



Yritys X:n perehdytysuunnitelma

Jasmin Turtiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Jasmin Turtiainen

Tutkinto

Hotellin liikkeenjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyön nimi

Yritys X:n perehdytysuunnitelma

Sivu- ja liitesivumäärä

38+ 5

Perehdytyksellä voidaan kasvattaa työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota työympäristössä sekä antaa uudelle työntekijälle sekä hänen verkostoilleen hyvä työnantajamielikuva. Suunnitellun perehdytyksen tarkoituksena on opettaa uudelle työntekijälle toimintatavat ja taidot yksilöllisesti sekä kustannustehokkaasti.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli kahvilaketju Yritys X, jolla on toimipisteitä 17 pääkaupunkiseudulla sekä muutama ympäri Suomea. Tarve kehitystyölle syntyi perehdytysuunnitelman heikkoudesta toimipisteessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi perehdytysprosessi rooleittain mentorin avuksi ja työntekijän osaamisen vahvistamiseksi. Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää kahvilan nykyisen perehdytyksen kehitettävät kohdet. Toisena alatavoitteena oli määrittää perehdytysprosessi toimipisteeseen sopivaksi sekä selvittää toimipisteen työntekijäroolit, nimittäin perehdytys täytyy suunnitella rooleittain sopivaksi jokaiselle, jotta perehdytys on kattava ja tehokas. Viimeinen alatavoite oli selvittää mentorin rooli uudessa perehdytysprosessissa. Tarkoituksena on tuottaa työntekijälle perehdytysopas, mentorille perehdytyspaketti sekä check-lista avuksi perehdyttämiseen. Aihe rajattiin koskemaan toimipaikan eri työntekijärooleja, joita ovat salityöntekijä, harjoittelija sekä lainatyöntekijä, jotta heille saadaan selkeä ja kattava perehdytyskokonaisuus.

Tietoperusta on koottu kotimaiselle yritykselle kotimaisten lähteiden avulla, mutta mentorointi, joka on vierasta Suomessa ravintola-alalla, on tuotu esille uutena elementtinä käyttäen kansainvälisiä lähteitä. Tietoperustassa käsitellään perehdytystä, sen tarvetta rooleittain sekä hyötyjä, onnistunutta mentorointia sekä perehdytysprosessin kulkua.

Kehitystyötä alettiin suunnittelemaan vuoden 2021 keväällä ja perehdytystä testattiin vuoden 2021 syksyllä sekä kehitettiin vuoden 2022 keväällä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin ja kehitysmenetelmänä pienelle kohderyhmälle oli teemahaastattelut. Haastattelut järjestettiin keväällä 2022 ja siihen osallistui perehdytetyjä sekä mentoreita. Yksilöhaastattelut nauhoitettiin ja analysoitiin. Haastatteluista ilmeni hyviä ideoita ja jatkokehitysehdotuksia.

Viimeisimmässä luvussa kootaan tärkeimmät tulokset tavoitteisiin nähden sekä esitellään kehitysehdotuksia. SWOT-analyysin perusteella muutamat Yrityksen X heikkoudet perehdytyksessä siirtyi vahvuuksiin. Näitä olivat muun muassa selkeämpi perehdytysuunnitelma ja kahvilan kiire asiakkaiden suhteen on huomioitu perehdytyksessä sekä nyt yrityksellä on osaavia mentoreita perehdyttämässä. Perehdytyspolku luotiin kirjallisuuden sekä haastatteluiden perusteella ja perehdytyksen tueksi syntyi käytännöllinen mentorin opas, check-lista sekä uuden työntekijän perehdytysopas. Produktit ovat esiteltyinä luvussa 5. Opinnäytetyön lopussa on myös pohdintaa kehitystyön luotettavuudesta, vuorovaikutuksesta toimeksiantajan kanssa sekä opinnäytetyöprosessista, miten se hyödytti myös omaa elämääni.

Asiasanat

Perehdytys, perehdyttäminen, mentorointi, laadullinen tutkimus, kustannustehokkuus, henkilöstö

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	5
2.2	Perehdytyksen tarve yksilöllisesti ja rooleittain	8
2.3	Mentorin rooli ja onnistunut ohjaus.....	9
2.4	Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	12
3	Perehdytysuunnitelma	13
3.1	Perehdytyksen suunnittelu	13
3.2	Perehdytyksen toteutus.....	14
3.3	Perehdytyspolun vaiheet.....	15
4	Produktin suunnittelu ja kehittäminen	20
4.1	Työntekijäroolit yrityksessä X ja perehdytyksen tarve rooleittain	20
4.2	Prosessin kulku ja suunnitelma	21
4.3	Kehittämismenetelmänä haastattelut	22
4.3.1	Aineiston analysointi	25
4.3.2	Haastatteluiden ja tulosten esittely	25
5	Tuotokset	31
5.1	Perehdytyspolku	31
5.2	Perehdytysopas työntekijälle	32
5.3	Check-lista	33
5.4	Mentorin perehdytyspaketti	33
6	Pohdinta.....	35
6.1	Arviointi kehitystyöstä.....	35
6.2	Jatko kehitysehdotukset.....	37
6.3	Projektin vaiheet, oma oppiminen ja toimeksiantajayhteistyö	38
	Lähteet	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. SWOT- analyysi nykytilan perehdytyksestä	43
	Liite 2. Gant-kaavio kehitystyön aikataulusta	44
	Liite 3. SWOT-analyysi päivitetystä perehdytysprosessista	45
	Liite 4. Haastattelukysymykset perehdytetyille.	46
	Liite 5. Haastattelukysymykset mentorille.	47

1 Johdanto

Ravintola-alalla on vallinnut viime vuosien aikana hyvin iso pula työntekijöistä sekä myös vaihtuvuus ja tyytymättömyys työpaikoilla on noussut esille. Ylen artikkelissa (2021) esitellyn tutkimuksen mukaan henkinen kuormittavuus alalla on suurin syy, jonka vuoksi ravintola-alan työntekijät etsivät muiden alojen töitä. Tutkimuksessa oli useita syitä, mutta työn mielekkyyden puute oli niistä yksi. (Yle Uutiset. 22.7.2021) Miten työstä saisi mielekkään? Mitä monelta ravintola-alan työnantajalta puuttuu hyvän työnantajamielikuvan saamiseksi? Vastaus on perehdytys. Perehdytys suunnitelma ei ole koskaan valmis, sitä voi aina kehittää lisää. Usein uuden työntekijän perehdytys tapahtuu nopeasti ensimmäisenä työpäivänä ja hänet laitetaan heti töihin. Tällainen työtilanne uudelle työntekijälle ei ole miellyttävä, koska tulisi paineita ja tyytyväisyys töissä kärsisi. Kiinnostuin perehdytys aiheesta, ollessani kahvila Yrityksessä X vuoropäällikön roolissa. Opinnäytetyötä tehdessäni halusin vaikuttaa tilanteeseen työpaikallamme ja saada uudet työntekijät heti mukaan tiimiin ja viihtymään työympäristössä, jotta he säilyvät yrityksen työntekijöinä näin työntekijäpulan aikoina. Tiesin myös, että vuoden sisällä tarvitsemme paljon uusia työntekijöitä, joten perehdytys suunnitelman uudistus on tarpeen sekä ajankohtainen.

Toimeksiantajana toimii kahvilaketju Yritys X, joiden toimipisteitä on 17 Pääkaupunkiseudulla ja ympäri Suomea. Olen työskennellyt kahvilayrityksessä yli kaksi ja puoli vuotta, joten olen päässyt seuraamaan perehdytystä niin työntekijän näkökulmasta kuin itse perehdyttäjän näkökulmasta. Liitteeseen 1 on koottu SWOT-analyysin avulla nykyisen perehdytyksen vahvuuksia, heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Lähtökohtaisesti kahvilasta löytyy perehdytysmateriaalia, kuten check-lista, mitä uudelle työntekijälle täytyy opettaa, mutta materiaalissa on liian paljon asiaa, se ei ole innostava sekä siinä on vanhaa tietoa. Vahvuutena perehdytyksessä on se, että yritys on luotettava, se antaa jo uudelle työntekijälle lisää motivaatiota. Heikkouksina perehdytyksessä on se, että ei ole selkeää toimintatapaa perehdyttää uutta työntekijää eikä ole ohjeita perehdyttäjälle. Mahdollisuuksia perehdytyksen kehittämiseen on paljon, toimintatapoja voi selkeyttää, päivittää tietoja, kouluttaa perehdyttäjiä sekä samalla lisätä hyvää työnantajamielikuvaa hyvin suunnitellulla perehdytyksellä. Uhkana voi olla se, että työntekijällä on huono motivaatio ja esimerkiksi hän haluaisi lähteä työpaikasta, jolloin perehdytys on ollut turhaa tai perehdytys joudutaan keskeyttämään muun syyn takia. Toimipiste tarvitsee selkeän toimintatavan perehdytykseen, päivitetty materiaalit sekä oppaan perehdyttäjälle, jotta heistä koulutetaan asiantuntevia mentoreita.

Opinnäytetyössä keskeisiä aiheita on perehdyttäminen ja mentorointi. Perehdyttämisestä on hyötyjä monille eri osapuolille. Työntekijä saa hyvästä perehdytyksestä tarvittavat tiedot ja taidot sekä varmuuden, joita pääsee kehittämään työnteossa. Perehdytyksessä

opetetaan uusi työntekijä työympäristöön sekä toimintatapoihin ja uusi työntekijä pääsee tiimiin jäseneksi. Perehdytys nopeuttaa oppimista, lisää työtehokkuutta ja lisää motivaatiota työhön. Työntekijän lisäksi hyötyjä saa itse yritys. Kun uusi työntekijä on palkattu, se on iso kustannus yritykselle. Perehdytys täytyy hoitaa tehokkaasti, jotta yritys perii rahat takaisin ja uusi työntekijä voi alkaa tehdä tulosta. Myös hyvästä perehdytyksestä ja lämpimästä vastaanotosta kuulee uuden työntekijän lähipiiri. Kun hyvä työnantajamielikuva leviää muille, saadaan ostavia asiakkaita ja hyvä maine. Näiden lisäksi myös perehdyttäjä saa hyötyjä. Tämä perehdytysuunnitelma perustuu mentorointiin, joka on perehdyttämisen muoto, jota käytetään ulkomailla sekä Suomessakin muilla aloilla. Mentori on yrityksen taidokas osaaja, jonka tehtävänä on ottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja opastaa häntä toimintatavoissa. Näin mentori saa mahdollisuuden kehittyä roolin avulla lisää, oppii opastamaan, kuuntelemaan, keksimään luovia ratkaisuja sekä ottamaan lisää vastuuta. Myös mentorin motivaatio lisääntyy yrityksessä, kun hänelle annetaan lisää vastuuta ja ohjeistetaan opastamaan perehdytettäviä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi perehdytysprosessi rooleittain mentorin avuksi ja työntekijän osaamisen vahvistamiseksi. Ensimmäisenä alatavoitteena on selvittää kahvilan nykyisen perehdytyksen kehitettävät kohteet, joita tässä kehitystyössä voidaan uudistaa. Sen lisäksi alatavoitteena on määrittää perehdytysprosessi toimipisteeseen sopivaksi sekä selvittää toimipisteen työntekijäroolit, nimittäin perehdytys täytyy suunnitella rooleittain sopivaksi jokaiselle, jotta perehdytys on kattava ja tehokas. Viimeinen alatavoite on selvittää mentorin rooli uudessa perehdytysprosessissa.

Opinnäytetyön tietoperustasta perehdytys osuudet on koottu suurimmaksi osaksi kotimaisten lähteiden avulla kotimaiseen kahvilaketjuun. Kuitenkin mentorointi osuus perehdytyksessä, jota ei Suomessa vielä käytetä ravintola-alalla, on uusi elementti perehdytyksen tueksi ja se on koottu kansainvälisten lähteiden avulla. Tarkoituksena on saada mentoroinnin hyötyjä ja kannattavuutta esille toimipaikkaan sekä koko toimialalle.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminallisen eli produktiivisen tutkimuksen keinoin. Opinnäytetyössä käytettiin kehittämismenetelmänä haastatteluja, joissa haastateltiin toimipisteen perehdytettyjä sekä mentoreita. Opinnäytetyö alkaa tietoperustalla, jossa käsitellään perehdytystä, sen hyötyjä ja tavoitteita. Alaluvussa käsitellään perehdytyksen tarvetta rooleittain sekä mentorin roolia perehdytyksessä sekä perehdytykseen liittyviä säännöksiä. Kolmannessa luvussa kerrotaan perehdytysprossin vaiheista. Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantaja sekä toimipisteen työntekijäroolit. Sen lisäksi kerrotaan opinnäytetyöprosessinvaiheet toiminnallisessa opinnäytetyössä sekä kerrotaan tuotteen suunnittelu- vaiheista ja toteutuksesta. Samaan lukuun on koottu myös teoriaa haastatteluista kehitys-

menetelmänä. Viidennessä luvussa esitellään tuotokset ja kuudennessa luvussa on pohdintaa kehitysmahdollisuuksista sekä arviointia kehitystyöstä ja sen hyödyistä sekä onnistuneesta omasta oppimisesta ja toimeksiantajayhteistyöstä.

2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdytyksen teoriaa, mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja millaisia hyötyjä se antaa niin työntekijälle, perehdyttäjälle sekä yritykselle. Sen lisäksi määritellään perehdytyksen tarvetta eri työntekijärooleille sekä millainen on mentorin rooli perehdytyksessä. Myös perehdytykseen liittyvät lainsäädännökset käydään läpi.

Kupias ja Peltola (2009, 20) määrittelevät laajasti perehdytyksen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka ”edesauttaa uuden työntekijän edellytyksiä onnistua työssään.” (Kupias ja Peltola 2009, 20) Perehdytyksessä työntekijälle opetetaan oikeita toimintatapoja ja osaamista, joiden avulla hän on valmiimpi itsenäiseen työhön sekä myöskin koulutetaan hänet osaksi työympäristöä ja organisaatio kulttuuria. (Kupias ja Peltola 2009, 19) Viitala (2021, luku 3.3) määrittelee hyvin samalla perusteella perehdytyksen määritelmän, mutta lisää vielä, että perehdytys antaa edellytykset suoriutua etenkin nopeasti, mutta myös tehokkaasti uudessa tehtävässä ja silloin kun osaa asiat niin viihtyy paremmin työpaikalla. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Eräsalo (2011, 61) perustelee puolestaan, että perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä. Perehdytyksessä työntekijää valmennetaan tiettyyn tehtävään. Tärkeänä on luoda työntekijälle ennen kaikkea myönteinen asennoituminen yritykseen, jotta hän sitoutuu alusta alkaen tavoittelemaan yrityksen asettamia tavoitteita. (Eräsalo 2011, 61) Perehdyttämisen osa-alueet Eräsalo jakaa niin, että työntekijä tulee kouluttaa ensimmäiseksi omaan työn kuvaan ja kertoa myös vastuut sekä velvollisuudet. Toiseksi turvalliseen tekemiseen tulee perehtyä ja tutustua oman toimipisteen henkilöstöön sekä tavoitteisiin. (Eräsalo 2011, 62-63)

Kesti (2010, 222) korostaa perehdyttämisessä sitä, että se on tärkeää myös tulosten kannalta. Ilman huolellisesti suunniteltua perehdytystä työntekijä tekee pienemmällä tehokkuudella töitä. Erityisesti silloin perehdytys suunnitelman täytyy olla kunnossa, kun työntekijöiden vaihtuvuus on vilkasta yrityksessä tai uusia työntekijöitä tulee enemmän. Kun käytössä on tehokas perehdytys suunnitelma, se takaa henkilöstön tuottavuutta ja työhön perehdyttäminen on nopeampaa. (Kesti 2010, 222).

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Eklund (2018, 28-31) määrittelee laajasti, mutta ytimekkäästi perehdytyksen tavoitteet. Hänen mukaansa perehdytyksen tavoitteet ovat pitkäaikaisia ja organisaatio määrittelee ne strategiansa perusteella. Tärkeänä tavoitteena on, että työntekijä sitoutuu yritykseen. (Eklund 2018, 28-31) Eklund (2018) kertoo myös teoksessaan, kuinka perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu ja on osoittautunut, että perehdytyksestä saama tuki on tärkeä lähde sitoutumiseen vuosienkin päähän. Sitoutuminen työhön vaikuttaa myös viihtymiseen työpaikalla sekä työhyvinvointiin. Työntekijä kokee olonsa varmemmaksi perehdytyksen myötä ja on valmiimpi haasteisiin itsenäisesti. Tuki ja riittävä kannustus vahvistaa työntekijän osaamista sekä kehittymistä. (Eklund 2018, 34). Myös Moisalo (2011, 321-323) on sitä mieltä, että sitouttaminen on tärkeä osa perehdyttämistä, silloin vaihtuvuus työpaikalla vähenee. Vaihtuvuuden kustannukset ovat suuret ja niistä aiheutuu monia piilokustannuksia. (Moisalo 2011, 321-323)

Työturvallisuuskeskus (2020, 8) on asettanut perehdytyksen tavoitteeksi myönteisen asennoitumisen työn lisäksi myös henkilöstöön. Työntekijästä tulee osa tiimiä ja heidän on tärkeää tehdä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jonka takia perehdytyksen aikana työntekijän tavoitteena on tutustua kaikkiin tiimin jäseniin sekä yhteistyöhenkilöihin. (Työturvallisuuskeskus 2020, 8) (Moisalo 2011, 322) Tavoitteena on saada työntekijästä motivoitunut, aktiivinen ja itsenäinen osaja. Tämä vaatii mentorilta selkeiden ohjeiden antamista, oikeanlaista ohjaamista yksilöllisesti sekä itse motivoitunutta asennetta työhön, joka tarttuu muihin. Perehdytyksen tavoitteena on myös edistää työterveyttä sekä työturvallisuutta, joten työskentely ympäristö tulee esitellä huolellisesti uuden työntekijälle ja opettaa turvallisuuteen liittyvät oikeat toimintatavat. (Työturvallisuuskeskus 2020, 8)

Perehdytyksen halutaan tuottavan hyvää tulosta yritykselle sekä lisätä uuden työntekijän toiminnan tehokkuutta. Hyvällä perehdytysuunnitelmalla voidaan asettaa tavoitteet tuloksellisuuteen ja perehdyttää sen mukaan uusi osaja. (Eklund 2018, 28-31) Susanna Rantanen (Rantanen 6.10.2019, 8-11 min.) korostaa myös tuloksellisuutta Vaikuttava Työntekijä brändi Podcastissaan, nimittäin uusi työntekijä maksaa yritykselle paljon, joten kalliin investoinnin vastineeksi täytyy tehdä hyvä suunnitelma, jotta perehdytys ei ole turha. Perehdytyksen tavoite on saada työntekijästä tehokas osaja työyhteisöön, joka tekee tulosta, mutta perehdyttäminen vie oman aikansa. (Rantanen 6.10.2019, 8-11 min).

Perehdytyksestä on hyötyjä monille eri osapuolille: työntekijälle, mentorille sekä yritykselle. Uusi työpaikka voi olla monelle jännittävä paikka, kun tapaa uuden tiimin ja kohtaa uudet toimintatavat. Tieto siitä, että tulee saamaan kattavan perehdytyksen sekä mentorin tuen, vähentää stressiä ja uusi työntekijä voi suuntaa kaiken energiansa opittaviin asioihin

rauhassa. (Norma & Wanda 2018, 43) Myös Viitala (2021, luku 3.3) on samaa mieltä Norman sekä Wandan kanssa ja perustelee, että perehdytys vaikuttaa psyykkiseen, fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen sekä työhyvinvointiin työsuhteen alussa. Kun uusi työntekijä suoriutuu hyvin tehtävistä perehdytyksen ansiosta, niin hän saa positiivista palautetta kollegoilta, jonka takia innostus kasvaa ja itseluottamus paranee sekä jännitys vähenee niin raskaus fyysisesti ja henkisesti ei ole niin kova. (Viitala 2021, luku 3.3)

Caldwell ja Peters (2017, 29) kirjoittaa artikkelissaan, että perehdytyksen myötä työntekijä on todennäköisemmin pidempään töissä sekä menestyy paremmin asiakastytytyväisyyden kannalta kuin ei perehdytetty henkilö. Perehdytyksen myötä työntekijälle tulee hallinnan tunne, joka myös vahvistaa onnistumista. Huono perehdytys puolestaan voi johtaa huonon työtyytyväisyyteen, koska ollaan tietämättömiä yrityksen toimintatavoista tai esimerkiksi tuotteista. Huonolla perehdytyksellä on myös vaikutteita työntekijöiden vaihtuvuuteen, tuottavuus on alhaisempaa ja kulut ovat korkealla, ja sen lisäksi asiakastytytyväisyys voi kärsiä, kun työntekijät eivät ole tarpeeksi koulutettuja. (Caldwell & Peters, 2017, 29)

Uusi työntekijä pääsee heti perehdytyksessä tutustumaan mentoriin sekä esihenkilöihin ja myös toisinpäin. Avoin vuorovaikutus alusta alkaen jo perehdytyksessä on hyväksi kommunikoinnille ja yhteistyötaidoille. Myöskin tutustuminen luo luottamissuhteen työntekijän ja mentorin välille, kun tutustutaan enemmän, se auttaa siihen, että tiimityöskentely taidot paranevat keskenään ja yhteistyö sujuu paremmin. Luottamus tuo myös turvallisen ilmapiiirin oppia uusia asioita uudessa työympäristössä, kun mentori tukee työntekijää. (Norma & Wanda 2018, 41)

Työntekijä roolissa oleva henkilö saa myös mentori toiminannastaan mahdollisuuden kehittyä itse urallaan yrityksen sisällä, kun saa enemmän vastuuta. Samalla myös esihenkilö saa delegoitua tehtävät paremmin ja pystyy keskittymään tuloksien tähtäämiseen ja suunnitteluun. (Harvard business School Press 2004, 4) Myös Steinmann (2017, 11) on sitä mieltä, että mentoriksi ryhtyminen nopeuttaa urakehitys mahdollisuuksia, silloin oppii johtamista ja mentori oppii itse ratkaisemaan haasteita, neuvomaan paremmin asioita toisille ja oppii niin myös itse lisää sekä oppii antamaan mallia toisille. Nämä ovat tärkeitä taitoja työelämässä. (Steinmann 2017, 11) (Harvard business School Press 2004, 77) Sen lisäksi mentori laajentaa omaa näkemystä asioista sekä antaa mahdollisuuksia vaikuttaa toimintatapoihin esimerkiksi antamalla omia ideoita kehitykseen. Tämä myös sitouttaa mentoria jälleen yritykseen. (Harvard business School Press 2004, 82)

Kun perehdytys on suunniteltu ja toteutettu onnistuneesti niin työntekijöistä tulee nopeasti osaavia tiimiläisiä. Perehdytyksessä käydään tarkasti opittavat asiat läpi ja kun työntekijä on itsekin aktiivisesti mukana, tullaan välttymään mahdollisilta virheistä sekä huonoista

asiakaspalautteista. Perehdytyksessä opetetaan, kuinka asiat tehdään oikein. Kun mahdollisista virheistä on jo varoitettu niin niitä ei pääse syntymään yhtä paljon ja virheiden korjaamiseen käytetty aika säästyy usealta työntekijältä. Kun yritys panostaa perehdytykseen, se säästää kustannuksia, kun perehdytykseen käytetty aika saadaan takaisin lopulta eikä jouduta korjailemaan virheitä jatkuvasti. (Österberg 2015, 115-116)

Organisaatio vastaa perehdytys prosessista ja sen toteuttamisesta alusta loppuun. Organisaatio hyötyy uusista työntekijöistä sekä muista perehdytettävistä, jos yritys kerää jatkuvasti palautteita perehdytyksen onnistumisista sekä epäonnistumisesta ja kehittää omaa toimintaansa perehdytyksen kannalta. Palautteen kerääminen perehdytyksestä on arvokasta tietoa, jotta kilpailuetu säilyy verrattuna muihin yrityksiin. Työntekijöistä tulee osavia kunnollisen ja kehitetyn perehdytyksen myötä. (Eklund 2018, 39) (Norma & Wanda 2018, 40) Eräsalon (2011, 60) mukaan perehdytys lisää kilpailuetua yritykselle, kun työntekijöistä kehitetään ammattitaitoisia, niin sen ansioista myös yrityksen tulokset kasvavat ja kilpailu muita alan yrityksiä kohtaan kovenee. Aloilla saattaa olla pulaa työntekijöistä, joten on tärkeää antaa työntekijöille hyvä työnantajamielikuva. (Eräsalo 2011, 60) Myös Österberg (2015, 118) lisää, että joillakin aloilla on valtava työvoimapula, joten kaikki mahdolliset tilaisuudet työntekijöiden saamiseen ja hyvän työnantajamielikuvan pitämiseen täytyy käyttää ja perehdytys on yksi ratkaisu siihen. (Österberg 2015, 118)

Rantanen (6.10.2019, 32-37 min.) kertoo Podcastissaan verkostojen yhdistymisen hyödyistä. Uuden työntekijän verkostoja kannattaa hyödyntää yhdistämällä yrityksen ja uuden työntekijän verkostot. Uudessa työsuhteessa aloittanut työntekijä hehkuttaa paljon uutta työpaikkaa esimerkiksi ystävilleen sekä perheilleen ja varsinkin kokemuksia, joissa yritys on onnistunut yllättämään työntekijän. Näin lähipiirin verkostot saadaan osaksi yrityksen verkostoja ja heistäkin saadaan organisaation kannattajia sekä mahdollisia asiakkaita. (Rantanen 6.10.2019, 32-37 min.)

Norma ja Wanda (2018, 38) suhtautuvat samalla tavalla perehdytyksen hyötyihin yrityksen kannalta. Kun yritys näyttää työntekijöille, että heihin halutaan panostaa sekