä riittävästi oikeaa tietoa tarjoiltavista elintarvikkeista. Omavalvontasuunnitelman sisältö on hyvä esitellä ravintolatyöntekijän perehdytyksen yhteydessä, jotta uusi työntekijä oppii ainakin ne omavalvonnan velvoitteet, jotka koskevat hänen työtään. (Sprenger 2007, 50 - 53.)

Ravintolatyöntekijän perehdytyksessä on huomioitava myös elintarviketurvallisuusvirasto Eviran asettamat suositukset elintarvikkeiden säilytyslämpötiloista, ja työntekijän henkilökohtaista hygieniaa koskeva terveydensuojeluasetus. Ravintola-alan työnantajaa sitovat lait ovat elintarvikelaki, terveydensuojelulaki ja -asetus sekä laki eläimistä saatavien elintarvikkeiden elintarvikehygieniasta. Suunniteltaessa ravintolatyöntekijän perehdytyksen sisältöä, on tärkeää huomioida, kuinka näiden lakien velvoitteet vaikuttavat ravintolatyöntekijän työhön, ja mitä lait ravintolatyöntekijöiltä edellyttävät. Siksi ravintolatyöntekijän perehdytyksessä on huolehdittava ainakin yleisestä hygieniasta, tarjoiltavien elintarvikkeiden puhtaudesta ja oikeasta valmistustavasta, omavalvonnan toteuttamisesta, elintarvikkeiden oikeista säilytyslämpötiloista ja ravintolatyöntekijän henkilökohtaisesta hygieniasta. (Sprenger 2007, 50 - 53.)

3.4 Perehdyttäjän rooli

Hyvä ammattitaito perehdytettävistä asioista on perusedellytys perehdyttäjänä toimimiselle, minkä vuoksi perehdyttäjiksi kannattaa valita kokeneita työntekijöitä. Perehdyttäjälle tärkeä ominaisuus on, että hän pitää työstään ja on kiinnostunut uusien työntekijöiden auttamisesta. Perehdyttäjällä täytyy myös olla taitoa opettaa toisia. Perehdyttämisen ei tarvitse olla vain muutamien perehdyttäjien tehtävä, vaan ihanteellista on, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Tärkeää on kuitenkin, että perehdyttämisestä huolehtivat erityisesti nimetyt perehdyttäjät. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196.)

Hyvä perehdytys on jaksotettu siten, että aluksi käsitellään yleisempiä asioita, ja edetään kohti erityisempiä asioita, siis perusasioista erikoistumiseen. Perehdyttäjän on hyvä aluksi laatia kokonaiskuva kertomalla, mitä seuraavaksi tehdään ja miksi. Perehdyttäjän on myös hyvä yhdistää kaikki läpikäymänsä asiat kokonaisuuksiksi, sillä kokonaisuudet helpottavat oppimista ja työn sisäistämistä. Perehdyttämisen työnjako eri tahojen välillä on hyvä tehdä selväksi, jotta kaikki perehdyttäjät tietävät omat vastuunsa ja tehtävänsä. Työnantajan täytyy myös huolehtia siitä, että perehdyttäjillä on riittävät valmiudet toimia perehdyttäjinä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196; Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Hyvä perehdyttäjä luo uudelle työntekijälle aktiivisen roolin työpaikalla, jonka myötä uusi työntekijä saa osallistua hänelle asetettavien tavoitteiden määrittelyyn ja perehdytyksen suunnitteluun. Hyvä perehdyttäjä kuuntelee uutta työntekijää ja keskustelee asioista, antaen uudelle työntekijälle mahdollisuuden itse oivaltaa ratkaisuja. Hyvä perehdyttäjä osaa myös kertoa asioista yksinkertaisesti ja selkeästi ja toimii mallina siten, että uusi työntekijä voi verrata itseään perehdyttäjäänsä erilaisissa työtilanteissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197; Kupias & Peltola 2009, 142.)

Kupiaan ja Peltolan mukaan perehdytyksen alkuvaiheessa perehdyttäjällä on suuri rooli uuden työntekijän perehtymisessä, mutta perehdytyksen loppuvaiheessa vastuu perehtymisestä siirtyy uudelle työntekijälle. Ajan myötä perehdyttäjän ja uuden työntekijän välinen suhde muuttuu tavalliseksi kollega- tai esimies - alainen suhteeksi. Perehdyttäjän tehtävänä on aluksi auttaa uutta työntekijää onnistumaan työssään ja sitten tehdä itsensä tarpeettomaksi tukemalla uuden työntekijän itseohjautuvuutta. (Kupias & Peltola 2009, 139 - 142.)

3.5 Perehtyjän rooli

Perehtyjän rooli voi vaihdella perehdytystavasta riippuen. Perehtyjä voi olla passiivinen tiedon vastaanottaja tai aktiivinen osa perehdytystä, jolloin sekä organisaatio että uusi työntekijä kehittyvät ja kehittävät toisiaan. Perehdyttämisen ollessa myös sosiaalinen tilanne, kuuluu perehtyjän rooliin työyhteisöön sopeutuminen ja oman paikkansa etsiminen uudessa ympäristössä. Uuden työntekijän on hyvä aluksi suhtautua uuteen työympäristöönsä nöyrästi ja hyväksyä olevansa se, joka tietää vähiten. Nimetyt perehdyttäjän tai oman esimiehen kanssa voi keskustella työyhteisön toimintatavoista ja siitä miksi toimitaan tietyllä tavalla. Perehtyjän rooli usein muotoutuu perehdytysjakson aikana. (Kupias & Peltola 2009, 68 - 69.)

Kun perehtyjä on oma-aloitteinen ja perehdytys tukee perehtyjän itsenäistä työhön oppimista voi perehtyjä vaikuttaa siihen, mitä hän oppii uudesta organisaatiosta ja työtehtävistään. On hyvä säilyttää työntekoon liittyvää tietoa yhdessä paikassa, jolloin uudella työntekijällä on mahdollisuus itsenäisesti tutustua uusiin asioihin tai palata jo läpikäytyihin asioihin syventäen osaamistaan. Perehtyjän vastuulla on, että perehdytyksessä

jääneet tietoaukot tulee täytettyä. Perehtyjä voi esimerkiksi esittää kysymyksiä tai pyytää ohjausta itsenäiseen tiedon hakuun. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

4 Perehdyttämisen käytäntö

Perehdyttämisen järjestäminen on esimiehen vastuulla. Hänen tulee huolehtia perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Esimies voi hoitaa perehdyttämisen itse, tai delegoida sen osia tehtävään koulutetuille työnopastajille, tutoreille tai kummeille, mutta vastuu perehdytyksestä on edelleen esimiehellä. Perehdytykseen osallistuu esimiehen lisäksi joka tapauksessa myös uuden työntekijän työtoverit ja yrityksen asiakkaat. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Liski, Horn & Villanen 2007, 12.)

Suomen parhaissa yrityksissä perehdytykseen osallistuu koko organisaatio. Kaikkien perehdytykseen osallistuvien roolit on määritelty ja heidät on koulutettu tehtävänsä. Perehdytyksen päätteeksi parhaat yritykset pyytävät uusilta työntekijöiltään palautetta perehdytyksen toimivuudesta, ja pyrkivät näin kehittämään toimintaansa entisestään. (Luukka 2012.)

4.1 Perehdyttämismalleja

Erilaisia perehdytysmalleja tai -menetelmiä on lukuisia, eikä niitä kaikkia ole esitelty tässä opinnäytetyössä. Tähän opinnäytetyöhön on valittu vain sellaisia malleja, joita jo hyödynnetään tai voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen ravintolassa.

Kupias ja Peltola jakavat perehdyttämisen sopeuttavaan ja vuorovaikutteiseen perehdytykseen. Sopeuttavassa perehdytyksessä uusi työntekijä perehdytetään talon tavoille ja painopiste on olemassa olevien toimintatapojen säilyttämisessä ja uuden työntekijän kehittämisessä. Uudistavassa perehdytyksessä yritys pyrkii hyötymään uuden työntekijän osaamisesta ja erilaisesta näkemyksestä ja kehittymään siitä. (Kupias & Peltola 2009, 29.) Toimeksiantajayrityksessä perehdytetään sopeuttaen uudet työntekijät yrityksen toimintatapoihin. Ehdotukset ovat kuitenkin tervetulleita ja uusia ideoita kokeillaan ennakkoluulottomasti. Sopeuttava perehdytys sopii mielestäni hyvin toimeksiantajayrityksen ravintolaan, jossa työntekijät ovat pääasiassa nuoria ja monille työ on ensimmäinen.

Uudistavan perehdytyksen keskeinen tekijä on oppimista tukevan ilmapiirin luominen. Keskeistä on virheiden tekemisen hyväksyminen ja molemminpuolinen keskustelu sekä

palautteen antaminen. (Kupias & Peltola 2009, 29 - 30.) Keskusteleva yhteistyö ja virheiden tekemisen hyväksyminen on tärkeää perehdytyksessä. Palautteen avulla uuden työntekijän oppimista ja kehittymistä voidaan ohjata. Perehdyttäjän pitää osata opettaa toisia, ja havainnoida uuden työntekijän oppimista. Yksi uusi työntekijä voi haluta selkeät työohjeet kun toinen haluaa keskustella työskentelytavoista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.) Toimeksiantajayrityksessä uudistava perehdyttäminen voidaan yhdistää sopeuttavaan perehdyttämiseen siten, että keskeisessä asemassa on olemassa olevien työtapojen opettaminen, mutta oppimista tukevassa ilmapiirissä toimintatavoista voidaan keskustella.

Hyvä perehdytys aktivoi uutta työntekijää. Pelkkä työn tekeminen ilman opastusta ja oppimista ei kuitenkaan ole perehdytystä, vaan työntekoon ja perehdytykseen tulee liittää oppimistavoitteita ja perehdytys on suunniteltava tukemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi erilaiset oppimistehtävät ja työnopastus ovat perehdytysmalleja, joiden avulla perehdytykseen voidaan sisällyttää oppimista ja tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220 - 221.) Tuomin ja Sumkin mukaan yhteinen osaaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Kun työntekijöiden osaaminen pohjautuu strategiaan, toteutuu yrityksen visio työn teon kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Työnopastus perehdyttämismallina on yksinkertainen. Uusi työntekijä ja perehdyttäjä tai kummi työskentelevät yhdessä, ja uusi työntekijä oppii työtehtävät yhdessä kummin kanssa tekemällä. Työnopastuksessa on tärkeää, että kummi on ensin itse perehtynyt opetettavaan työhön tai tehtävään huolellisesti ja osaa opettaa uudelle työntekijälle kaikki tehtävään oleellisesti liittyvät asiat. Kun perehdyttäjällä on aikaa ja innostusta perehdyttää, uusi työntekijä huomioidaan yksilönä ja työnopastuksessa voidaan huomioida uudella työntekijällä jo oleva osaaminen. Työnopastuksessa kummin ja uuden työntekijän välinen vuorovaikutus on keskeistä. Kummin tulee voida asettua uuden työntekijän asemaan, jotta hän osaisi opettaa uutta työntekijää tämän tarpeiden mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234 - 235; Kupias & Peltola 2009, 36 - 37; Kangas & Hämäläinen 2008, 14.)

Malliperehdytyksessä perehdytyksen eri osat on jaettu eri toimijoille, esimerkiksi siten, että henkilöstöosasto vastaa työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvistä asioista ja yksit-

täinen osasto tai työyksikkö vastaa työtehtäviin liittyvistä asioista. Malliperehdytys on perehdytysprosessin mallintamista, jolloin perehdytys on tasalaatuista ja perehdyttäjillä on olemassa valmiit raamit tukemassa perehdytystehtävää. (Kupias & Peltola 2009, 36 - 39.) Malliperehdyttäminen ei sulje pois perehdytyksen räätälöintiä uuden työntekijän tarpeita vastaavaksi, vaan malliperehdyttäminen voi olla sopeuttavaa tai uudistavaa perehdytystä, tai niiden yhdistelmä. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen ravintolan perehdytys tulee olemaan malliperehdytystä. Laatiessani produktia mallinsin ravintolan perehdytysprosessin oman kokemukseni perusteella. Laatimani prosessikuvaus on luvussa 5.1.

Penttinen ja Mäntynen esittelevät viiden askeleen menetelmän työnopastuksen tueksi. Viiden askeleen malli jakaa työnopastuksen viiteen vaiheeseen, jotka ovat opastuksen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, uuden kokeileminen ja opitun varmistaminen. Viiden askeleen menetelmä on työopastusta. Opastustilanteen aloittaminen pohjautuu siihen, että perehdyttäjä on perehtynyt opetettavaan asiaan ja uuden työntekijän osaamiseen. Opetustilanteen alussa perehdyttäjä selostaa opetettavan tehtävän asettaa oppimistavoitteet ja kannustaa uutta työntekijää oppimaan. Opetus tapahtuu näyttämällä uudelle työntekijälle, miten tehtävä suoritetaan samalla selostaen miten ja miksi tehtävä suoritetaan. Mielikuvaharjoittelu on uuden työntekijän tehtävä. Hänen tulisi käydä opetettu tehtävä ja sen suorittamiseen liittyvät säännöt ajatuksissaan läpi ja toistaa ne sitten omin sanoin perehdyttäjälle ennen tehtävän suorittamisen kokeilua. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6; Kangas & Hämäläinen 2008, 15 - 16.)

Uuden kokeilu viiden askeleen menetelmässä on vaihe, jossa uusi työntekijä harjoittelee tehtävän suorittamista perehdyttäjän seurattessa vierestä. Tässä vaiheessa perehdyttäjän on hyvä antaa palautetta uudelle työntekijälle ja ohjata hänen oppimistaan. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että oppiminen on tapahtunut. Perehdyttäjä seuraa vierestä, kun uusi työntekijä suorittaa tehtävän itsenäisesti. Lopuksi perehdyttäjä antaa palautteen, rohkaisee uutta työntekijää esittämään kysymyksiä jatkossakin, jos ongelmatilanteita esiintyy sekä päättää opastuksen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6; Kangas & Hämäläinen 2008, 15 - 16.)

Viiden askeleen malli on erittäin perusteellinen, mutta sen vaiheet ovat mielestäni hyvin sovellettavissa toimeksiantajayrityksessä. Mielikuvaharjoittelun voi yhdistää kokonaisuuden hahmottamiseen ja palautteen antamisen ja ohjaamisen taitojen kokeiluvaiheeseen. Ravintola-alan kiireen vuoksi viiden askeleen malli on sellaisenaan mielestäni liian hidaskäyttöön sovellettavaksi toimeksiantajayrityksen ravintolassa, mutta osana sopeuttavaa perehdytystä helposti liitettävissä perehdyttämisen malliin.

4.2 Perehdytystyökalut

Tässä opinnäytetyössä perehdytystyökaluilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia apuja, joita voidaan käyttää hyödyksi perehdytyksessä. Perehdytystyökaluja on lukuisia, mutta tässä opinnäytetyössä esitellään vain perehdytyskansio ja perehdytyslista, koska ne liittyvät olennaisesti tuotettavaan tuotteeseen. Lisäksi esitellään muutama hyvä tapa, joita voidaan käyttää työnohjauksen yhteydessä toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Toistaiseksi toimeksiantajayrityksen ravintolassa perehdytyksen apuna on käytetty yrityksen omaa opasta, johon on kerätty oleellisia työhön liittyviä asiakokonaisuuksia ja oppimistehtäviä. Opas on tarkoitettu uuden työntekijän käyttöön perehdyttämisen tueksi,

Oppimistehtävien käyttäminen on Kjelin ja Kuusiston mukana paras tapa aktivoida uutta työntekijää ja edistää oppimista. Oppimistehtävien avulla voidaan perehdytyksessä helposti yhdistää uuden työntekijän itsenäistymisen ja itseohjautuvuuden ohjeistamiseen ja vuorovaikutukseen. Oppimistehtävien hyöty perustuu siihen, että uusi työntekijä tutustuu johonkin asiaan jonka jälkeen yhdessä perehdyttäjän kanssa käydään läpi tehtyjä havaintoja ja oivalluksia. Hyvä oppimistehtävä auttaa muodostamaan kokonaiskuvan, motivoi ja hyödyntää eri näkökulmia erilaisten ratkaisujen löytämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223 – 225.)

Kupiaan ja Peltolan (2009, 70) mukaan olisi hyvä, jos uutta työntekijää varten olisi luotu perehdytyskansio, jonka avulla uusi työntekijä voi rauhassa omaksua työsuhteeseen liittyviä asioita tai käydä kertaamassa niitä. Perehdytyskansio on oheismateriaalia, jonka tarkoituksena on tukea oppimista (Kangas & Hämäläinen 2008, 7 - 10). Perehdytyskansioon voidaan kerätä tärkeitä tietoja ja ohjeita työtehtävistä ja työsuhteesta. Perehdytyskansioon kerättyistä asioista voidaan myös muodostaa perehdyttäjille malliperehdyttämi-

sen mukainen perehdytysrunko, joka takaa perehdytyksen sisällön tasalaatuisuuden kaikille uusille työntekijöille.

Perehdytyslistaan kerätään opetettavat asiat. Perehdytyslista toimii perehdyttäjän muistilistana, jotta kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi perehdytyksen aikana. Perehdytyslista on osa perehdyttämisen prosessia, ja sitä voidaan soveltaa erilaisissa tilanteissa. Perehdytyslistaa voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi perehdytyksen seurannan apuna. Perehdytyslista toimii perehdytyksen runkona, jolloin perehdytyksen sisältö on kaikille uusille sama. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.) Toimeksiantajayritykselle laaditaan tässä opinnäytetyössä produktina perehdytyslista ja perehdytyskansio perehdytystyökaluiksi.

Kysymysten esittäminen stimuloi ajattelua ja toimii oppimisen tehostamisena. Uusi työntekijä kysyy kysymyksiä täyttääkseen tietoaukkojaan, mutta perehdyttävä voi kysyä kysymyksiä saadakseen uuden työntekijän oivaltamaan. Kysymysten avulla voidaan myös selvittää uuden työntekijän taustoja ja osaamista tai hahmottaa uuden työntekijän perehtymisen edistymistä. Kysymysten avulla perehdyttävä voi myös testata, onko uusi työntekijä ymmärtänyt opetettavan asian. (Kupias & Peltola 2009, 152 - 153.) Kysymyksiä voidaan käyttää myös toimeksiantajayrityksen perehdytyksessä.

Oppiminen on helpompaa, kun asiat esitetään kokonaisuuksina. Perehdyttäjän on hyvä yhdistää yksittäiset tehtävät laajempaan kokonaisuuteen ja tiivistää kokonaisuudet muutama avainkohtaan. Harjoitusten käyttäminen oppimisen apuvälineenä voi myös olla hyödyllistä. Perehdyttävä voi esimerkiksi antaa uudelle työntekijälle työtehtävän ja neuvoa tehtävän suorittamisessa. Tehtävän jälkeen oleellimmat työvaiheet voidaan koota avainkohdiksi ja muodostaa tehtävän eri vaiheista kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 154 - 161.) Perehdyttävä voi myös aloittaa opastuksen esittelemällä asiakokonaisuuden ja kertomalla mitä seuraavaksi tehdään ja miksi. Produktina tuotettuihin perehdytyskansioon ja perehdytyslistaan asiat on ryhmitelty kokonaisuuksiksi.

4.3 Perehdytyksen seuranta

Työnantajalla on työsopimuslaissa määritelty oikeus työsopimuksen purkamiseen puutteelliseen ammattitaitoon vedoten (Työsopimuslaki 55/2001 7 luku 2§). Kupiaan ja Peltolan mukaan uuden työntekijän osaamista koeajalla tulee aina arvioida suhteessa annettuun perehdytykseen. Koska työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa varmistamaan työntekijöiden suoriutumisen työtehtävistään, ei koeaikapurkua voida tehdä puutteellisen ammattitaidon takia, jos puutteellinen ammattitaito johtuu puutteellisesta perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 22 - 23.) Perehdytyksen seuranta täytyy siis hoitaa huolella, jotta voidaan osoittaa perehdytyksen olevan laadukasta. Perehdytyksen seurannan avulla voidaan varmistaa, että perehdytys on ollut onnistunutta ja uusi työntekijä on oppinut (Kangas & Hämäläinen 2008, 17).

Uuden työntekijän kanssa tulee käydä orientointikeskustelu aikaisintaan ensimmäisellä tai toisella työviikolla. Orientointikeskustelun tarkoituksena on tarjota esimiehelle tilaisuus tutustua uuteen alaiseensa ja ohjata uuden alaisensa toimintaa. Orientointikeskustelussa voidaan ensimmäisen kerran tarkastaa uuden työntekijän roolia ja kehitystä yrityksessä. Orientointikeskustelussa on hyvä verrata uuden työntekijän käsitystä työstä suhteessa rekrytointi-ilmoituksessa annettuun kuvaan. Samalla orientointikeskustelussa esimies voi ohjata uutta työntekijää jatkoperehtymiseen liittyvissä asioissa ja opastaa uusi työntekijä itsenäiseen tiedonhakuun ja kohti itseohjautuvaa työtettä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213 - 214.)

Kupiaan ja Peltolan mukaan työsuhteen jatkuttua yhdestä kahteen kuukautta uuden työntekijän kanssa tulee käydä palautekeskustelu, jonka tarkoituksena on seurata, miten perehdytyksessä on onnistuttu. Palautekeskustelussa uusi työntekijä saa palautetta työsuorituksistaan, ja näin voidaan ohjata uuden työntekijän kehittymistä edelleen, vaikka perehdytysjakso olisikin nimellisesti jo päättynyt. (Kupias & Peltola 2009, 107.) Kangas ja Hämäläinen (2008, 17 - 19) esittelevät perehdytyksen seurantakeskustelun, joka vastaa sisällöltään orientointikeskustelua ja palautekeskustelua.

Perehdytyksen seurantakeskustelussa selvitetään, miten perehdytys on sujunut ja miten uusi työntekijä kokee perehtyneensä. Seurantakeskustelussa voidaan kerätä palautetta

perehdytyksen käytännöistä ja kartoittaa lisäperehdytyksen tarve. Perehdytyksen seurantakeskustelussa on tärkeää muistaa antaa palautetta myös uudelle työntekijälle ja seurata hänen osaamisensa kehittymistä. Seurantakeskustelussa voidaan arvioida uuden työntekijän osaamista esimerkiksi osaamistasojen avulla. Osaamistasot ovat aloittelija, osaaja ja asiantuntija. Osaaja suoriutuu työstään itsenäisesti, kun asiantuntija hallitsee tehtävät myös poikkeustilanteissa. Perehdytyksessä uuden työntekijän osaaminen pyritään saattamaan osaajan tasolle. Itsenäisen perehtymisen avulla työntekijä voi kehittyä asiantuntijaksi. Perehdyttäjän tulisi olla osaamistasoltaan asiantuntija. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17 - 19; Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdytyksen seurantakeskustelussa on hyvä tarkistaa, että oppimista on tapahtunut, ja että uusi työntekijä on oppinut oikeat asiat. Kappaleessa 2.2 Oppiminen osana perehdytystä esitellään osaamiskartoitus, jonka avulla uuden työntekijä oppimisen kehittymistä voidaan seurata. Osaamiskartoituksen edellytyksenä on, että yksittäiset taidot ja osaamiset on eritelty riittävän tarkasti, jotta osaamista voidaan mitata osaamistasojen avulla. Osaamiskartoituksen laatiminen on työlästä, mutta sen käyttäminen perehdytyksen seurantakeskustelussa voi olla hyödyllistä. Kun osaamistasot on määritelty tarkasti, voidaan yksittäisten työntekijöiden osaamista verrata keskenään.

Perehdytyksen seurantakeskustelu on hyvä pitää hyvissä ajoin ennen koeaikakeskustelua, jotta uudelle työntekijälle voidaan antaa paras mahdollinen tuki uusien työtehtävien oppimiseksi. Perehdytyksen seurantakeskustelussa uuden työntekijän perehtymistä voidaan lisäksi ohjata oikeaan suuntaan, jotta koeaikakeskustelun hetkellä sekä työnantajalla että työntekijällä olisi mahdollisimman realistinen käsitys yhteensopivuudesta ja työsuhteen jatkamisesta koeajan jälkeen. Kupiaan ja Peltolan (2009, 107) sekä Kjelín ja Kuusiston (2003, 213 - 214) suositusten mukaan perehdytyksen seurantakeskustelun aika on aikaisintaan kahden viikon kuluttua työsuhteen alusta, mutta viimeistään koeajan puolivälissä.

Koeaika on työsuhteen alussa oleva työskentelyjakso, jonka aikana sekä työnantajalla että uudella työntekijällä on aikaa varmistua rekrytoinnin onnistumisesta. Koeajan tarkoituksena on selvittää, vastaako tehty työ sopimus molempien osapuolien odotuksia. Koeajan aikana uusi työntekijä perehdytetään yritykseen, työyhteisöön ja työtehtäviinsä

siten, että uudella työntekijällä on valmiudet selviytyä työstään riittävän itsenäisesti ja hankkia lisätietoa niistä asioista, jotka ovat jääneet epäselviksi. Koeajan lähestyessä loppuaan tulee esimiehen järjestää koeaikakeskustelu uuden työntekijän kanssa. (Palvelualojen ammattiliitto.)

Koeaikakeskustelun tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle palautetta työstään ja ohjata häntä työskentelemään strategian, arvojen ja vision mukaan sekä kerätä uudelta työntekijältä palautetta siitä, miten perehdyttämisessä on onnistuttu. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Työsuhde voidaan koeajalla myös purkaa, jos työsuhteen jatkaminen ei tue molempien osapuolten etuja. Työsuhdetta ei kuitenkaan saa purkaa epäasiallisilla perusteilla. Koeaikapurku voidaan tehdä puutteellisen ammattitaidon perusteella, mutta riittämättömän perehdytyksen tarjoamisesta johtuva puutteellinen ammattitaito voidaan katsoa riittämättömäksi perusteeksi työsopimuksen koeaikapurulle. (TSL 1 luku 4§; TSL 2 luku 1§; Palvelualojen ammattiliitto.)

5 Produktin toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdytysprosessia toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Osatavoitteiksi asetettiin perehdytyksen seurannan kehittäminen sekä perehdytyksen systemaattisuuden ja tasalaatuisuuden kehittäminen. Tavoitteena on, että tämän opinnäytetyön yhteydessä laadittu produkti voidaan ottaa käyttöön toimeksiantajayrityksessä viimeistään kesätyöntekijöiden perehdytykseen vuonna 2013.

5.1 Toimeksiantajayritys ja produktin lähtökohdat

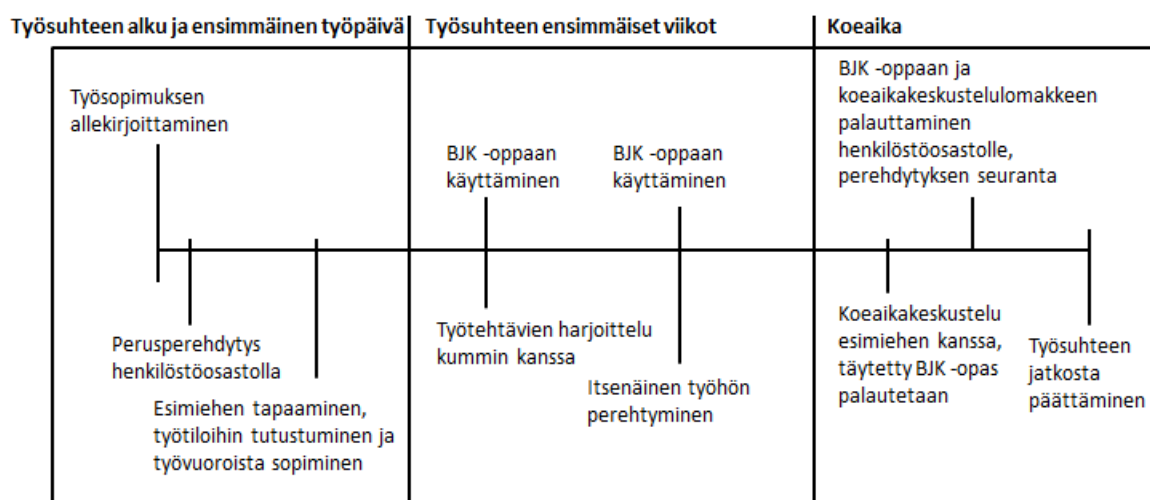
Toimeksiantajayritys haluaa, ettei sen nimeä mainita tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantajayritys on tunnettu huonekalujen ja kodin sisustustuotteiden myyjä, joka tunnetaan ympäri maailman. Toimeksiantajayrityksen sisällä toimii myös yrityksen oma ravintola, jonka perehdytystoimintaa tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään. Itse olen työskennellyt toimeksiantajayrityksen Vantaan toimipisteen ravintolassa kolme ja puoli vuotta ja siksi tässä opinnäytetyössä tuotettu produkti pohjautuu myös vahvasti omaan osaamiseeni ja omiin tietoihini toimeksiantajayrityksestä ja ravintolan toiminnasta erityisesti Vantaan toimipisteessä.

Toimeksiantajayrityksellä on Suomessa muitakin toimipisteitä, ja olisi hienoa, jos laatimani produkti voidaan myöhemmin ottaa käyttöön myös muiden toimipisteiden ravintoloissa. Laatimaani produktia voidaan muokata sopimaan myös toimeksiantajayrityksen muilla osastoilla käytettäväksi, mutta esimerkiksi perehdytyskansion laatiminen myyntiosastolle on iso työ ja sopisi hyvin toisen opinnäytetyön aiheeksi. Tämän produktin ensisijainen tavoite on kuitenkin kehittää Vantaan ravintolan toimintaa ja ottaa kehittämäni produkti käyttöön siellä.

Ennen produktin toteutusta perehdytyksen vastualueet jakautuivat toimeksiantajayrityksessä siten, että henkilöstöosaston vastuulla oli järjestää perusperehdytys ja työyksikön vastuulla oli työtehtäviin perehdyttäminen. Perusperehdytyksessä läpikäytiin työsuhteeseen ja yritykseen liittyviä asioita ja työtehtäviin perehdyttäminen oli pääasiassa työnohjausta. Tässä opinnäytteessä myös työnohjauksesta käytetään kuitenkin sanaa perehdytys, sillä työtehtäviin perehdyttämiseen sisältyy myös työyhteisöön perehtymistä

ja perusperehdytyksessä läpikäytyjen asioiden syventämistä. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä käytetään sanaa ”perehdytys” myös työyksikön järjestämästä perehdytyksen osasta. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä yrityksen oma Basic Job Knowledge perehdytysohjelma uuden työntekijän perehtymisen tukena

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole muuttaa perehdytysvastuun jakoa henkilöstöosaston ja työyksikön välillä tai muuttaa perehdytysprosessin kulkua, vaan keskittyä kehittämään työyksikössä tapahtuvaa perehdytystä. Kiinnostus perehdytyksen kehittämistä kohtaan nousi omasta työstäni kummina, eli työtehtäviin perehdyttäjänä toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Ennen produktin tekemisen aloittamista työkokemusta toimeksiantajayrityksen ravintolasta oli kertynyt jo kolmen ja puolen vuoden ajalta, josta kummina toimin yli kaksi vuotta. Oman kokemukseni ja HR - osaaja kurssilla oppimani pohjalta huomasin ravintolan perehdytyksessä muutamia ongelmakohtia, ja halusin ryhtyä kehittämään toimintaa.



Kuva 1. Perehdytysprosessi toimeksiantajayrityksessä ennen produktin laatimista (perustuu omakohtaisiin kokemuksiin).

Kuvassa 1 on kuvattu perehdytysprosessin etenemistä toimeksiantajayrityksessä. Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä yrityksessä, kuuluu ensimmäiseen työpäivään perusperehdytys henkilöstöosastolla. Perusperehdytyksessä läpikäydään oleellisia työsuhteeseen ja työnantajaan liittyviä asioita. Perusperehdytyksen jälkeen uusi työntekijä johdatetaan ravintolaan, jossa hänet vastaanottaa ravintolan esimies. Ensimmäisen päivän aikana

ravintolan esimies esittelee uudelle työntekijälle ravintolatilat ja henkilökunnan tilat toimeksiantajayrityksessä ja ohjaa uuden työntekijän suorittamaan yrityksen omaa ravintolan henkilökunnalle suunniteltua sähköistä hygieniakoulutusta. Ensimmäisenä työpäivänä esimies ja uusi työntekijä katsovat läpi myös tulevat työvuorot ja esimies kertoo tulevien päivien perehdytyksestä. Toisena työpäivänä uusi työntekijä aloittaa työvuorojen harjoittelun yhdessä kummin kanssa.

Tavoite on, että uusi työntekijä saa olla kummin kanssa samassa työvuorossa kaikissa ravintolan viidessä eri toiminnossa ainakin kerran. Ravintolassa aamu- ja iltavuoroon kuuluu erilaisia tehtäviä kussakin toiminnossa, ja siksi olisi ihanteellista, että perehdytykseen sisältyisi aamu- ja iltavuoro jokaisessa toiminnossa. Perehdytyksen järjestäminen ei kuitenkaan aina onnistu toivotulla tavalla, eikä toiminnon työtehtävien omaksuminen tavallisesti tapahdu yhdessä aamu- ja yhdessä iltavuorossa. Kuten teoriasta ilmenee, perehdytyksen järjestäminen on työnantajan laillinen velvollisuus, ja työnantajan edustajana esimiehen tulee huolehtia siitä, että perehdytystä tarjotaan, ja että tarjottu perehdytys on riittävää.

Uusi työntekijä työskentelee kummin kanssa samassa työvuorossa kahden viikon- tai noin kymmenen työvuoron ajan. Yhteisten työvuorojen tarkoituksena on, että uusi työntekijä oppii ravintolatyöntekijän työtehtävät kummin ohjauksessa. Toimeksiantajayritys on laatinut uusille työntekijöille perehtymisen tueksi BJK -oppaan, johon on koottu ravintolatyöntekijän työhön liittyviä asioita ja harjoituksia. BJK -oppaan tarkoituksena on tukea uuden työntekijän perehtymistä aktivoimalla uutta työntekijää kysymään ja kokeilemaan itse. BJK -oppaan on tarkoitus toimia uuden työntekijän perehtymisen tukena koko koeajan. Koeaikakeskustelun yhteydessä täytetty BJK -opas palautetaan esimiehelle. BJK -opas ja koeaikakeskustelulomake ovat toimeksiantajayrityksessä perehdytyksen seurannan keinoja. Perehdytyksen seurannasta huolehtii henkilöstöosasto.

5.2 Perehdytysprosessiin liittyvät ongelmat

Toimeksiantajayritys tarjoaa kummeina toimiville kummikoulutuksen. Kummikoulutus on henkilöstöosaston järjestämä koulutus, jossa käydään läpi kummin tehtäviä ja val-

mennetaan työntekijöitä kummeiksi. Kummin toimenkuvaan kuuluu työtehtävien opettamisen lisäksi työyhteisöön perehtymisessä auttaminen ja kaverina oleminen. Koska kummin vastuulla on suuri osa käytännön työhön perehdyttämisestä, täytyy esimiehen mielestäni erityisesti huolehtia perehdytyksen sisällöstä ja siitä, että kaikille uusille työntekijöille tarjotaan yhtä laadukasta perehdytystä. Esimiehen olisi myös hyvä varmistua siitä, että tarjottu perehdytys on ollut riittävää ja että kummit ovat kantaneet heille delegoidun vastuun hyvin. Yksi ravintolan perehdytyksessä olevista ongelmista onkin perehdytyksen seurannan vähyys. Mielestäni henkilöstöosaston perehdytyksen seuranta on puutteellista, sillä henkilöstöosaston edustajilla ei ole kokemusta ravintolatyöskentelestä, eivätkä se siksi mielestäni sovellu arvioimaan, onko tarjottu perehdytys ollut riittävää. Lisäksi perehdytyksen seuranta pohjautuu BJK -oppaan käyttöön, mikä on ongelmallista, jos uusi työntekijä ei käytä opasta perehtymisensä tukena.

Toinen perehdytykseen liittyvä ongelma ravintolassa on se, että harvoin sama henkilö voi toimia uuden työntekijän kummina koko perehdytysjakson aikaa, jolloin eri kummit joskus opettavat uudelleen sellaisia asioita, jotka uusi työntekijä on jo oppinut. Vaarana on myös, että jotain oleellista jää opettamatta, kun läpikäytyjä kokonaisuuksia ei seurata, eikä toinen kummi tiedä, mitä edellinen on jättänyt opettamatta. Ravintolassa työskentelee paljon osa-aikaisia työntekijöitä, joista jotkut toimivat myös kummina. Lisäksi ravintolassa on paljon vuorotyötä, ja vakituinen henkilöstö on jaettu tiimeihin ravintolan eri toimintojen mukaan siten, että tiimin jäsenet työskentelevät pääasiassa vain tietyssä toiminnossa ravintolan sisällä. Siksi ravintolassa on joskus mahdotonta järjestää uudelle työntekijälle sama kummi koko perehdytysjakson ajaksi. Mielestäni tarpeellista oli lähteä kehittämään kummien yhteistyötä ja perehdytyksen systemaattisuutta.

Osa perehdytyksen ongelmista johtuu myös kummien puutteellisesta osaamisesta ja siitä, että perehdytyksen sisältö riippuu paljon siitä, kuka toimii kummina. Toisinaan kummina on toiminut sellainen henkilö, joka ei ole saanut koulutusta kummina toimimiseen, tai ei vielä itsekään ole täysin perehtynyt ravintolan työtehtäviin. Mielestäni on erittäin tärkeää, että esimies huolehtii jokaiselle uudelle työntekijälle koulutetun kummin ja varmistaa, että perehdytyksen sisältö tarjoaa kaikille tasapuoliset valmiudet itenäiseen työskentelyyn ravintolatyöntekijänä. Esimiesten täytyy myös huolehtia siitä, että kummina toimiva henkilö on perehtynyt ravintolan työtehtäviin ja osaa opettaa ne uu-

delle työntekijälle. Kummien ammattitaidosta on tärkeää huolehtia, jotta voidaan olla varmoja siitä, että kaikille uusille työntekijöille on tarjottu tasalaatuista perehdytystä ja yhtäläiset valmiudet itsenäiseen ravintolatyöntekijän työhön.

Toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva perehdytysohjelma on nimeltään Basic Job Knowledge eli BJK. Ravintolan BJK -oppaaseen on kerätty ne asiat, joiden läpikäyminen tukee osaston toimintaan perehtymistä. Oppaaseen merkitään raksi osoittamaan sitä, että jokin kokonaisuus on perehdytetty. Opas on tarkoitettu perehtymisen tueksi ensimmäisen neljän kuukauden ajalle. BJK -oppaasta on olemassa oma versionsa uudelle työntekijälle ja omansa kummille. Kummin opas tukee uuden työntekijän perehdyttämistä kahden ensimmäisen viikon ajan. Kummin opas on kuitenkin jäänyt vähälle käytölle ravintolassa, sillä sen käyttö on koettu työlääksi ja hankalaksi.

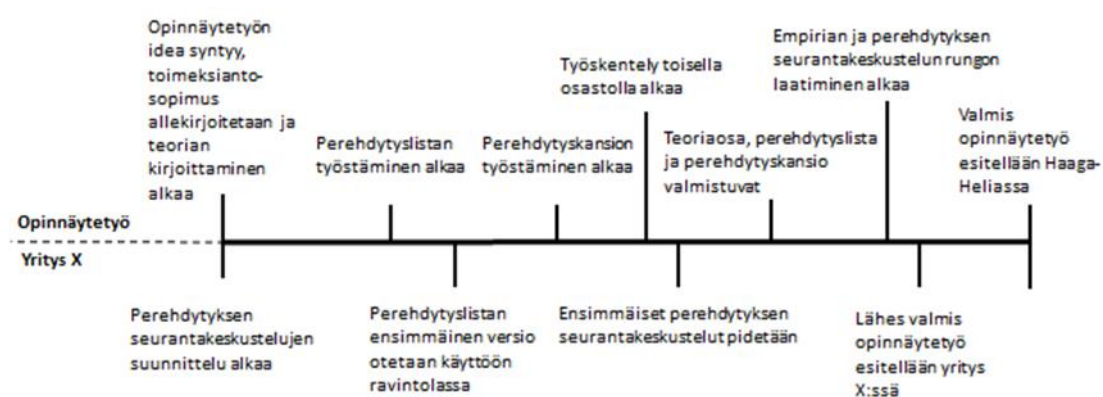
Ennen produktin tekoa BJK -opas ja siihen tehdyt merkinnät läpikäydyistä kokonaisuuksista oli keino seurata perehdytystä. BJK -oppaan käyttö ravintolassa oli kuitenkin vähäistä, koska BJK -opas koettiin hankalaksi käyttää ja kummit kokivat sen käytön vievän liikaa aikaa kiireisestä arjesta. Vaikka BJK -opasta olisikin aktiivisesti käytetty sinä aikana, joka työskenneltiin kummin kanssa, oppaan käyttö helposti unohtui kummin kanssa työskentelyn jälkeen, kun sen täyttäminen jäi kokonaan uuden työntekijän vastuulle. Täytetty BJK -opas on tarkoitus palauttaa esimiehelle, joka edelleen toimittaa sen henkilöstöosastolle seuranta- ja säilytystä varten. Tämä tavoite ei kuitenkaan aina toteudu, jos BJK -opas jää täyttämättä. BJK -opas on tarkoitettu ensisijaisesti uuden työntekijän tueksi oma-aloitteisen perehtymisen tueksi, eikä se siksi mielestäni sovellu perehdytyksen seurantaan. Eihän perehdytyksestä huolehtiminen ole uuden työntekijän vaan esimiehen vastuulla. Siksi koen tärkeäksi kehittää apuvälineen, joka tukee kumme- ja perehdytystyössä, ja jonka avulla perehdytyksen seuranta voidaan toteuttaa luotettavasti ja tehokkaasti.

Toimeksiantajayrityksessä jokaiselle työyksikölle ja osastolle on oma BJK -opas, jonka sisältö on muokattu vastaamaan osaston tarpeita. Produktin tekemisen aikana vaihdoin työyksikköä toimeksiantajayrityksessä ja siirtyessäni työskentelemään uudelle osastolle pääsin itse perehdyttäväksi ja käyttämään BJK -opasta. Koin BJK -oppaan auttavan minua suuntaamaan huomiotani osaston toiminnan kannalta oleellisiin asioihin ja koin

perehtyvänä nopeasti osastolla työskentelyyn. BJK -oppaan avulla osasin kysyä oikeita kysymyksiä ja suunnata huomioni oleellisiin asioihin. Kokemus muutti aiempaa käsitystäni BJK -oppaasta, sen hyödyllisyydestä ja sopivasta käyttötavasta. Omasta mielestäni BJK -opas on ihan hyvä perehdytystyökalu, mutta sen käyttö on aikaa vievää ja siksi haasteellista ravintolassa. Kokemus vahvisti mielipidettäni siitä, että ravintolan perehdytyksen kehittämiseksi tarvitaan jotain BJK -oppaan lisäksi. BJK -oppaan käyttöä ei mielestäni tarvitse lopettaa ravintolassa, mutta BJK -oppaan rinnalle tarvitaan jokin muu työkalu, jotta perehdytystä voidaan paremmin seurata ja varmistua siitä, että tarjottu perehdytys on tasalaatuista kaikille uusille työntekijöille.

5.3 Produktin toteuttaminen

Havaittuani ongelmat ravintolan perehdytyksessä innostuin perehdytyksen kehittämistä ja ehdotin esimiehelleni, että laatisin opinnäytetyönä perehdytyskansion. Esimieheni innostui ajatuksesta ja oli samaa mieltä kanssani siitä, että perehdytystä tulee kehittää. Samassa keskustelussa ehdotin esimiehelleni, että olisi hyvä alkaa pitää erillisiä perehdytyksen seurantakeskusteluja. Seurantakeskustelussa voidaan varmistaa, että perehdytys on hoidettu hyvin, ja tarvittaessa järjestää lisäperehdytystä hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. Lisäksi perehdytyksen seurannan avulla voidaan osoittaa, että tarjottu perehdytys on ollut riittävää ja työnantajan velvollisuudet täyttävää. Seurantakeskustelujen järjestämistä alettiin suunnitella ravintolassa heti keskustelumme jälkeen, jo ennen kuin tämän opinnäytetyön sisältöä oli lopullisesti määritelty.



Kuva 2. Opinnäytetyön tekoprosessi.

Sovittuani esimieheni kanssa, että voisin tehdä perehdytyskansion, suuntasin henkilöstöastolle keskustelemaan aiheesta henkilöstöpäällikön kanssa. Henkilöstöpäällikön kanssa sovimme toimeksiannosta ja asetimme opinnäytetyöni tavoitteeksi ravintolan perehdytyksen kehittämisen siten, että perehdytys olisi systemaattisempaa ja tasalaatuisempaa kaikille uusille ravintolatyöntekijöille, ja että perehdytyksen seuranta olisi helppompaa. Henkilöstöpäällikkö jätti minulle vapauden itse suunnitella, miten asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Ajatus perehdytyskansioon liittyvästä perehdytyslistasta alkoi muotoutua ajatuksissani, ja myöhemmin päätinkin laatia perehdytyskansion sisältöjä vastaavan perehdytyslistan kummien käyttöön.

Opinnäytetyön työstäminen alkoi teoriaosan kirjoittamisella. Opinnäytetyön ohjaaja antoi hyvän vinkin viitekehykseksi, ja pohjasin teorian tiedon kolmen pääteeman varaan: miksi, mitä ja miten perehdytetään. Liitin perehdytyksen myös osaksi henkilöstön kehittämistä, sillä mielestäni perehdyttäminen on ensimmäinen askel yksilön kehittymistä yrityksen sisällä. Samalla kun keräsin teorian tietoa aloin työstää produktina tuotettavaa perehdytyskansiota ja perehdytyslistaa, koska toimeksiantajayrityksen ravintolassa haluttiin ottaa ehdottamani parannukset mahdollisimman pian käyttöön. Kireä aikataulu toimi motivoijana ja patisti työstämään opinnäytetyötä nopealla aikataululla, jotta produktina aikaansaatu kehitys ravintolan perehdytyksessä olisi käytössä viimeistään kesätyöntekijöiden perehdytyksen yhteydessä.

Esimieheni esitti toiveen, että perehdytyskansioon kerättäisiin kaikki perehdytysmateriaali, mitä toimeksiantajayritys on tuottanut uusia työntekijöitä varten. Perehdytyskansion laatiminen oli työläämpää kuin olin odottanut, sillä ravintolan eri toimintoihin liittyy paljon erilaisia työtehtäviä, joiden suorittamisohjeita oli monessa eri lähteessä. Suuresta osasta eri työtehtäviä kirjalliset ohjeet puuttuivat kokonaan, joten osa perehdytyskansion sisältämisestä ohjeista pohjautuu omaan ammattitaitooni, joka on kehittynyt työskentelemällä ravintolassa. Keräsin esimieheni avulla kaikki ohjeet, päivitin ohjeet ja kirjoitin ne uudelleen kansioon. Kirjoitin uudelleen myös muun kansioon valitun perehdytysmateriaalin, josta osa oli myös englanninkielistä.

Työstäessäni perehdytyslistaa, halusin listalla olevien asioiden olevan kokonaisuuksia. Päätin myös, että perehdytyskansion sisältö tulisi vastaamaan perehdytyslistan asioita, ja

asetin tavoitteekseni muodostaa kokonaisuuksia myös perehdytyskansioon kerättävistä asioista. Perehdytyslista oli opinnäytetyön ensimmäisenä valmistunut osa ja se otettiin ravintolassa heti valmistuttuaan käyttöön perehdytystyökaluna.

Perehdytyslistan käyttöönotto tapahtui ravintolan omassa kummipalaverissa, jossa käytiin läpi kummin työtä ravintolassa, laadittiin yhteiset pelisäännöt kaikille kummeille ja sain itse tilaisuuden esitellä laatimani perehdytyslistan. Kerroin, miten perehdytyslistaa tulee käyttää, miksi sitä käytetään ja mitä hyötyjä voidaan saavuttaa perehdytyslistaa käyttämällä. Palaverissa sovittiin myös, että listoja säilytettäisiin kummien omassa kansiossa, jossa ne pysyvät tallessa ja seuraavan kummin on helppo jatkaa siitä, mihin edellinen jäi. Perehdytyslistan vastaanotto oli positiivinen ja kummit ottivat perehdytyslistan innoissaan käyttöön.

Teorian kerääminen jatkui ja jatkui ja alkoi tuntua tylsältä jatkuttuaan pitkään. Siksi päätin välillä keskittyä produktin tuottamiseen ja laadin perehdytyskansion sillä aikaa, kun pidin taukoa teoriaosan kirjoittamisesta. Perehdytyskansion laatimista nopeutti se, että siirryin työskentelemään toiselle osastolle ja halusin koota osaamiseni kansioon, kun se vielä oli tuoreena mielessäni. Perehdytyskansion sisältö pohjautuu vahvasti omaan ammattitaitooni ravintolatyöntekijänä ja kokemukseeni työstä ravintolan eri toiminnoissa sekä olemassa oleviin työohjeisiin ja keskusteluihin esimieheni kanssa. Perehdytyskansion sisältöä laatiessani olin paljon yhteydessä esimieheeni ja sain häneltä muun muassa tarkennuksia joihinkin muuttuneisiin työohjeisiin. Samaan aikaan pidettiin ensimmäiset perehdytyksen seurantakeskustelut ja kävi ilmi, että perehdytyslistan käytössä on ilmennyt ongelma: kummit eivät käytä perehdytyslistaa.

Olin jo siirtynyt töihin toiselle osastolle, enkä koskaan päässyt itse kokeilemaan perehdytyslistaa käytännössä. Perehdytyslistan käytön ongelmille voi olla useita syitä, joista suurin voi olla se, että perehdytyslista liittyy oleellisesti perehdytyskansioon, joka ei vielä ollut käytössä, ja siksi esimerkiksi kokonaisuuksien sisältöä saattoi olla hankala ymmärtää. Osa ongelmasta on oletettavasti myös se, että edelleen ravintolassa kummina on toiminut sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole saaneet kummikoulutusta, eivätkä tiedä uudesta perehdytyslistasta. Ongelman ilmettyä päätin, että toimiakseen kunnolla perehdytyskansio ja perehdytyslista tarvitsevat vielä niihin pohjautuvan perehdytyksen seuran-

takeskustelun. Viimeisenä osana päätin laatia perehdytyksen seurantakeskustelulle strukturoidun rungon, joka pohjautuisi perehdytyskansioon ja perehdytyslistaan ja muodostaisi perehdytyksestä paremman kokonaisuuden. Päätin myös, että produktin valmistuttua niiden lanseeraaminen ravintolan käyttöön täytyy liittää hyvään viestintään.

Seurantakeskustelun rungon laatiminen alkoi, kun perehdytyskansio ja teoriaosa oli kirjoitettu loppuun. Samaan aikaan alkoi opinnäytetyön empirisen osan laatiminen. Empirian kirjoittaminen osoittautui haasteelliseksi, ja erityisen haasteelliseksi koin työn eri vaiheiden auki kirjoittamisen. Olin erittäin tyytyväinen aikaansaannoksiini, minkä vuoksi tekstin jäsentely ja sen loogisen etenemisen aikaansaaminen tuntui haasteelta. Olisin halunnut heti ensimmäisessä lauseessa kertoa kaiken, mitä olin tehnyt ja mikä sen merkitys on. Empiriaosan tekstin työstäminen olikin erittäin aikaa vievää.

5.4 Perehdytyslista

Perehdytyslista on perehdytyksen apuväline, jonka tarkoituksena on tukea kummeja perehdytystehtävissä. Perehdytyslistan ruksikohdat vastaavat sisällöltään perehdytyskansion otsikoita, jolloin kaikkien uusien työntekijöiden kanssa tulee käytyä läpi samat asiakokonaisuudet ja perehdytys on samanlaista kaikille uusille työntekijöille. Ruksin saa laittaa listaan, kun kummi on käynyt asiakokonaisuuden kokonaan läpi ja uusi työntekijä on oppinut kokonaisuuden oleelliset osat. Perehdytyslista löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

Jokaisella uudella työntekijällä on yksi perehdytyslista, johon merkitään työntekijän nimi ja ensimmäinen työpäivä yhdessä kummin kanssa. Perehdytyslistan Yleistä -otsikon alla olevat asiat on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäisenä työpäivänä, sillä yleiset asiat tukevat kaikkea työskentelyä ravintolassa. Kun asiakokonaisuus on käyty läpi, kummi merkitsee ruksin OK -sarakeeseen ja täyttää oman nimensä kohtaan ”Kuka opetti” sekä päivämäärän sille varattuun kohtaan. Perehdytyslistaa säilytetään kummien omassa kansiossa ravintolan toimistossa, jolloin seuraava kummi löytää perehdytyslistan helposti. Perehdytyslistan säilytyspaikasta on sovittu yhdessä kummien ja esimiehen kanssa ravintolan omassa kummipalaverissa.

Perehdytyslistan on tarkoitus tukea myös kummien välistä yhteistyötä. Uudella työntekijällä voi olla perehdytysjakson aikana esimerkiksi kolme eri kummi. Kun kummi A merkitsee perehdytyslistaan, mitkä kokonaisuudet on jo käyty läpi, kummi B saa paremman käsityksen siitä, mitä uusi työntekijä jo osaa, eivätkä kummit opeta samoja asioita uudelleen. Lisäksi kummit voivat hyödyntää perehdytyslistan ”Kommentoitavaa” kohtaa kirjoittamalla muistiinpanoja, kuten ”Käy vielä läpi virhekuittiasiat”. Perehdytyslistasta esimiehen on helppo seurata perehdytyksen etenemistä. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki kummit osaavat käyttää perehdytyslistaa toimiessaan kummi-vuorossa.

Perehdytyslista helpottaa myös perehdytyksen seuranta ja kummien toiminnan seuraamista. Kun kummi merkitsee opettaneensa uudelle työntekijälle jonkin perehdytyslistan asioista, hän ottaa samalla ikään kuin vastuun siitä, että uusi työntekijä tietää, miten toimia oikein. Näin esimies voi seurata sitä, miten hyvin kummit opettavat uusia työntekijöitä tai kuinka moni esimerkiksi kummi C:n kanssa työskennelleistä uusista työntekijöistä on omaksunut vääriä toimintatapoja. Seuraamalla kummien toimintaa esimiehen on helpompi vaikuttaa perehdytyksen laatuun ja puuttua kummi C:n toimintaan korjaamalla väärät toimintatavat kummin toiminnassa. Esimies voi myös verrata perehdytyslistassa olevia päivämääriä työntekijän työvuoroihin, ja huomauttaa kummi C:tä, jos tämä ei ole käyttänyt perehdytyslistaa työvuorossa. Tärkein perehdytyslistan merkitys on kuitenkin se, että listaan merkitään opetetut kokonaisuudet, jolloin esimies osaa tarvittaessa järjestää uudelle työntekijälle lisäperehdytystä puuttuvien kokonaisuuksien kattamiseksi.

5.5 Perehdytyskansio

Perehdytyskansio on laadittu ensisijaisesti uusien työntekijöiden käyttöön. Ei ole kuitenkaan tarkoitus, että uudelle työntekijälle annetaan perehdytyskansio luettavaksi ja kehoitetaan opiskelemaan työtehtävät itsenäisesti. Perehdytyskansion on tarkoitus toimia perehtymisen tukena siten, että uusi työntekijä voi kerrata perehdytyskansioista työohjeita, tai syventää osaamistaan jonkin asian suhteen. Perehdytyskansio toimii myös kummien tukena perehdytyksessä, sillä kummi voi tarkistaa perehdytyskansioista, mitä kaikkea sisältyy johonkin kokonaisuuteen. Koska perehdytyslista pohjautuu voimak-

kaasti perehdytyskansioon, kaikkien kummien tulee olla tietoisia siitä, mitä kaikkea perehdytyskansion kokonaisuuksien alle on koottu, eli mitä heidän täytyy uudelle työntekijälle opettaa kunkin kokonaisuuden osalta. Perehdytyskansiota ei ole julkaistu tämän opinnäytetyön yhteydessä sen sisältämien tietojen arkaluoteisuuden vuoksi, mutta perehdytyskansion sisällysluettelo löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 2.

Kaikkien ravintolan eri toimintojen työohjeet on kerätty erillisten pääotsikoiden alle, joten kansio voidaan myös hajauttaa erillisiksi oppaiksi säilytettäväksi jokaisen toiminnon työpisteessä, jolloin työohjeet löytyvät läheltä aina kun niitä tarvitaan. Hajauttamisen lisäksi olisi hyödyllistä säilyttää perehdytyskansio myös yhtenä kokonaisuutena esimerkiksi ravintolan toimistossa, jossa sen on kaikkien saatavilla. Perehdytyskansion ilmestyttyä sen käyttöönotosta tulee tiedottaa, ja kummit täytyy ohjeistaa oikein perehdytyskansion käyttöön.

Perehdytyskansiossa on yhdeksän pääotsikkoa, joiden alle on kerätty alaotsikoin perehdytyslistan kokonaisuudet. Perehdytyskansiossa on myös sellaisia työsuhteeseen ja ravintola-alaan liittyviä asioita, joita ei ole perehdytyslistassa. Ne ovat sellaisia kokonaisuuksia, jotka esitellään perusperehdytyksessä, tai jotka liittyvät elintarvikehygieniaan ja sisältyvät sähköiseen hygieniakoulutukseen. Ne on perehdytyskansiossa kerätty oman pääotsikkonsa alle, jotta työntekijät voivat tarvittaessa käydä kertaamassa niitä. Muut pääotsikot vastaavat ravintolan eri toimintoja. Osa toimintaohjeista kansiossa toistaa itseään, kuten kassan käyttöä koskevat osuudet. Samat ohjeet on kirjoitettu eri pääotsikoiden alle siksi, että kaikki ohjeet olisivat aina helposti löydettävissä ja siksi, että kaikissa työpisteissä on kaikki tarvittavat ohjeet siinäkin tapauksessa, että kansio päätetään hajauttaa eri työpisteissä säilytettäväksi.

Perehdytyskansio olisi hyvä esitellä kaikille uusille työntekijöille työsuhteen alussa. Heille tulee kertoa, että kansio on laadittu heitä varten ja että he saavat vapaasti käydä lukemassa kansiota. Uusille työntekijöille on hyvä myös esitellä kansion sisältöä, ja opastaa heitä kansion käyttöön. Kansion esittely, kuten kaikki muukin perehdytyksen järjestäminen on esimiehen vastuulla, mutta esimies voi delegoida perehdytyskansion esittelyn myös kummeille. Kansioon tutustumiseen kannattaa varata aikaa, jotta kansion käyttö olisi nopeaa silloin kun sitä tarvitaan.

Perehdytyskansioon on kerätty työohjeet kaikista ravintolan työvuoroista. Opittuaan perehdytyskansiossa esitellyt asiat ravintolatyöntekijä selviytyy kaikista työvuoroista ravintolassa. Koska perehdytysjakso on niin lyhyt, voi olla epärealistista odottaa uuden työntekijän oppivan kaikkia kansion sisältöjä työskennellessään kummin kanssa. Siksi on tärkeää, että uusi työntekijä tietää, mistä hän voi etsiä lisätietoja ja jatkaa perehtymistä. Perehdytysjakson lopulla kummi voisi järjestää uudelle työntekijälle aikaa tutustua perehdytyskansion sisältöön kaikessa rauhassa. Kun työntekijä tietää, mitä kansiossa on, hänen on myöhemmin helppo löytää sieltä juuri etsimänsä tieto.

Kun perehdytyskansio on otettu käyttöön, sitä tulee päivittää säännöllisesti. Koska esimies on vastuussa perehdytyksestä, tulee esimiehen huolehtia siitä, että kansion sisältö on ajantasaista ja työohjeet tulee muuttaa aina työtapojen tai käyttöohjeiden muuttuessa. Kansion sisällön on tarkoitus olla riittävän kattava siten, että kansio sisältää kaikki työhön liittyvät ohjeet mutta tarpeeksi yleisellä tasolla kuvattuna, ettei kansiota tarvitse päivittää jokaisesta pienestä muutoksesta, kuten työvuoron alkamisajankodan muuttuessa. Perehdytyskansion on tarkoitus helpottaa arjen työtä eikä teettää ylimääräistä työtä. Kun kaikki toimintaohjeet löytyvät yhdestä paikasta, niitä on helppo päivittää.

5.6 Perehdytyksen seurantakeskustelun runko

Seurantakeskustelun rungon laatimisen tukena on käytetty toimeksiantajayrityksen koeaikakeskustelun runkoa ja keräämääni teoriaa siitä, mitä perehdytyksen seurantakeskustelussa tulee käydä läpi. Perehdytyksen seurantakeskustelun runko on tämän opinnäytetyön liitteessä 3. Perehdytyksen seurantakeskustelun runko on laadittu toimeksiantajayrityksen perehdytyksen tueksi. Perehdytyksen seurantakeskustelun tarkoituksena on ensisijaisesti seurata sitä, miten uuden työntekijän perehtyminen etenee, eli miten perehdytys on onnistunut toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa suurelta osin kummien työskentely, minkä vuoksi kummeja varten laadittuun perehdytyslistaan on yhdistetty mahdollisuus seurata kummien työskentelyn laadukkuutta.

Perehdytyksen seurantakeskustelussa voidaan ohjata uutta työntekijää kehittymään yrityksen sisällä haluttuun suuntaan. Perehdytyksen seurantakeskustelussa voidaan myös kartoittaa uuden työntekijän osaamista ja siinä mahdollisesti olevia puutteita ja reagoida niihin. Seurantakeskustelussa esimiehellä on tilaisuus antaa henkilökohtaista palautetta uudelle työntekijälle ja ohjata uutta työntekijää myös itsenäiseen perehtymiseen. Perehdytyksen seurantakeskustelun avulla esimies voi varmistua siitä, että annettu perehdytys täyttää vähintään lain asettamat vaatimukset.

Seurantakeskustelun olisi hyvä noudattaa laatimaani runkoa, jolloin kaikkien uusien työntekijöiden kanssa käydään samanlainen keskustelu. Keskustelussa käydään läpi kummin antamaa perehdytystä ja kerätään siitä palautetta uudelta työntekijältä. Perehdytyksen seurantakeskustelussa on mielestäni myös hyvä palata yrityksen arvoihin ja yrityskulttuuriin, sillä niiden sisäistäminen oli löytämäni tutkimuksen mukaan haasteellisinta perehdytyksessä. Lisäksi esimiehellä on hyvä tilaisuus tarkentaa uuteen työntekijään kohdistuvia odotuksia käymällä läpi ravintolatyöntekijän virallinen toimenkuva toimeksiantajayrityksessä. Ennen produktin tekoa, ravintolatyöntekijän toimenkuva muodostui kokemuksen pohjalta työssä oppimalla. Toimenkuvan läpikäyminen perehdytyksen seurantakeskustelussa on tärkeää, jotta ravintolatyöntekijälle muodostuu selkeä käsitys häneen kohdistuvista odotuksista ja hänen roolistaan yrityksessä. Perehdytyksen seurantakeskustelu on esimiehen tilaisuus valmentaa uutta alaistaan.

Perehdytyksen seurantakeskustelussa esimies ja uusi työntekijä allekirjoittavat perehdytyslistan ja kuittaavat siten perehdytysjakson päättyneeksi. Esimiehen tulee myös ohjeistaa uutta työntekijää jatkoon suhteen ja neuvoa esimerkiksi perehdytyskansion hyödyntämisessä. Perehdytyksen seurantakeskustelun jälkeen uudella työntekijällä pitäisi olla täydet valmiudet työskennellä itsenäisesti ravintolan eri toiminnoissa, ja esimiehellä pitäisi olla varmuus siitä, että perehdytys on hoidettu hyvin. Perehdytyksen seurantakeskustelun ajankohta on ennen koeajan puoliväliä. Uudella työntekijällä on silloin riittävästi aikaa täydentää osaamistaan ja osoittaa ammattitaitonsa ennen koeaikakeskustelua.

Käymällä perehdytyksen seurantakeskustelun uuden työntekijän kanssa, esimies voi varmistaa, että uudelle työntekijälle tarjottu perehdytys täyttää lain asettamat vaatimukset ja on ollut riittävää. Lisäksi esimiehellä on tilaisuus tutustua uuteen alaiseensa pa-

remmin ja ohjata hänen kehitystään henkilökohtaisesti haluttuun suuntaan. Esimies voi myös seurata kummien toimintaa ja toiminnan laatua, jolloin hänellä on parempi kontrolli perehdytyksestä toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Pitämällä perehdytyksen seurantakeskusteluja, esimies voi varmistaa, että työnantajan perehdytykseen liittyvät velvollisuudet tulee täytettyä. Perehdytykseen liittyviä velvoitteita on esitelty tämän opin-
näytetyön luvussa 2.2 Perehdyttämisen syyt.

6 Pohdinta

Lain vaatimusten mukaan perehdytyksen tulee olla riittävää siten, että uusi työntekijä saa riittävät tiedot ja taidot suoriutuakseen työstään. Lisäksi työnantajan täytyy huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja varmistaa, että työntekijät tuntevat ja noudattavat oikeita työskentelytapoja. Ravintola-alalla perehdytykseen on lisäksi hyvä sisällyttää hygienia-asioita sekä muita ravintola-alalle ominaisia asioita. Perehdytyksen järjestäminen on työnantajan velvollisuus ja siitä huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Esimies voi halutessaan delegoida käytännön perehdytystyön koulutetuille kummeille järjestämällä heille riittävästi aikaa perehdytystyön suorittamiselle.

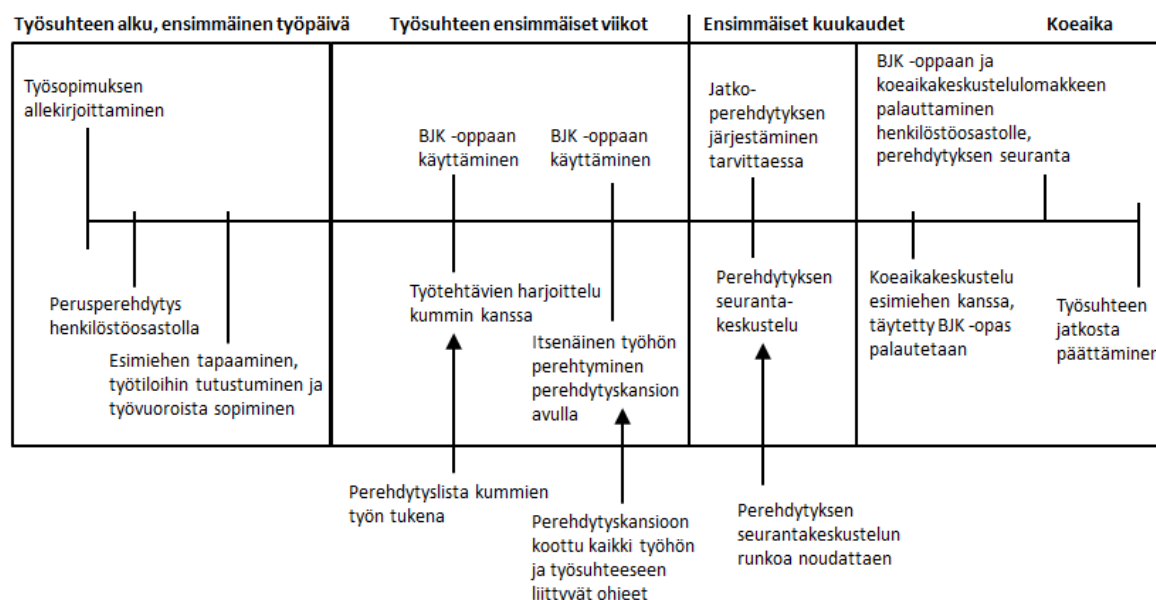
Jos esimies ei itse suorita perehdytystä, hänen täytyy seurata annetun perehdytyksen laatua ja varmistua siitä, että annettu perehdytys on ollut riittävää. Perehdytyksen seurantakeskustelun avulla esimies pääsee tutustumaan uuteen alaiseensa, ohjaamaan tämän kehittymistä ja varmistamaan, että annettu perehdytys on ollut riittävää. Perehdytyksen seurantakeskustelussa esimies voi myös antaa palautetta uuden työntekijän kehittymisestä ja korjata vääriä menettelytapoja, jolloin koeaikakeskusteluun mennessä työnantajalla on realistisempi käsitys työntekijän soveltuvuudesta tehtävään ja työsuhteen jatkosta.

Kun esimies on delegoinut perehdytystehtävät valituille kummeille, hänen tulee huolehtia kummien ammattitaidosta perehdyttäjinä. Esimiehen olisi hyvä järjestää kummikoulutuksia säännöllisin väliajoin, jotta kummit ovat ajan tasalla perehdytystyön vaatimuksista ja sisällöstä. Kouluttamalla kummeja esimies voi osallaan varmistua siitä, että kummit hoitavat perehdytystehtävänsä hyvin ja perehdytys on tasalaatuista, kun kaikilla kummeilla on sama käsitys siitä, mitä perehdytys sisältää.

6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytysprosessia toimeksiantajayrityksen ravintolassa kehittämällä perehdytyksen tasalaatuisuutta, systemaattisuutta ja seurantaa. Toteutuksen suhteen minulla oli vapaus itse suunnitella, miten tavoitteet voidaan saavuttaa ja olin tyytyväinen saadessani soveltaa omaa osaamistani laatiessani produktia.

Olen erittäin tyytyväinen siihen kokonaisuuteen jonka olen laatinut ja uskon, että produkti hyödyttää toimeksiantajaa toivotulla tavalla. Olen tyytyväinen myös siihen, että laatimani produktin osat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja produktin avulla voidaan kehittää ravintolan olemassa olevaa perehdytysprosessia.



Kuva 3. Produktin osat perehdytysprosessin tukena (perustuu tämän opinnäytetyön tuloksiin).

Perehdytyskansioon on kerätty kaikki ravintolatyöntekijän työhön liittyvät ohjeet. Kansion laatiminen oli työläämpää, kuin olin kuvitellut, mutta olen erittäin tyytyväinen siihen, millainen kansioista tuli. Kansioon kerätyt asiat on koottu kokonaisuuksiksi, jotka vastaavat niitä asioita, jotka perehdytyksessä tulee käydä läpi. Kansio toimii siis samalla runkona perehdytyksen sisällölle ja tukee perehdytyksen tasalaatuisuutta. Edellytyksenä on, että kaikki ravintolan kummit ovat tietoisia siitä, mitä kaikkea heidän tulee perehdyttää ja sitoutuvat siihen. Kummina toimimisen ehtona tulee siis olla perehtyneisyys ravintolatyöntekijän työtehtäviin. Kansio toimii myös uuden työntekijän perehtymisen tukena, sillä uusi työntekijä voi kerrata kansion avulla jo oppimiaan asioita ja syventää osaamistaan itsenäisesti. Kansion ensisijainen tarkoitus on tukea uusien työntekijöiden perehtymistä, eikä kansio koskaan saa syrjäyttää kummin roolia perehdyttäjänä.

Vaikka kansio onkin laadittu ensisijaisesti uusia työntekijöitä varten, se tukee hyvin myös kummien työskentelyä. Kansion asiakokonaisuuksien pohjalta on laadittu pereh-

dytyslista, joka toimii kummien muistilistana perehdytyksessä. Perehdytyslistaan on koottu kaikki ne asiakokonaisuudet, jotka uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi perehdytyksen aikana. Perehdytyslista tukee kummien välistä yhteistyötä ja kehittää perehdytyksen systemaattisuutta. Kun kummit merkitsevät perehdytyslistaan, mitä asiakokonaisuuksia on käyty läpi, seuraavien kummien on helpompi jatkaa perehdytystä. Perehdytyslistaan tehtyjen merkintöjen perusteella kummi saa käsityksen siitä, mitä uusi työntekijä jo osaa. Kummina toimiminen ja perehdytyslistan käyttö edellyttävät, että kummi on perehtynyt ravintolatyöntekijän tehtäviin ja tuntee kaikki perehdytyskansioon kerätyt asiat. Olen tyytyväinen siihen, miten perehdytyslista ja -kansio toimivat yhdessä täydentäen toisiaan.

Kummin kanssa työskentelyn päätyttyä uusi työntekijä jatkaa uusiin työtehtäviinsä perehtymistä itsenäisesti. Itsenäisen perehtymisen tukena on perehdytyskansio. Työntekijä voi käyttää myös BJK -opasta perehtymisensä tukena. Ennen koeajan puoliväliä, esimiehen tulee järjestää perehdytyksen seurantakeskustelu uuden työntekijän kanssa. Seurantakeskustelussa on tarkoitus kartoittaa uuden työntekijän osaamista ja annetun perehdytyksen riittävyttä sekä käydä läpi uuden työntekijän toimenkuva ja ohjata hänen kehitystään oikeaan suuntaan. Perehdytyksen seurantakeskustelussa on tärkeää muistaa antaa palautetta ja ohjata uuden työntekijän kehittymistä palautteen avulla. Perehdytyksen seurantakeskustelussa uudelta työntekijältä voidaan myös kerätä palautetta, jonka avulla voidaan arvioida perehdytysprosessin toimivuutta ja kehittää perehdytystä edelleen.

Täytetty perehdytyslista on tarkoitus käydä läpi perehdytyksen seurantakeskustelussa. Täytetyn listan perusteella esimies voi määrittellä tarpeen lisäperehdytyksen järjestämiselle ja samalla seurata sitä, kuinka hyvin kummit ovat hoitaneet perehdytystyönsä. Koska kummi kirjoittaa nimensä perehdytetyn asiakokonaisuuden kohdalle, esimies voi seurata myös kummien ammattitaitoa perehdyttäjinä ja järjestää tarvittaessa lisäkoulutusta myös kummeille. Perehdytyksen seurantakeskustelun avulla esimies voi varmistaa, että uusille työntekijöille tarjottu perehdytys on riittävää ja että kummit ovat ammattitaitoisia perehdyttäjiä.

Perehdytyskansion, perehdytyslistan ja perehdytyksen seurantakeskustelurungon avulla toimeksiantajayrityksen ravintolan perehdytysprosessia on helppo kehittää. Laadittu produkti täyttää tälle opinnäytetyölle asetut tavoitteet perehdytyksen systemaattisuuden, tasalaatuisuuden ja seurannan kehittämistä. Kehityksen edellytyksenä on, että ravintolassa sitoudutaan käyttämään perehdytyskansiota, -listaa ja seurantakeskustelun runkoa tarkoituksenmukaisesti ja että esimiehet huolehtivat perehdyttäjien ammattitaidosta ja perehdytyksen seurannasta.

Aluksi perehdytyksen seurantakeskusteluilla on erityinen rooli, koska keskusteluissa voidaan kerätä ajantasaista palautetta uusilta työntekijöiltä, joiden perehdytyksessä on käytetty tässä opinnäytetyössä tuotettua produktia. Palautteen avulla saadaan selville todellinen perehdytyksessä tapahtunut kehitys ja tuotetun produktin toimivuus toimeksiantajayrityksen ravintolassa. Se, että siirryin työskentelemään toiselle osastolle, ennen kuin ehdin itse kokeilla perehdytyslistaa käytännössä, voi heikentää omaa arviointikykyäni produktin toimivuuden suhteen ja siksi korostankin palautteen keräämisen tärkeyttä. Palautetta olisi hyvä kerätä myös ravintolan kummeilta. Opinnäytetyön valmistamisen jälkeen vastuu perehdytyksestä, sen toimivuudesta ja kehittämisestä siirtyy kokonaan toimeksiantajayritykselle ja ravintolalle. Ravintolan esimiesten tulee jatkossa huolehtia esimerkiksi siitä, että perehdytyskansiossa on aina oikeat työohjeet. Oikeus ja velvollisuus produktin muuttamiseen ja päivittämiseen siirretään kokonaan toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tekemisen aikana näkemykseni perehdytyksestä vahvistui ja koen oppineeni paljon. Erityisen hyödyllistä oli työstää tätä opinnäytetyötä opintojen ohella, jolloin ammattitaitoni ja tietämykseni esimiestyöstä ja sen velvoitteista erityisesti perehdytyksen suhteen laajeni. Opinnäytetyön tekemisen aikana suoritin henkilöstöhallinnon ja esimiestyön kurssseja, jotka tukivat tämän opinnäytetyön laatimista ja oman osaamiseni kehittymistä. Toisaalta syvälinen osaamiseni perehdytyksestä suuntasi huomiotani kurssseilla ja kokonaisvaltainen oppimiseni on ollut laaja-alaisempaa. Koen oman näkemykseni perehdytyksestä kehittyneen ja vahvistuneen ja uskon kehittyneeni myös perehdyttäjänä.

Opinnäytetyön valmistumisaikataulu oli opinnäytetyöhön ryhdyttyä epämääräinen. Tavoitteena oli kuitenkin, että opinnäytetyö valmistuu toukokuun 2013 loppuun mennessä. Toimeksiantajan asettamat paineet työn valmistumiselle toimivat hyvänä kannustimena. Myöhemmin itse asetin tavoitteeksi saada opinnäytetyön ja siihen kuuluvan produktin valmiiksi jo keväällä, jotta produktia voidaan hyödyntää ravintolassa jo kesätyöntekijöiden perehdytyksessä. Tarkan aikataulun puuttuminen on oman kokemukseni mukaan ollut positiivinen asia, koska sen ansiosta olen voinut työstää opinnäytetyötä omalla tahdillani vapaasti ilman paineita siitä, että tiettyyn päivään mennessä jonkin osion tulisi valmistua. Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielekästä, enkä koe, että missään vaiheessa opinnäytetyön tekemistä olisi tullut kiire. Lisäksi produkti on valmistunut ajoissa käytettäväksi kesätyöntekijöiden perehdytyksessä.

Produktin työstäminen on ollut pääasiassa omalla vastuullani ja olen saanut itse määrittellä, millaisia osia haluan produktiin tuottaa. Olen työstänyt produktia itsenäisesti ja yhteistyössä ravintolan esimiesten kanssa. Kävin myös produktipajassa keskustelemassa suunnittelemani produktista ja sen osista ja sain kannustusta jatkaa valitsemaani suuntaan. Produktipaja on mielestäni ollut hyvää valmennusta ja kannustusta opinnäytetyöprosessin aikana. Valmistunut produkti on myös hyväksytetty ravintolan esimiehillä, ja esimiesten sekä produktiohjaajan ehdottamat korjaukset produktiin on tehty. Alusta lähtien olen ollut määrätietoinen ja kokenut, että perehdytysosaamistani voidaan hyödyntää. Minulla on ollut alusta asti selkeä kuva siitä, mitä tällä produktilla voidaan saavuttaa toimeksiantajayrityksen ravintolan perehdytysprosessissa.

6.2 Kehitysehdotukset ja ravintolatyöntekijän perehdytys tulevaisuudessa

Toimeksiantajayrityksen ravintolalle luovutetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä laadittu produkti, jonka avulla yritys voi kehittää ravintolatyöntekijän perehdytysprosessia. Lisäksi toimeksiantajayritys voi hyödyntää tämän opinnäytetyön teoriaosuutta, johon on koottu perehdytyksen syitä, sisältöä ja käytäntöä. Koska teoriaosaan on valittu pääasiassa sellaisia kokonaisuuksia, joita jo hyödynnetään tai voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen perehdytyksessä, soveltuu myös laadittu teoriaosuus yrityksen perehdytystoiminnan jatkokehittämisen tueksi. Tältä osin tämä opinnäytetyö tukee myös muiden toimeksiantajayrityksen osastojen perehdytystoiminnan kehittämistä, vaikka

produkti onkin laadittu vain ravintolan perehdytyksen kehittämiseksi. Opinnäytetyö ja laadittu produkti toimitetaan kokonaisuudessaan toimeksiantajayritykselle.

Kun produkti otetaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä, täytyy kummeille tiedottaa uudistetusta perehdytysprosessista ja kummit täytyy perehdyttää perehdytyslistan käyttöön. Myös perehdytyskansion sisältö olisi hyvä esitellä kummeille. Esimiehen täytyy ottaa vastuu siitä, että kummit tietävät, miten produktia käytetään ja että he myös käyttävät sitä. Esimiehen täytyy myös huolehtia siitä, että kummit ovat perehtyneet ravintolatyöntekijän työhön ja hallitsevat perehdytyskansioon kerätyt kokonaisuudet. Esimiehen vastuulla on myös perehdytyksen seurantakeskustelujen järjestäminen. Ilman esimiehen panosta ja vastuunkantoa perehdytyksen kehittämisestä tämän opinnäytetyön yhteydessä laadittu produkti on turha.

Tämä opinnäytetyö ja laadittu produkti on esitelty toimeksiantajayrityksen Vantaan toimipisteen ravintolan esimiehille ja henkilöstöosaston edustajille huhtikuussa 2013. Esittelyn yhteydessä ravintolan esimiehet ja henkilöstöosaston edustajat on perehdytetty produktin käyttöön ja perehdytysprosessin kehittämiseen ravintolassa. Kummien perehdytys on toimeksiantajayrityksen vastuulla. Opinnäytetyön esittelyn yhteydessä yrityksen edustajilta on kerätty kirjallinen palaute laaditusta produktista ja sen hyödyllisyydestä ravintolan perehdytyksessä.

Suosittelen, että toimeksiantajayritys esittelee laaditun produktin ja sen käytön ravintolan omassa kummikoulutuksessa. Kummikoulutuksen yhteydessä kummeille olisi hyvä selittää perehdytyksen syitä ja tavoitteita ja kertoa, miten laadittu produkti kehittää perehdytyksen tasalaatuisuutta, systemaattisuutta ja seurantaa verrattuna aikaisempaan. Kummit on tärkeää perehdyttää kummitoimintaan hyvin, jotta kaikki kummit toimisivat yhtenäisesti ja perehdytys olisi kummista riippumatta laadukasta. Kummeille on hyvä kertoa myös palautteen antamisen merkityksestä perehdytyksessä, ja kummit on hyvä kouluttaa oikeaan palautteenantotapaan. Suosittelen, että produktin käyttöönotto liitetään hyvään sisäiseen viestintään, jotta kaikki osaston työntekijät ovat tietoisia kehitetyistä perehdytysprosessista. Perehdytyksen järjestäminen on esimiehen vastuulla, joten esimiehen täytyy huolehtia siitä, että perehdytys on hyvää ja laadukasta, ja se tarjoaa kaikille uusille työntekijöille tasapuoliset valmiudet suoriutua työstä itsenäisesti.

Perehdytyksen seurantakeskustelun runkoa on hyvä kehittää toimeksiantajayrityksessä, kun kuva perehdytyksen seurantakeskustelun tarpeesta hahmottuu selkeämmin. Seurantakeskustelun runkoon on kerätty läpikäytäviksi sellaisia asioita, joiden merkitys korostui tämän opinnäytetyön teoriaosassa. Koska seurantakeskusteluja ei ole aikaisemmin järjestetty toimeksiantajayrityksen ravintolassa, voi runko kehittyä tulevaisuudessa paljonkin. Esimerkiksi kesän jälkeen ravintolassa voidaan miettiä perehdytysprosessia uudelleen ja produktia voidaan kehittää entistä hyödyllisemmiksi kesän aikana kertyneen kokemuksen pohjalta. Esimerkiksi BJK -ohjelman roolia perehdytyksessä voidaan miettiä uudelleen.

Toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva perehdytysohjelma BJK on laadittu uuden työntekijän perehtymisen tueksi, eikä BJK -oppaan käyttöä tarvitse lopettaa, vaikka laatimani produkti otetaan käyttöön. BJK -opas tukee hyvin uuden työntekijän itsenäistä perehtymistä suuntaamalla uuden työntekijän huomiota olennaisiin asioihin. BJK -oppaan avulla uusi työntekijä voi myös seurata omaa perehtymistään ja ottaa itse selvää sellaisista asioista, joita kummi ei ole opettanut. Perehdytyksen seuranta ei mielestäni kuitenkaan voida hoitaa BJK -oppaan avulla. Tulevaisuudessa BJK -oppaan ja tämän opinnäytetyön yhteydessä laaditun produktin keskinäistä suhdetta voidaan miettiä uudelleen. BJK -oppaan ja tämän produktin yhdistäminen voisi tehostaa toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia edelleen.

Kun produkti on otettu käyttöön Vantaan toimipisteen ravintolassa ja se havaitaan toimivaksi, voidaan produktin käyttöönottoa alkaa suunnitella myös muiden toimipisteiden ravintoloissa. Perehdytyksen seurantakeskusteluja ei ole aikaisemmin järjestetty toimeksiantajayrityksessä, joten jos seurantakeskustelut havaitaan erityisen hyödyllisiksi, voidaan niiden pitäminen aloittaa myös muilla osastoilla kuin ravintolassa. Oman kokemukseni mukaan ravintolatyöntekijän perehdytykseen sisältyy enemmän kuin muiden osastojen työntekijöiden perehdytykseen, ja siksi perehdytyksen seurantakeskustelujen pitäminen muilla osastoilla ei ehkä ole tarpeellista. Mielestäni seurantakeskustelujen pitäminen ravintolassa on kuitenkin välttämätöntä, koska kahden viikon perehdytysaika on jaettu eri toiminnoille, jolloin kuhunkin eri toimintoon perehtymiseen jää vain muu-

tama päivä aikaa. Seurantakeskustelussa voidaan varmistaa, että perehdytys on ollut riittävä tai sopia lisäperehdytyksestä.

Perehdytyslistassa olevat ruksit eivät välttämättä ole luotettava merkki siitä, että uusi työntekijä on todella oppinut jonkin kokonaisuuden. Siksi perehdytyksen seurantakeskustelun yhteydessä olisi hyvä tarkistaa uusien työntekijöiden oppiminen. Ravintolan omassa kummikoulutuksessa kummeille olisi hyvä opettaa perehdyttäjän taitoja, ja esitellä esimerkiksi teoriaa oppimisesta ja osaamisen arvioinnista. Kummin olisi hyvä osata arvioida uuden työntekijän oppimista, jotta kummi osaisi opettaa työtä uudelle työntekijälle sopivalla tavalla. Osaamisen arviointi voidaan tehdä esimerkiksi osaamistasojen avulla. Osaamistasojen käyttäminen edellyttää, että toimeksiantajayrityksessä määritellään keskeiset osaamiset ja osaamisen tasot siten, että työntekijöitä voidaan arvioida.

Osaamisen pitää olla mitattavissa, jotta voidaan määrittää, millä osaamistasolla työntekijä on. Yksittäinen osaaminen voisi olla esimerkiksi kassatyöskentelyosaaminen. Osaamisen tasot ovat Kankaan ja Hämäläisen (2012, 19) mukaan aloittelija, osaaja ja asiantuntija. Tasokohtainen osaaminen voidaan määrittää esimerkiksi näin: Aloittelija tarvitsee tukea ja ohjeita säännöllisesti työskennellessään kassalla. Osaaja selviytyy kassatyöstä itsenäisesti ja osaa hankkia lisätietoja itse, ilman ohjeita. Asiantuntija hallitsee työn ja selviytyy myös poikkeustilanteista itsenäisesti. Asiantuntija hallitsee työn niin hyvin, että voi tarvittaessa neuvoa toisia.

Työntekijöiden arvioiminen osaamistasoilla voi kuitenkin olla haastavaa. Ravintolan esimies ei esimerkiksi voi luontevasti seurata vierestä työntekijöiden kassatyöskentelyä saadakseen käsityksen heidän kassatyöskentelyosaamisestaan. Osaamistasojen ja osaamisten määrittely on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta toimeksiantajayrityksen ravintolassa voisi olla hyödyllistä määrittää ainakin ydinosaamiset ja niihin liittyvät osaamistasot. Toistaiseksi uusien työntekijöiden oppimisen varmistaminen on kummien ja muiden työkavereiden vastuulla. Esimiehen olisi myös hyvä varmistaa, että kummit puuttuvat uusien työntekijöiden virheelliseen toimintaan virallisten kummivuorojen jälkeenkin.

Lähteet

Antola, M., Parnila, K., Skurnik-Järvinen, H. 2007. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Kauppakamari. Edita Prima Oy. Helsinki.

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2013. Luettavissa:

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/>. Luettu: 18.3.2013

Eronen, S., Kalakoski, V., Kanninen, K., Kauppinen, L., Laarni, J., Paavilainen, P., Salo, S., Anttila, R., Kallio, M., Lähdesmäki, M., Oksala, E., Stenius, M. 2010. Persoona 1 - Psykologian perusteet. 3. - 9. painos. Edita Prima Oy. Helsinki

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Luettavissa:

http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4006.pdf. Luettu: 18.4.2013.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala - Rasmus, A., Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Huittinen, T. 2011. Perehdyttäminen keinona sitouttaa. Vendiili Oy. Luettavissa:

<http://perehdytys.fi/2011/11/perehdyttaminen-keinona-sitouttaa/>. Luettu: 16.11.12.

Kangas, P., Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

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

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

KT Kuntatyönantajat. 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 8.4.2013.

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.03.2007/334.

Liski, M., Horn, S., Villanen, M. Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys - opas. Luettavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu: 07.12.12.

Luukka, P. 2012. Olet tervetullut ja odotettu - perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoepaikoissa>. Luettu: 07.12.12.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Palvelualojen ammattiliitto. Koeaika. Luettavissa: <http://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuhde/Sivut/koeaika.aspx>. Luettu: 19.4.2013.

PAM ry & Kaupan liitto. 2012. Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2012 - 30.4.2014. Luettavissa: <http://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Tyehtosopimukset/Kaupan%20ty%C3%B6ehtosopimus%20ja%20palkkaliite%201.4.2012-30.4.2014.pdf>. Luettu: 19.11.2012.

Penttinen, A., Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. 2. painos. Painojussit Oy.

Rauramo, P. 2012. Hyvä perehdytys, parempi mieli. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/blogi/blogit_2012?3248_m=3021. Luettu: 8.4. 2013.

Sprenger, R. A. 2007. Elintarvikehygienian käsikirja. Highfield Publications / Anticimex Oy

Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01421.pdf>. Luettu: 07.12.12.

Tuomi, L., Sumik, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. 1. painos.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2013. Luettavissa:
http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/625_ammatti. Luettu: 18.3.2013

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Luettavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. Luettu: 8.4.2013

Liitteet

Liite 1. Perehdytyslista

Perehdytyslista

Kummitettavan nimi: _____

Ensimmäinen työpäivä: _____

Yleistä

	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Pukeutumishjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Ravintolatilojen esittely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Hygienia ja siisteys asiat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Siivoustuotteet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Yrityksen tapa	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Roll call	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Pikaruokapiste

	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Varastot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evakuointiohjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Rutiinilista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Täytettävät lomakkeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Valmistelut ennen avaamista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan hakeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassatyöskentely	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Pikaruokapiste	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentely osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tauot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan tilittäminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työpisteen sulkeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Ruokakauppa	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Varastot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evakuointiohjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Rutiinilista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Täytettävät lomakkeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan hakeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassatyöskentely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työskentely osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tauot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan tilittäminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työpisteen sulkeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Kassa	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Varastot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evakuointiohjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Rutiinilista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Valmistelut ennen avaamista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan hakeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassatyöskentely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työskentely osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tauot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kassapohjan tilittäminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työpisteen sulkeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Tiski	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Varastot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evakuointiohjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Rutiinilista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tiskikoneiden toiminta	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Tiski	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentely osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tauot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työpisteen sulkeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Keittiö	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Varastot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evakuointiohjeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Rutiinilistat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Täytettävät lomakkeet	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Valmistelut ennen avaamista	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työskentely osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tauot	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Työpisteen sulkeminen	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Kuormat	OK	Kuka opetti	Päivämäärä
Työskentelytilat	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Toiminnallinen tehtävä	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Tuotteiden säilytysajat ja FIFO	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Ruokaturvallisuus	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Liite 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työsuhteeseen liittyviä asioita.....	2
2.1	Sairastuminen.....	2
2.2	Salmonellanäyte.....	2
2.3	Lisätietoa työsuhteesta.....	3
3	Yleiset toimintaohjeet ravintolassa.....	4
3.1	Pukeutumisohteet.....	4
3.2	Ravintolatilojen esittely.....	4
3.3	Hygieniä ja siisteysasiat	5
3.4	Siivoustuotteet.....	5
3.5	Yrityksen tapa	6
3.6	Rollcall.....	7
4	Pikaruokapiste	2
4.1	Työskentelytilat	2
4.2	Varastot.....	2
4.3	Toiminnallinen tehtävä.....	3
4.4	Evakuointiohjeet	3
4.5	Rutiinilista	5
4.6	Täytettävät lomakkeet.....	5
4.7	Valmistelut ennen avaamista.....	6
4.8	Kassapohjan hakeminen.....	7
4.9	Kassatyöskentely.....	8
4.10	Työskentely osastolla.....	12
4.11	Tauot	13
4.12	Kassapohjan tilittäminen.....	13
4.13	Osaston sulkeminen	14
5	Ruokakauppa	17

5.1	Työskentelytilat.....	17
5.2	Varastot.....	17
5.3	Toiminnallinen tehtävä.....	18
5.4	Evakuointiohjeet.....	18
5.5	Rutiinilista.....	20
5.6	Täytettävät lomakkeet.....	21
5.7	Kassapohjan hakeminen.....	22
5.8	Kassatyöskentely.....	22
5.9	Työskentely osastolla.....	25
5.10	Tauot.....	26
5.11	Kassapohjan tilittäminen.....	26
5.12	Osaston sulkeminen.....	27
6	Kassa.....	29
6.1	Työskentelytilat.....	29
6.2	Varastot.....	29
6.3	Toiminnallinen tehtävä.....	29
6.4	Evakuointiohjeet.....	30
6.5	Rutiinilista.....	32
6.6	Valmistelut ennen avaamista.....	32
6.7	Kassan hakeminen.....	33
6.8	Kassatyöskentely.....	34
6.9	Työskentely osastolla.....	38
6.10	Tauot.....	38
6.11	Kassapohjan tilittäminen.....	39
6.12	Osaston sulkeminen.....	40
7	Tiski.....	42
7.1	Työtilat.....	42
7.2	Varastot.....	42
7.3	Toiminnallinen tehtävä.....	42

7.4	Evakuointiohjeet	43
7.5	Rutiinilista	45
7.6	Tiskikoneiden toiminta.....	45
7.7	Työskentely osastolla.....	47
7.8	Tauot	48
7.9	Osaston sulkeminen	49
8	Keittiö.....	51
8.1	Työskentelytilat	51
8.2	Varastot.....	51
8.3	Toiminnallinen tehtävä.....	51
8.4	Evakuointiohjeet	52
8.5	Rutiinilista	54
8.6	Täytettävät lomakkeet.....	55
8.7	Valmistelut ennen avaamista.....	56
8.8	Työskentely osastolla.....	57
8.9	Tauot	59
8.10	Osaston sulkeminen	60
9	Kuormavuoro.....	62
9.1	Työskentelytilat.....	62
9.2	Toiminnallinen tehtävä.....	62
9.3	Tuotteiden säilytysajat ja FIFO.....	63
9.4	Ruokaturvallisuus.....	63
9.5	Kuorman vastaanotto ja purkaminen.....	64
9.6	Täytettävät lomakkeet.....	66
9.7	Työskentely p - kerroksessa	67

Liite 3. Perehdytyksen seurantakeskustelun runko

YRITYKSEN LOGO

PEREHDYTYKSEN SEURANTAKESKUSTELU

Perehdytyksen seurantakeskustelu käydään esimiehen kanssa ennen koeajan puoliväliä.

Henkilötiedot

Etu- ja sukunimi: _____

Osasto: _____

Esimies: _____

Työsuhde alkoi: ____ / ____ / ____

Keskustelun ajankohta: ____ / ____ / ____

Miten työsuhteen ensimmäiset viikot ovat menneet? Onko työ vastannut odotuksia?

Mitä työhön liittyviä odotuksia työntekijä kokee häneen kohdistuvan?

Käykää yhdessä läpi uuden työntekijän toimenkuva, rooli ja työn tavoitteet työssä.

Millainen oli perehdytysjakso? Mikä erityisesti oli hyödyllistä perehdytyksessä?

Entä mitä olisi voitu hoitaa perehdytyksessä toisin?

Kaipaatko lisäperehdytystä? Ohjeista uutta työntekijää perehdytyskansion käyttöön.

Käykää myös läpi perehdytyslista ja BJK opas. Opasta uutta työntekijää myös BJK oppaan itsenäisessä käytössä. Järjestä tarvittaessa lisäperehdytystä.

Millaiseksi koet yrityksen kulttuurin ja arvot?

Käykää yhdessä läpi toimintakulttuuri ja arvot sekä niiden merkitys arjen työssä.

Anna lopuksi palautetta työntekijälle. Kannusta ja kehu, mutta ole rehellinen.

Kerro myös kehityskohdat ja asettakaa yhdessä tavoitteita kehittymisen tukemiseksi.

Tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen tarkistetaan koeaikakeskustelussa.

Perehdytyslista on käyty läpi ja allekirjoitettu perehdytyksen seurantakeskustelussa

Kyllä

Ei

Mikäli ei ole käyty läpi, miten asian kanssa edetään?

Yhteenveto keskustelusta ja muut kommentit:

Allekirjoitukset:

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus