

Suvi Pajula

**Perehdytysmateriaalin ja
kehityskeskustelulomakkeen luominen**

Case: Ojalan Pakari Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2014

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Suvi Pajula

Työn nimi: Perehdytysmateriaalin ja kehityskeskustelulomakkeen luominen Case: Ojalan Pakari Oy

Ohjaaja: Elina Ojala

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 25

Liitteiden lukumäärä: 5

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perehdytysmateriaali Ojalan Pakari Oy:n kahteen kahvilaan, jotka sijaitsevat Kauhajoella ja Seinäjoella. Lisäksi tarkoituksena oli luoda kehityskeskustelulomake Ojalan Pakari Oy:lle. Tavoitteena oli myös kerätä kehitysehdotuksia koskien kahviloiden perehdytystä sekä selvittää, miten kahviloiden työntekijät kokivat perehdytyksen aloittaessaan työt. Työntekijöiltä kysyttiin myös, mitä asioita perehdytyskansion tulisi heidän mielestään pitää sisällään sekä millaisista asioista he haluaisivat puhua kehityskeskusteluissa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastateltavana oli yhteensä kuusi työntekijää, kolme kummastakin kahvilasta. Yli puolet työntekijöistä oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Yleisin kehitysehdotus oli perehdytysmateriaalin käyttöönotto perehdyttämisen tueksi. Perehdytysmateriaaliin työntekijät halusivat muun muassa tietoa Ojalan Pakarista yrityksenä sekä tietoa hygienia-asioista ja toimintatavoista. Kehityskeskusteluissa työntekijät haluaisivat saada palautetta työstään sekä keskustella muun muassa omista ideoistaan ja kuulumisistaan.

Työn tuloksena syntyi 32-sivuinen perehdytysmateriaali sekä kehityskeskustelulomake. Molemmista otettiin huomioon teemahaastatteluissa esiin tulleet ehdotukset. Perehdytysmateriaalin sisältöä ideoitiin toimeksiantajan kanssa. Kehityskeskustelulomaketta laatiessa käytettiin mallina kahden eri teoksen kehityskeskustelulomakemalleja. Lomakkeen alussa kerrotaan tietoa kehityskeskusteluista, eli mitä ne ovat ja mitä hyötyä niistä on ja niin edelleen. Lomake jaettiin kuuteen eri teemaan, joita ovat muun muassa työyhteisöön liittyvät teemat, osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät teemat, esimiehen toiminta sekä muut asiat.

Avainsanat: perehdyttäminen, kehityskeskustelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Degree Programme in Hospitality Management

Author/s: Suvi Pajula

Title of thesis: Creating work orientation material and development discussion form

Case: Ojalan Pakari Ltd

Supervisor(s): Elina Ojala

Year: 2014

Number of pages: 25

Number of appendices: 5

The topic of the thesis was to create orientation material for the two cafés of Ojalan Pakari Ltd (bakery/confectionary) in Kauhajoki and Seinäjoki. In addition it was intended to create a development discussion form for the company as well. The aim was also to gather development propositions concerning work orientation in the cafés and to clarify how the employees experienced the orientation process when they started working. The employees were also asked what the orientation file should include and what they would like to talk about in development discussions.

Theme interview was used as a research method. Six employees were interviewed, three people from both cafés. Over a half of the employees were satisfied with the orientation. The most popular development proposition was the introducing of orientation material to assist the orientation process. The employees wanted the orientation file to include information of Ojalan Pakari Ltd and about hygiene issues and company procedures. In development discussions, the employees would like to get feedback of their working, discuss their own ideas and how they are doing.

The result of the study was 32 pages of orientation material with a development discussion form. The employees' propositions were considered in both of them. The contents of the material were composed with the client. Development discussion form templates from two different books were used when creating the development discussion form. The form includes general information on development discussions i.e. what they are, what the benefits of the discussions are etc. The form covers six themes, for example the work community, skills and development and the manager operations.

Keywords: orientation, development discussion

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1 Osaamisen johtaminen.....	6
2.2 Perehdyttäminen käsitteenä.....	7
2.3 Perehdyttäminen laeissa ja työehtosopimuksissa.....	7
2.4 Perehdyttäminen ennen.....	8
2.5 Hyvä perehdyttäminen.....	8
2.6 Perehdyttämisen oheismateriaali ja seuranta.....	9
3 KEHITYSKESKUSTELUT.....	10
3.1 Mikä on kehityskeskustelu?.....	10
3.2 Kehityskeskustelun toteutus.....	11
3.3 Roolit ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	12
3.4 Kehityskeskustelun jälkeen.....	12
3.5 Mahdolliset ongelmat kehityskeskustelussa.....	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
4.1 Ojalan Pakari Oy:n esittely.....	15
4.2 Valittu tutkimusmenetelmä.....	15
4.3 Teemahaastattelut ja niistä saadut tulokset.....	16
4.4 Perehdytysmateriaalin suunnittelu ja toteutus.....	17
4.5 Perehdytysmateriaalin sisältö.....	19
4.6 Kehityskeskustelulomakkeen laatiminen.....	20
4.7 Yhteenveto työn tuloksista.....	21
5 POHDINTA.....	22
LÄHTEET.....	24
LIITTEET.....	25

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehityskeskustelulomake Ojalan Pakari Oy:lle sekä perehdytyskansio Ojalan Pakari Oy:n kahteen kahvilaan: Kauhajoella sijaitsevaan kahvila-myymälä Ojalan Pakariin sekä Seinäjoella toimivaan Hanna ja Kerttu -kahvilaan. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten kahviloiden työntekijät kokivat perehdyttämisen heidän aloittaessaan työt sekä miten perehdyttämistä tulisi heidän mielestään kehittää. Tutkimus painottuu enemmän perehdytysmateriaaliin, kuin kehityskeskustelulomakkeeseen. Lähtötilanteessa kahviloissa ei ollut perehdytysmateriaalia eikä yrityksessä käyty kehityskeskusteluja. Perehdytysmateriaali sisältää muun muassa yrityksen tiedot sekä tärkeiden henkilöiden yhteystiedot, aukiolo- ja työajat, koneiden ja laitteiden esittelyt sekä ohjeita erilaisen käytännön asioiden toteuttamiseen.

Perehdytysmateriaali on tärkeä osa yritysten perehdyttämistä ja sellainen olisi hyvä olla joka yrityksessä. Perehdytyskansio on ollut jo jonkin aikaa Ojalan Pakarin tehtävälisillä, joten siksi tämä työ on tärkeä Ojalan Pakarille. Idea näihin opinnäytetyön aiheisiin tuli käydessä ilmi, että yrityksellä ei ole perehdytysmateriaalia eikä kehityskeskustelukäytäntöjä. Aiheet vaikuttivat heti sopivilta ja mielenkiintoisilta. Kirjallisuuskatsauksessa kerrotaan osaamisen johtamisesta, perehdyttämisestä sekä kehityskeskusteluista. Sen jälkeen raportissa esitellään organisaatio Ojalan Pakari Oy ja valittu tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen kerrotaan teemahaastattelun tuloksista sekä perehdytysmateriaalin ja kehityskeskustelulomakkeen toteuttamisesta.

Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka avulla kehitetään, vaalitaan ja hankitaan sitä osaamista, jota yrityksen strategia edellyttää (Viitala 2013, 170). Osaamisen kehittäminen ja vaaliminen tapahtuu osaamisen kehittämistä tukevan johtamisjärjestelmän avulla. Järjestelmään kuuluu esimerkiksi osaamisen kehittämisjärjestelmä, joka sisältää muun muassa perehdyttämisen ja kehityskeskustelut. (Viitala 2013, 184.) Jos osaamisen johtaminen on laadukasta, tulokset näkyvät muun muassa kehittyneempinä toimintatapoina sekä palveluina ja lopulta myös taloudellinen tulos paranee. (Viitala 2013, 170.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on keino vahvistaa ja varmistaa yrityksen kilpailu- ja toimintakykyä henkilöstön osaamis pohjan avulla. Siinä kehitetään ja vaalitaan yrityksen osaamista sen kaikilla osa-alueilla. Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kunnolla vakiintunut, vaikka sen sisältö onkin jo tuttu ja vakiintunut. Siksi osaamisen johtamisen ajatellaan usein sisältävän vain osaamiskartoitusten tekemistä, koulutustoimintaa ja osaamisen arviointeja. Se on laaja johtamisen kokonaisuus, johon kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan yrityksen strategian edellyttämällä tavalla. Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeellä oleva ilmiö, johon kuuluu monia tasoja sekä tahoja. (Viitala 2005, 14.)

On tärkeää määritellä yrityksen tulevaisuuden tahtotila, eli missä asioissa halutaan olla hyviä markkinoilla ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Myös yrityksen tämänhetkistä toimintaa on arvioitava. Jos ei tiedetä, mihin suuntaan halutaan mennä, ei voida myöskään tietää, millaista osaamista tarvitaan. Yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden suunnan hahmottaminen ovat ne kiintopisteet, joiden avulla on mahdollista johtaa yrityksen osaamista kokonaisvaltaisesti. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen arviointi tulee kysymykseen vasta sitten, kun yrityksellä on näkemys siitä, millaista osaamisen tulisi olla. Arviointi vaatii siis jonkinlaisen tavoitekuvan. Yleensä osaamisen arviointia tehdään tutkimalla, mitkä ovat suurimmat osaamispuutteet suhteessa tavoitetilään. Näitä osaamisessa ilmeneviä puutteita lähdetään korjaamaan kehittämistoimenpitein. Osaamisen arviointi nostaa pintaan sekä työntekijöiden vahvuudet että heikkoudet. Osaamisen arvioinnissa tärkeintä on se, että tiedetään millaisessa tilanteessa ollaan. Se antaa kuitenkin myös viitteitä kehittämiselle sekä perusteita ura- ja rekrytointisuunnittelulle. (Viitala 2005, 16.)

2.2 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen saattaa tuntua yksinkertaiselta käsitteeltä, mutta sen tarkempi sisältö on muuttunut ajan myötä. Perehdyttäminen voi tarkoittaa myös eri asioita eri organisaatioissa. Siihen, mitä perehdyttäminen missäkin yrityksessä tarkoittaa, vaikuttaa tapa, jolla yritys kytkee perehdyttämisen strategiaan sekä muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Viitalan (2005, 252) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan tutustuttamista työhön ja organisaatioon niin kauan, kunnes tämä kykenee työskentelemään itsenäisesti.

Kokonaisvaltaiseen perehdyttämisjärjestelmään kuuluu tiedottaminen ennen työn alkamista, vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteperehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisen ydin on itse työtehtävä, johon liittyen työntekijälle on selvitettävä esimerkiksi koneet, menetelmät, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. Perehdyttäminen on myös yrityskuvamarkkinointia, sillä kaikille työhön valituille sekä siihen hakeneille annetaan tietoa yrityksestä ja työstä. (Viitala 2013, 193.)

Perehdyttämisellä voidaan luoda edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa ja sairastaa vähemmän, huolehtii työn tuottavuudesta ja on tyytyväinen. Perehdyttämisellä tässä päästään vain alkuun. Perehdyttämisen jälkeen on yhä vaalittava työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.3 Perehdyttäminen laeissa ja työehtosopimuksissa

Laeista löytyy monia määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen liittyen. Lain mukaan vastuu perehdyttämisestä on työnantajalla. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Vaatimukset, jotka liittyvät perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, kuuluvat työnantaja velvoittaviin säädöksiin. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttäminen mainitaan usein työehtosopimuksissa, erityisesti niissä pykälissä, jotka liittyvät palkkaan. Perehdyttäjä voi saada perehdyttämisestä palkkion tai vaativampi työnkuva voi lisätä palkan määrää. Sopeuttavassa perehdyttämisessä

työnantajan vastuu lisääntyy. Dialogisessa perehdyttämisessä taas korostuu työntekijän vastuu ja aktiivisuus. Työehtosopimusten maailmassa näkyy nykyään entistä selvemmin myös työntekijän vastuu kehittymisestä. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.4 Perehdyttäminen ennen

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse lähinnä työnopastuksesta ja sitä pidettiin riittävänä (Kupias & Peltola 2009, 13). Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehtymistä, jossa kohteena ovat esimerkiksi työympäristö, työtoverit, koneet, työn sisältö ja työvaiheet (Viitala 2013, 194). Ennen ajateltiin, että laajaa perehdytystä ei tarvita yksinkertaisen työympäristön takia tai siksi, että työtehtävät olivat sellaisia, että laajempaa tietämystä työyhteisöstä ja yrityksestä ei tarvittu. Yritysten ja työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi kokonaisvaltaisempi perehdyttäminen on tullut tärkeämmäksi. Työntekijän tulee ymmärtää paremmin asioita yrityksestä, kuten että miksi yritys on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

2.5 Hyvä perehdyttäminen

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista sekä uuden työntekijän osaamisen kehittäminen, opastus työtehtäviin, työympäristöön ja koko yritykseen. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon työntekijän osaaminen, jota kannattaa yrittää hyödyntää jo perehdytyksen aikana. Näin hyödyn saavat sekä uusi työntekijä, työyhteisö että työnantaja. Esimies on yleensä vastuussa perehdytyksestä. Kuitenkin käytännön perehdyttämiseen osallistuvat usein myös muun muassa erikseen osoitetut perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet. Perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään uusien tietojen ja taitojen kehittämistä. Se voi auttaa työntekijää esimerkiksi parantamaan ja tunnistamaan hänellä jo olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen tulisi koskea vakituiseen työsuhteeseen otettuja henkilöitä, vuokratyöntekijöitä, harjoittelijoita, lomittajia, free lancer -työntekijöitä, konsultteja, opin-

näytetöiden tekijöitä sekä organisaation sisällä työtehtävästä toiseen siirtyviä henkilöitä. (Viitala 2005, 252.)

Uudelle työntekijälle tulee esimerkiksi esimiehen kertoa miten tämän työtehtävä auttaa yritystä menestymään ja millaisia tuloksia työntekijän tulisi saada työllään aikaan. Yleensä työtehtävä on selkeä ja määritelty etukäteen. Perehdytysmateriaalin olemassaolo auttaa uutta työntekijää, jos tämä haluaa tarkistaa jonkin työhönsä liittyvän asian. Toiset haluavat perehtyä seuraamalla jonkun toisen työntekijän työskentelyä, toiset kokeilemalla ja toiset perehdytysmateriaalia lukemalla. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.)

2.6 Perehdyttämisen oheismateriaali ja seuranta

Erilaisista kirjallisista tai sähköisistä materiaaleista on monenlaista hyötyä työpaikalla. Ne esimerkiksi säästävät perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Lisäksi työntekijä voi tutustua työpaikkaansa etukäteen materiaalin avulla ja myöhemmin tarkistaa asioita sen avulla. Perehdytysmateriaalia tehdessä olisi hyvä sopia, kuka tarkistaa materiaalin ajan tasalle ja kuinka usein. Päivityksen jälkeen materiaaliin kannattaa merkitä päivämäärä. Muuten vanhat ja uudet versiot voivat sekoittua keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Kun yrityksiin tehdään perehdyttämismateriaaleja, tulisi samalla suunnitella myös, miten perehtymistä seurataan ja kuinka se varmistetaan. Perehdyttämisen tarkistuslista on apuna seurannassa ja oppimisen varmistamisessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle tulee vastaan paljon uusia asioita. Tulokkaan on helpompi sisäistää uudet asiat, kun hän on saanut tutustua niihin etukäteen perehdytysaineiston avulla. Ennen tulokkaan perehdyttämistä esimerkiksi johonkin koneeseen hänen kannattaa lukea käyttöohjeet moneen kertaan. Perehdytyksen aikana tulokkaan ja perehdyttäjän käymä keskustelu auttaa perehdyttäjää huomaamaan, onko tulokas oppinut uuden asian tai pitääkö jotakin kohtaa vielä käsitellä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

3 KEHITYSKESKUSTELUT

3.1 Mikä on kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen perusosa. Niiden avulla tarkistetaan, että tärkeistä asioista on puhuttu ja toista osapuolta on kuunneltu. Keskustelujen avulla voidaan varmistaa, että yritykselle tarpeellinen asia on tavoittanut jokaisen työntekijänsä. Keskusteluissa esimies voi kertoa yrityksen tulevista muutoksista, suunnitelmista sekä osaamistarpeista. Myös alainen voi kertoa esimiehelle suunnitelmistaan ja omasta voinnistaan. Kehityskeskusteluiden avulla molemmat osaavat ottaa toisen toiveet huomioon ja hyödyntää niitä tehdessään kehityssuunnitelmia. (Valpola 2002, 9.)

Keskusteluissa voidaan myös selventää yrityksen tavoitteita sekä työntekijöiden roolia ja vastuuta. Niissä voidaan myös pohtia sitä, millaisiin asioihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota onnistuakseen tehtävässään. Alaisen ja esimiehen välillä käydyissä säännöllisissä ja etukäteen sovituissa kehityskeskusteluissa jokainen yrityksen työntekijä voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. (Valpola 2002, 9-10.) Kehityskeskustelut pidetään vähintään kerran vuodessa tai 3-6 kuukauden välein. Lisäksi niitä pidetään silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. (Viitala 2013, 187.)

Usein kehityskeskustelut jaetaan kahteen eri osaan: toisessa keskustellaan tavoitteista ja toisessa osassa kehittymisestä. Kehittymiseen keskittyvässä osassa haetaan työntekijälle kehittymisratkaisuja. Tällaisen kehityskeskustelun taustalla ovat osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Yritykset ovat tietoisia osaamisen tärkeydestä ja yrityksen sisällä olevasta hiljaisesta tiedosta. Yrityksessä halutaan varmistaa, että työntekijät pysyvät ammattitaitoisina. (Valpola 2002, 15.)

Jos kehityskeskustelun osapuolet eivät ymmärrä miksi keskustelut ovat tärkeitä ja mikä rooli niillä on, kehityskeskustelu todennäköisesti epäonnistuu. Keskustelujen tarkoituksen määrittämiseen kannattaa käyttää tarpeeksi aikaa. Kehityskeskustelujen syvällinen ymmärtäminen on paljon tärkeämpää kuin keskustelun tekniset yksityiskohdat. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

3.2 Kehityskeskustelun toteutus

Onnistuneeseen, hyödylliseen kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelua (Valpola 2002, 41). Jos kehityskeskustelua käydään ensimmäistä kertaa, se olisi hyvä jakaa tavoite- ja tuloskeskusteluun. Tällöin muutamaa kuukautta ennen varsinaista kehityskeskustelua esimies ja alainen sopivat tavoitteista ja suorituksen arvioinnista. Nämä asiat kirjataan ylös. Näin alainen tietää mitä häneltä odotetaan ja hän voi huolehtia odotusten mukaisesta suorituksesta. Tavoitteista ja arvioinnista on hyvä keskustella erikseen siksi, että keskusteltaessa näistä molemmista asioista samassa keskustelussa voi tulla yllätyksiä. Alainen ja esimies ovat voineet käsittää esimerkiksi tavoitetason tai työtehtävien tärkeyden eri tavalla. Mikäli tavoitteista on epäselvyyttä, arvioinnin tekeminen yhteisymmärryksessä ei luultavasti ole mahdollista. (Valpola 2002, 43.)

Muutaman kuukauden kuluttua tavoitekeskustelusta käydään läpi tulokset, eli miten tavoitteet ovat toteutuneet. Alainen ja esimies keskustelevat alaisen työnjäljestä: mitä tämä on saanut aikaan ja vastaako suoritus sitä, mitä sovittiin. Tässä vaiheessa voidaan keskustella myös alaisen työskentelytyylistä ja yrityksen arvojen toteuttamisesta. Tässä keskustelussa voidaan myös sopia tavoitteet seuraavalle kaudelle. Kolmannessa keskustelussa, joka voi olla osa tavoitekeskustelua tai erillinen keskustelu, mietitään alaisen kehittymistarpeita ja urasuunnitelmia. (Valpola 2002, 41-42.).

Ennen kehityskeskustelua sekä esimiehen että alaisen olisi hyvä tutustua valmistumisneuvoihin. Molemmat osapuolet analysoivat tilannetta etukäteen ja miettivät asioita, joista haluavat keskustella. Kehityskeskustelun avulla varmistetaan, että työhön liittyvät asiat käydään läpi keskitetysti ja asioista sovitaan tarvittaessa. Kehityskeskustelulomakkeeseen kirjoitetaan yhteenveto, joka on käytössä sekä esimiehellä että alaisella. Yhteenveto toimii hyvin seuraavan kehityskeskustelun pohjana. (Valpola 2002, 43,45.)

3.3 Roolit ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuorovaikutuksen merkitys on suuri kehityskeskustelussa ja avoin vuorovaikutus tekee keskustelusta aidosti hyödyllisen. (Aarnikoivu 2011, 141.) Kehityskeskustelussa on aina kaksi osapuolta, alainen ja esimies. Alainen on sitoutunut työhönsä ja ajattelee elämäänsä lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä. Esimies taas edustaa työnantajaa ja hän on sitoutunut hakemaan ratkaisuja, joissa otetaan huomioon sekä yrityksen, alaisten että omat tarpeet ja tavoitteet. Lisäksi esimies edesauttaa asioiden sujumista ja kehittymistä. (Valpola 2002, 87.)

Esimiehellä ja alaisella on kehityskeskustelussa yhtä suuri vastuu. Molemmat voivat vaikuttaa keskusteluun kysymällä ja vastaamalla. Jos keskustelijat eivät käytä tilaisuutta hyväkseen, keskustelun tulos jää vajaaksi. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset sekä valmistautuminen keskusteluun. Jos aiemmat kokemukset ovat myönteisiä ja kehityskeskustelun pääteemat on ennalta sovittu, kehityskeskustelu on helppo aloittaa. Kahden ihmisen vuorovaikutukseen tarvitaan tahtoa ja taitoa. Kontaktin luominen onnistuu yleensä silloin, jos osoittaa kiinnostuksensa ja on valmis kertomaan omia ajatuksiaan sekä kuuntelemaan toista. Lisäksi tulee olla halua luoda kontakti. Viestinnän uskottavuuteen vaikuttaa sanojen lisäksi tapa, jolla viestitään. Esimerkiksi huomion kiinnittäminen johonkin muuhun asiaan keskustelun aikana on sanaton viesti. Todennäköisesti keskustelukumppani ajattelee tällöin, että hänen asiaansa ei pidetä tärkeänä. Sanat voivat tarkoittaa ihmisille erilaisia asioita. Siksi onkin hyvä tehdä kysymyksiä ja yhteenvetoja keskustelun aikana. (Valpola 2002, 125-127.) Kehityskeskustelun osapuolilla tulee olla kyky kohdata ristiriitoja. Niitä ei pidä pelätä, vaan ne tulee ratkaista. (Sydänmaanlakka 2007, 102.)

3.4 Kehityskeskustelun jälkeen

Jotta kehityskeskustelussa sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta onnistuisi, tulee keskustelu dokumentoida. Dokumentoinnista on monenlaista hyötyä. Asiat on hyvä kirjoittaa ylös, jotta niitä voidaan seurata toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa asiat mieleen helpommin. Dokumen-

tointi myös sitouttaa alaisen ja esimiehen, sillä heidän välillään vallitsee yhteinen ymmärrys sovituista asioista. (Aarnikoivu 2011, 114.)

Kehityskeskustelu ei ole ainoastaan alaisen ja lähiesimiehen välinen asia, vaan sen tulisi vaikuttaa yrityksen johtamiseen laajemmin. Kuitenkaan keskusteluiden antia ei läheskään aina hyödynnetä johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Yritysten tulisi laatia säännöt sille, mitä tietoa välitetään kenellekin ja miten. Joissakin yrityksissä koetaan moraalisesti kyseenalaiseksi se, että keskustelut eivät jää ainoastaan alaisen ja esimiehen väliseksi. Lomakkeita ja tietoa ei tällöin siis toimiteta eteenpäin, joten kaikki kehityskeskustelun tavoitteet ja mahdollisuudet eivät toteudu. Koska kehityskeskustelu on johtamisen väline, ylimmällä johdolla tulisi olla mahdollisuus hyödyntää sitä. (Aarnikoivu 2011, 115.)

Koska kehityskeskustelu saattaa sisältää arkaluonteisia ja henkilökohtaisia asioita, esimiehen ja alaisen tulee keskustelutilanteessa miettiä sitä, mitä asioita jätetään dokumentoinnin ulkopuolelle. Alaisen yksityiselämän ongelmista ei tarvitse kirjoittaa yksityiskohtaisesti, vaan lomakkeeseen voi kirjoittaa esimerkiksi, että vaikea tilanne elämässä heijastuu työhön. (Aarnikoivu 2011, 115-116.)

Esimiehen on hyvä tehdä koko henkilöstölle yhteenveto siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa eniten kritisoitiin ja millä toimenpiteillä asiat aiotaan korjata. Näin esimies osoittaa, että hänellä on korkea motivaatio keskusteluihin ja samalla hän sitouttaa muuta henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Yhteenvedossa ei tuoda esille yksittäistä henkilöä koskevia asioita. (Aarnikoivu 2011, 116.)

3.5 Mahdolliset ongelmat kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelut eivät aina onnistu. Keskustelun epäonnistuminen voi tehdä osapuolet turhautuneiksi ja laskea työmotivaatiota. Siksi keskustelujen laatuun tulee kiinnittää riittävästi huomiota. Yritysten olisi hyvä luoda jonkinlainen järjestelmä, jonka avulla ne varmistavat, että kehityskeskustelut pidetään, että niiden laatu on hyvä ja että jokaisella on tarvittavat taidot kehityskeskusteluja varten. (Sydänmaanlakka 2007, 100.)

Sydänmaanlakan (2007, 102) mukaan kehityskeskustelun ongelmia ovat esimerkiksi

- alaisen tai esimiehen puutteellinen valmistautuminen
- nopea tehtäväkierto tai esimiehen vaihtuminen liian usein
- rutiininomaisuus ja tavoitteiden samanlaisuus
- alaisen negatiivinen asenne
- epäselvä kytkeä palkkaukseen
- vähäinen kritiikinsietokyky

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Ojalan Pakari Oy:n esittely

Ojalan Pakari on Kauhajoella sijaitseva leipomoyritys, jonka toiminta on alkanut vuonna 1920. Tällä hetkellä yritystä johtaa neljäs sukupolvi. Leipomo, toimisto, Ojalan Pakari -kahvila sekä Pub Janoinen Leipuri sijaitsevat Kauhajoella. Seinäjoen Epstorilla toimii vuonna 1993 perustettu kahvila Hanna ja Kerttu. Vuonna 2008 Ojalan Pakari osti ilmajokelaisen ravintolatarvikkeiden maahantuonti- ja tukkuliike Labetto Oy:n toiminnan. Sen valikoimiin kuuluvat esimerkiksi perinteiset makeiset, makusiirapit, jäätelökastikkeet ja baaritarvikkeet. (Tarina leipurin perheestä, [viitattu 14.11.2013].)

4.2 Valittu tutkimusmenetelmä

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje tai opastus, kuten perehdyttämispöytäkirja tai turvallisuusohjeistus. Tuloksena voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sen tyypillinen piirre on, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja niiden järjestystä voi vaihdella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Yksi teemahaastattelun ominaisuus on myös se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen varassa, eikä siinä ole yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, joten teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastatteluista haluttiin tehdä mahdollisimman vapaamuotoisia. Tilanteeseen olisi sopinut myös avoin haastattelu, mutta se koettiin liian haasteelliseksi ja se olisi vienyt paljon aikaa.

Jotta haastattelu ei tapahtuisi ainoastaan kysymällä ja vastaamalla, haastatteluista pyrittiin tekemään keskustelunomaisia. Näin haastatteluista saataisiin enemmän irti haastattelijan tekemien lisäkysymysten tai kommenttien avulla.

4.3 Teemahaastattelut ja niistä saadut tulokset

Teemahaastattelujen (Liite 1) avulla haluttiin saada tietää muun muassa, mitä asioita perehdytyskansiossa tulisi työntekijöiden mielestä olla sekä mistä asioista he haluaisivat puhua kehityskeskusteluissa, jos sellaisia järjestettäisiin. Lisäksi haluttiin saada kehitysideoita kahviloiden työntekijöiden perehdyttämiseen liittyen. Teemahaastattelulomakkeen laatimisessa käytettiin apuna Eveliina Raitasen opinnäytetyötä Kahvila-ravintola HärkäPakarin perehdytyskansion laatiminen.

Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Ojalan Pakari Oy:n molemmissa kahviloissa, eli Kauhajoella sijaitsevassa Ojalan Pakari -kahvilassa sekä Seinäjoen Hanna ja Kerttu -kahvilassa. Ennen haastatteluja kahviloihin lähetettiin saatekirje (Liite 2), jotta työntekijät tietäisivät etukäteen tulevista haastatteluista ja haastattelun teemoista.

Haastattelut tehtiin helmikuussa 2014. Yhteensä haastateltavia oli kuusi, kolme kummastakin kahvilasta. Yksi haastattelu kesti noin kymmenen minuuttia. Haastateltavien vastaukset kirjoitettiin tietokoneella. Ennen kysymysten esittämistä haastateltaville selitettiin selvyden vuoksi perehdyttämisen ja kehityskeskustelun määritelmät.

Haastateltavat olivat 28-54-vuotiaita naisia ja he kaikki työskentelevät kahviloiden asiakaspalvelijoina. Lisäksi heidän työhönsä kuuluu esimerkiksi puhtaanapito, asiakkaiden tilausten vastaanottaminen, tarvike- ja tuotetilausten tekeminen leipomolle sekä tilitysten tekeminen.

Työntekijöiden mielipiteet perehdyttämisestä jakoutuivat melko laajalle alueelle. Kahden henkilön mielestä perehdyttäminen oli riittävää, jotkut taas kokivat perehdyttämisen liian vähäiseksi. Kaksi henkilöä koki, että perehdyttäminen tapahtui hiljalleen työn lomassa. Epäkohtina perehdyttämisessä koettiin ristiriidassa keske-

nään olevat ohjeistukset sekä samojen asioiden läpikäyminen moneen kertaan, jolloin jotkin asiat jäivät kokonaan kertomatta.

Kun työntekijöiltä kysyttiin kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen, neljä henkilöä toi esille perehdytyskansion tai perehdytyslistan, jonka mukaan voisi perehdyttää. Yksi kehitysehdotus oli työlista, jossa kerrottaisiin esimerkiksi mitä asioita pitää kirjata minäkin päivänä.

Perehdytyskansioon toivottiin tietoa hygienia-asioista, toimintatavoista ja eri vuoroihin kuuluvista työtehtävistä sekä tietoa Ojalan Pakarista yrityksenä. Lisäksi yksittäisiä toiveita olivat muun muassa turvallisuusasiat sekä informaatio täytekakuisista ja niiden tilaamiseen liittyvistä asioista.

Kuudesta henkilöstä neljä oli ollut aiemmalla työpaikallaan kehityskeskustelussa. Kahdella henkilöllä ei ollut kokemusta kehityskeskusteluista. Neljän työntekijän mielestä Ojalan Pakarin tulisi pitää kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa. Kaksi työntekijää ei osannut sanoa selvää kantaansa asiaan.

Kehityskeskusteluissa työntekijät halusivat saada palautetta työstään. Lisäksi he halusivat esittää omia ideoitaan sekä keskustella omista kuulumisistaan. Myös toiveista, odotuksista ja kahvilan säännöistä haluttaisiin keskustella.

Eroavaisuudet saaduissa vastauksissa eivät olleet kovin suuria kahden kahvilan välillä. Perehdytyskansioon toivottiin molemmissa kahviloissa samantyyllisiä asioita. Ojalan Pakari -kahvilan työntekijöillä oli ennestään enemmän kokemusta kehityskeskusteluista kuin Hanna ja Kerttu -kahvilan työntekijöillä. Kehityskeskustelukäytäntöä kannatettiin jonkin verran enemmän Hanna ja Kerttu -kahvilassa kuin Ojalan Pakari -kahvilassa.

4.4 Perehdytysmateriaalin suunnittelu ja toteutus

Perehdytysmateriaalin (Liite 3) laatiminen aloitettiin listaamalla tärkeimpiä kansi-oon tulevia asioita Ojalan Pakari Oy:n markkinointipäällikön kanssa. Näitä olivat muun muassa perustiedot yrityksestä, tuotevalikoima, kassat ja tilitys, omavalvonta ja Oiva, työasu, lomat ja poissaolot, koneet ja laitteet, turvallisuus ja tärkeät yh-

teystiedot. Perehdytysmateriaalin luomiseen annettiin melko vapaat kädet. Toimeksiantaja antoi tarvittavia tietoja ja kopioita esimerkiksi vakuutus sopimuksesta ja työterveyshuollon tiedoista. Toimeksiantajan osuus tutkimusta tehdessä oli muutenkin merkittävä. Oma aikaisempi työskentely Ojalan Pakarilla helpotti perehdytysmateriaalin luomista.

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista perehdytysmateriaalia oli tehty jo melko pitkälle. Teemahaastattelussa kysyttiin työntekijöiltä, millaisia asioita perehdytyskansion tulisi pitää sisällään. Ehdotuksia olivat muun muassa hygienia-asiat ja informaatio Ojalan Pakari Oy:stä. Nämä asiat oli ehditty jo sisällyttää materiaaliin, joten suurta merkitystä haastatteluilla ei ollut perehdytysmateriaalin laatimisen osalta.

Tavoitteena oli tehdä perehdytysmateriaalista yksinkertainen ja helposti luettava. Sivuja perehdytysmateriaalissa on 32. Materiaaliin lisättiin muutamia kuvia esimerkiksi koneista ja tuotteista. Perehdytysmateriaali kirjoitettiin kirjasinkokoa 12 ja Euphemia-fonttia käyttäen. Pääotsikot kirjoitettiin lihavoituna käyttäen fonttikokoa 14.

Ensin alettiin tehdä kahta erillistä kansiota, joista toinen olisi tullut Hanna ja Kerttu -kahvilan käyttöön ja toinen Ojalan Pakari -kahvilan käyttöön. Toimeksiantaja esitti kuitenkin toiveen, että tehtäisiin vain yksi kansio, sillä materiaalin muokkaaminen olisi tällöin helpompaa.

Perehdytysmateriaalin liitteeksi tehtiin perehdytyksen tarkistuslista (Liite 4). Sen avulla tiedetään, mihin asioihin esimerkiksi uusi työntekijä on jo perehtynyt ja mitä asioita ei vielä ole käyty läpi. Tarkistuslistan asiat ovat selvyyden vuoksi samassa järjestyksessä kuin perehdytyskansiossa. Lisäksi liitteinä ovat molempien kahviloiden omavalvontasuunnitelmien sisällysluettelot sekä Ojalan Pakari -kahvilan pelastussuunnitelman sisällysluettelo.

Haasteellista perehdytysmateriaalia tehdessä oli se, että perehdytysmateriaalia tullaan käyttämään kahdessa kahvilassa, joissa jotkin asiat ovat eri tavalla tai ne tehdään eri tavalla. Piti siis tuoda selvästi esille, mitkä asiat koskevat Hanna ja Kerttu -kahvilaa ja mitkä taas Ojalan Pakari -kahvilaa. Perehdytysmateriaalin osal-

ta tässä raportissa on liitteenä ainoastaan sisällysluettelo, sillä itse materiaali halutaan pitää salaisena.

4.5 Perehdytysmateriaalin sisältö

Perehdytyskansion alussa on sisällysluettelo ja pääotsikot on numeroitu. Ensimmäisenä kerrotaan perustietoja Ojalan Pakari Oy:stä, eli missä se sijaitsee, mitä yritykseen kuuluu (Labetto, Pub Janoinen Leipuri ja niin edelleen), kuka on toimitusjohtaja ja mikä on yrityksen toiminta-ajatus. Alussa kerrotaan myös hieman Ojalan Pakarin historiasta. Seuraavana on tärkeimpiä yhteystietoja, kuten toimitusjohtajan, markkinointipäällikön ja palveluvastaavan puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet sekä kahviloiden puhelinnumerot ja osoitteet. Lisäksi kerrotaan lyhyesti, mitä asioita voi kysyä keneltäkin.

Myös perehdyttämisen tärkeydestä on kirjoitettu yksi kappale. Siinä selitetään lyhyesti mitä perehdyttämällä tarkoitetaan sekä kerrotaan, mitä varten perehdytyskansio on tehty. Tämän jälkeen kerrotaan molempien kahviloiden aukioloajoista ja työvuoroista, jonka jälkeen esitellään mitä työtehtäviä missäkin vuorossa tehdään.

Seuraavassa osiossa kerrotaan oikeanlaisesta työasusta ja hygieniasta, eli miten toimitaan esimerkiksi salaattikomponentteja valmisteltaessa. Lisäksi kerrotaan salmonellatodistuksen ja hygieniapassin toimittamisesta sekä mistä salmonellatodistuksen saa. Omavalvonta ja Oivahymy -osassa selitetään kyseiset käsitteet ja miten ne käytännössä toimivat. Tilojen siisteys ja jätehuolto -osassa kerrotaan muun muassa mitä loppusiivoukseen kuuluu ja miten jätteet lajitellaan.

Seuraavaksi kerrotaan asiakaspalvelusta, eli millaista on hyvä asiakaspalvelu ja miten asiakkaita palvellaan Ojalan Pakari Oy:n kahviloissa. Seuraavaksi perehdytyskansiossa on ohjeita kassan käyttöön ja tilityksen tekemiseen. Lisäksi kerrotaan tiliasiakkuudesta.

Koneet ja laitteet -osiossa kerrotaan millaisia laitteita kahviloissa käytetään. Kaikkien koneiden ja laitteiden käyttöohjeita ei perehdytysmateriaalissa ole, sillä on helpompaa oppia käyttämään koneita, kun joku näyttää miten ne toimivat.

Seuraavana esitellään kahviloiden tuotevalikoimaa ja kerrotaan tuoteselosteiden tärkeydestä. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tilataan tuotteita ja tarvikkeita leipomolta kahviloihin. Seuraavaksi kerrotaan siitä, miten ja kuka tuotteet kuljettaa kahviloihin. Seuraavassa osiossa kerrotaan pelastautumisesta.

Poissaolot, lomat ja työterveys -osassa kerrotaan, miten työntekijän tulee menetellä sairastumistapauksissa ja koska lomatoiveet tulee viimeistään esittää. Lisäksi kerrotaan vuosiloman ansaitsemisesta, mistä löytyy alan työehtosopimus sekä missä yrityksen työterveyshuolto on järjestetty.

Työntekijöiden vakuutukset -osassa kerrotaan, mikä vakuutusyhtiö huolehtii yrityksen vakuutuksista ja miten työntekijän tulee toimia tapaturman sattuessa.

Työsuhde-edut -osassa esitellään työntekijälle kuuluvat työsuhde-edut. Seuraavassa osassa eritellään millaista ulkoista ja sisäistä viestintää yrityksessä on. Perehdytyskansion päivittäminen -osassa kehoitetaan työntekijää ilmoittamaan yhteyshenkilölle, jos perehdytysmateriaalissa on jotakin korjattavaa tai siihen pitäisi lisätä jotakin.

Liitteinä perehdytyskansiossa ovat perehdytyksen tarkistuslista, molempien kahviloiden omavalvontasuunnitelmien sisällysluettelot sekä Kauhajoen kahvilan pelastussuunnitelman sisällysluettelo.

4.6 Kehityskeskustelulomakkeen laatiminen

Toimeksiantajan toive kehityskeskustelulomakkeeseen liittyen oli se, että sen tulisi sopia sekä kahviloiden, leipomon, Labeton ja varaston että Pub Janoisen Leipurin työntekijöiden sekä esimiesten kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelulomakkeen (Liite 5) alussa kerrotaan yleisesti kehityskeskusteluista, sillä oletuksena on, että kaikki työntekijät eivät tarkalleen tiedä mitä ne ovat ja miksi niitä pidetään.

Kehityskeskustelulomake jaettiin neljään eri teemaan, joita ovat työhön, työyhteisöön, osaamiseen ja kehittymiseen sekä strategiaan tavoitteisiin liittyvät teemat. Lisäksi viimeisinä kohtina on esimiehen toimintaa, muita asioita sekä kehityskes-

kustelussa sovittuja asioita koskevat osiot. Yhteensä kysymyksiä lomakkeessa on 15.

Lomakkeen laatimisessa käytettiin apuna kehityskeskustelulomakkeiden malleja teoksista Älykäs organisaatio (Pentti Sydänmaanlakka, 2007) sekä Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (Henrietta Aarnikoivu, 2011).

Kehityskeskustelulomakkeen tekeminen oli haastavaa siinä mielessä, että se piti rajata niin, että kysymyksiä ei olisi liikaa. Mallilomakkeista tuli valita omasta mielestä tärkeät kysymykset, ja myös teemahaastatteluissa esiin tulleet toiveet tuli ottaa huomioon.

4.7 Yhteenveto työn tuloksista

Kahvilan työntekijät kokivat perehdyttämisen melko riittäväksi, mutta myös monia kehitysideoita tuotiin esille. Moni kaipasi jonkinlaista perehdytysmateriaalia perehdytyksen tueksi.

Perehdytyskansioon toivottiin tietoa esimerkiksi Ojalan Pakarista yrityksenä, hygieniasioista, toimintatavoista sekä eri työvuoroihin kuuluvista työtehtävistä. Kehityskeskustelukäytäntöä toivoi kuudesta työntekijästä neljä, ja kehityskeskusteluissa haluttaisiin puhua esimerkiksi omista kuulumisista ja ideoista. Lisäksi haluttaisiin saada palautetta omasta työstä.

Valmiiseen perehdytyskansioon sisältyvät seuraavat asiat: organisaation esittely, tärkeät yhteystiedot, perehdyttämisen tärkeys, aukioloajat sekä työajat, työnkuvat, työasu ja hygienia, omavalvonta ja Oivahymy, tilojen siisteys ja jätehuolto, asiakaspalvelu, kassat, tilitys ja tiliasiakkuus, koneet ja laitteet, tuotevalikoima, tuotteiden tilaaminen, tuotteiden kuljetus kahviloihin, pelastautuminen, poissaolot, lomat ja työterveys, työntekijöiden vakuutukset, työsuhte-edut, viestintä yrityksessä, perehdytyskansion päivittäminen sekä liitteet.

Valmis kehityskeskustelulomake on 10-sivuinen ja siinä on 15 kysymystä liittyen muun muassa työntekijöiden kuulumisiin, työyhteisöön, osaamiseen ja kehittymiseen, strategiaan tavoitteisiin sekä esimiehen toimintaan.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda perehdytyskansio Ojalan Pakari Oy:n kahteen kahvilaan sekä kehityskeskustelulomake Ojalan Pakari Oy:lle. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten kahviloiden perehdytystä voitaisiin mahdollisesti kehittää ja miten työntekijät ovat perehdyttämisen omalla kohdallaan kokeneet. Haluttiin myös tietää, mitä asioita työntekijöiden mielestä perehdytyskansion tulisi sisältää ja mistä asioista he haluaisivat keskustella mahdollisissa kehityskeskusteluissa.

Teemahaastattelun tulosten mukaan perehdyttämisessä on jonkin verran parantamisen varaa. Epäkohtien korjaamisella voitaisiin vaikuttaa jopa yrityksen menestymiseen sekä työntekijän hyvinvointiin, sillä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisellä voidaan luoda edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa ja sairastaa vähemmän, huolehtii työn tuottavuudesta ja on tyytyväinen.

Teemahaastattelulomakkeen olisi voinut lähettää työntekijöille muutamaa päivää ennen haastatteluja. Näin he olisivat saaneet miettiä vastauksiaan etukäteen ja tällöin vastaukset olisivat olleet mahdollisesti monipuolisempia. Haastattelulomakkeeseen olisi voinut tehdä enemmänkin kysymyksiä, sillä haastattelut jäivät melko lyhytkestoisiksi. Lisäksi haastateltaville olisi voinut esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä.

Ryhmähaastattelu olisi ollut hyvä vaihtoehto yksilöhaastattelun tilalle, mutta sitä ei valitettavasti pystytty toteuttamaan. Koska kehityskeskustelulomake on tehty koko Ojalan Pakari Oy:n henkilöstöä varten, olisi jonkinlaisen haastattelun voinut tehdä myös osalle muuta henkilökuntaa, eli joillekin leipomon, pubin, toimiston sekä Labeton työntekijöille.

Yleisin perehdyttämisen kehitysehdotus oli jonkinlaisen perehdytysmateriaalin käyttöönotto kahviloissa. Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007, 7) erilaisista kirjallisista tai sähköisistä materiaaleista on monenlaista hyötyä työpaikalla. Ne esimerkiksi säästävät perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Lisäksi työntekijä voi tutustua työpaikkaansa etukäteen materiaalin avulla ja myöhemmin tarkistaa asioita

sen avulla. Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle tulee vastaan paljon uusia asioita. Tulokkaan on helpompi sisäistää uudet asiat, kun hän on saanut tutustua niihin etukäteen perehdytysaineiston avulla.

Perehdytysmateriaali ratkaisee mahdollisesti myös teemahaastatteluissa esiin tulleet ristiriitaisuudet perehdyttämisessä. Jos työntekijä saa ristiriidassa keskenään olevia ohjeita, hän voi perehdytysmateriaalista varmistaa, miten asia tulisi tehdä. On tärkeää, että yritykset hoitavat perehdyttämisen kunnolla heti uuden työntekijän aloittaessa työt, vaikka se voikin viedä paljon aikaa. Kunnollisen perehdyttämisen avulla vältetään suurilta virheiltä ja työtapaturmilta. Riittävällä perehdyttämisellä saadaan loppujen lopuksi säästettyä aikaa.

Kehityskeskustelulomakkeen laatiminen oli yksi tutkimuksen haastavimmista osioista. Tuli miettiä tarkasti, millaiset kysymykset ovat tärkeitä ja mitkä taas turhia. Kehityskeskustelulomaketta tehdessä olisi voinut tutustua enemmänkin erilaisiin mallilomakkeisiin.

Jatkotoimena voisi tehdä tutkimuksen esimerkiksi perehdytyskansion toimivuudesta, eli tutkia mitä mieltä vanhat ja uudet työntekijät ovat perehdytyskansioista ja miten se on toiminut käytännössä. Teemahaastattelussa tuli esille joitain perehdyttämiseen liittyviä puutteita, eli perehdyttämisen epäkohdista ja sen kehittämisestä voisi tehdä jonkinlaisen laajemman tutkimuksen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud. p. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.
- Tarina leipurin perheestä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.11.2013]. Saatavana: <http://www.ojalanpakari.fi/>
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake työntekijöille

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Perehdytysmateriaalin sisällysluettelo

Liite 4. Perehdytyksen tarkistuslista

Liite 5. Kehityskeskustelulomake

LIITE 1 Haastattelulomake työntekijöille

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset.

1. Miten koit perehdyttämisen aloittaessasi työt Hanna ja Kerttu / Ojalan Pakari -kahvilassa, oliko se riittävää vai liian vähäistä?
2. Pitäisikö perehdyttämistä kehittää jotenkin Hanna ja Kerttu / Pakari -kahvilassa? Miten?
3. Mitä asioita perehdytyskansion tulisi pitää sisällään? Tuleeko mieleesi esimerkiksi sellaisia asioita, joita myös vanhat työntekijät voisivat tarvittaessa tarkistaa kansioista?

Kehityskeskustelu on vähintään kerran vuodessa käytävä alaisen ja esimiehen välinen keskustelu, jossa voidaan puhua esimerkiksi yrityksen tulevista muutoksista, osaamistarpeista, alaisen hyvinvoinnista, kuulumisista ja työpanoksesta. Kehityskeskustelulla varmistetaan, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan.

4. Oletko ollut koskaan kehityskeskustelussa?
5. Tulisiko Ojalan Pakarin mielestäsi järjestää kehityskeskusteluja työntekijöilleen?
6. Jos Ojalan Pakari aloittaisi kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa, mistä asioista haluaisit erityisesti keskustella?

LIITE 2 Saatekirje

Hei kahviloiden väki!

Teen opinnäytetyötä Ojalan Pakarille ja olen tulossa tekemään sitä varten haastatteluja sekä Hannaan ja Kerttuun että Pakari-kahvilaan. Haastatteluni kysymykset koskevat perehdyttämistä sekä kehityskeskusteluja, ja haastattelun kesto on arviolta noin puoli tuntia. Tavoitteenani on haastatella yhteensä 5-7 henkilöä.

Tulen tekemään haastattelut 7.2.2014 Pakari-kahvilaan klo 10 alkaen sekä Hannaan ja Kerttuun n. klo 13 alkaen. Nähdään siis silloin. ☺

terveisin

Suvi Pajula, restonomiopiskelija

LIITE 3 Perehdytysmateriaalin sisällysluettelo

Perehdytysmateriaalin sisällysluettelo

1. Organisaatio Ojalan Pakari Oy:n esittely.....	3
2. Tärkeitä yhteystietoja.....	5
3. Perehdyttämisen tärkeys.....	7
4. Aukioloajat sekä työajat.....	7
5. Työnkuvat.....	9
6. Työasu ja hygienia.....	10
7. Omavalvonta ja Oivahymy.....	11
8. Tilojen siisteys ja jätehuolto.....	12
9. Asiakaspalvelu.....	13
10.Kassat, tilitys ja tiliasiakkuus.....	14
11.Koneet ja laitteet.....	16
12.Tuotevalikoima.....	18
13.Tuotteiden tilaaminen.....	21
14.Tuotteiden kuljetus kahviloihin.....	22
15.Pelastautuminen.....	24
16.Poissaolot, lomat ja työterveys.....	25
17.Työntekijöiden vakuutukset.....	26
18.Työsuhde-edut.....	27
19.Viestintä yrityksessä.....	29
20.Perehdytyskansion päivittäminen.....	30
21.Liitteet.....	31

Liite 1. Perehdytyksen tarkistuslista

Liite 2. Omavalvontasuunnitelmien sisällysluettelot

Liite 3. Pelastussuunnitelman sisällysluettelo

Perehdytysmateriaali on laadittu keväällä 2014.

LIITE 4 Perehdytyksen tarkistuslista

Perehdytyksen tarkistuslista

Nimi: _____

Kohde/laite	Päivämäärä	Perehdytettävä	Perehdyttäjä
Työasu ja hygienia			
Omaavalvonta ja Oivahymy			
Tilojen siisteys ja jätehuolto			
Asiakaspalvelu			
Koneet ja laitteet:			
Tiskikone			
Kahvinkeitin + teenkeitin			
Faksi			
Limsahana			
Mikroaaltouuni			
Tuotevalikoima			
Tuotteiden tilaaminen leipomolta			
Kassat, tilitys ja tiliasiakkuus			

LIITE 5 Kehityskeskustelulomake



**OJALAN
PAKARI**

Kehityskeskustelulomake

Mikä on kehityskeskustelu?

- Kehityskeskustelut ovat osa johtamista. Niiden avulla tarkistetaan, että tärkeistä asioista on puhuttu ja toista osapuolta on kuunneltu.
- Keskusteluissa esimies voi kertoa yrityksen suunnitelmista ja muutoksista sekä osaamistarpeista. Myös alainen voi kertoa esimiehelle omista suunnitelmistaan ja voinnistaan.
- Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia, kahden kesken pidettäviä keskusteluja. Niitä pidetään säännöllisesti, noin kerran vuodessa ja niistä sovitaan aina etukäteen. Kehityskeskustelujen avulla jokainen yrityksen työntekijä voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan.
- Kehityskeskustelut voidaan jakaa kahteen eri osaan: ensimmäisessä keskustellaan tavoitteista ja toisessa kehitymisestä. Kehittymiseen keskittyvässä keskustelussa haetaan työntekijälle kehitysratkaisuja. Jos kehityskeskustelua käydään ensimmäistä kertaa, se olisi hyvä jakaa tavoite- ja tuloskeskusteluun. Tällöin muutamaa kuukautta ennen varsinaista kehityskeskustelua alainen ja esimies sopivat tavoitteista ja suorituksen arvioinnista. Nämä asiat kirjoitetaan ylös. Näin alainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja hän voi huolehtia odotusten mukaisesta suorituksesta. Alainen ja esimies ovat voineet käsittää tavoitetaso tai työtehtävien tärkeyden eri tavalla ja siksi tavoitteista ja arvioinnista on hyvä pitää erilliset keskustelut.

- Kehityskeskustelut tulisi aina dokumentoida. Tällöin asioita voidaan seurata toimintakauden aikana ja asiat on helpompi palauttaa mieleen. Lisäksi dokumentointi sitouttaa esimiehen ja alaisen, koska heidän välillään vallitsee yhteinen ymmärrys sovituista asioista.
- Esimiehellä ja alaisella on keskustelussa yhtä suuri vastuu. Jos keskustelijat eivät käytä hyväkseen tilaisuutta kysyä ja vastata, keskustelun tulos jää vajaaksi. Kahden ihmisen vuorovaikutukseen tarvitaan tahtoa ja taitoa. Osapuolilla tulee olla halua luoda kontakti. Kontaktin luomiseen vaikuttavat myös kiinnostuksen osoittaminen asiaa kohtaan ja valmius kuunnella toista ja kertoa omia ajatuksiaan.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud. p. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Nimi: _____ Esimies: _____ Keskustelun pvm.: _____

TYÖNTEKIJÄN KUULUMISET SEKÄ TYÖHÖN JA TYÖYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Millainen elämäntilanteesi on tällä hetkellä? (Perhe, harrastukset, opiskelu jne.)

2. Mitä työtehtäviä työhösi kuuluu?

3. Palaute työntekijän suoriutumisesta työssä (mistä asioista työntekijä on suoriutunut hyvin ja missä on kehittämistä).

Työntekijän arvio:

Esimiehen arvio:

4. Miten arvioisit omaa työpanostasi asteikolla 1-4?

4 = Erinomainen 3 = Hyvä 2 = Tyydyttävä 1 = Välttävä

Perustelut:

5. Mitä mieltä olet työskentelyolosuhteista ja työvälineistä? Pitäisikö niitä muuttaa jotenkin?

TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Millaiseksi koet ilmapiirin? Sujuuko yhteistyö työkavereiden kanssa?

2. Miten koet itse vaikuttavasi työilmapiiriin? Millainen on roolisi työyhteisössä?

OSAAMISEEN JA KEHITTYYMISEEN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Mitä osaamista sinun tulisi mielestäsi kehittää ja miten?

2. Toimintasuunnitelma ja aikataulu tavoitteen saavuttamiseksi:

STRATEGISIIN TAVOITTEISIIN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Koetko työskenteleväsi tehokkaasti? Voisitko jollain tavalla parantaa työskentelysi tehokkuutta?

2. Miten voisit edistää yrityksen (Ojalan Pakari) kannattavuutta? Voisitko joillain keinoin esimerkiksi lisätä myyntiä tai tehdä jotkin työtehtäväsi eri tavalla kannattavuuden lisäämiseksi?

ESIMIEHEN TOIMINTA

6. Saatko esimieholtäsi riittävästi palautetta työstäsi?

7. Koetko esimiehesi olevan läsnä riittävästi?

MUUT ASIAT (Esimerkiksi omien ideoiden esittäminen yms.)

KEHITYSKESKUSTELUSSA SOVITUT ASIAT

Seuraavan keskustelun ajankohta: _____

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus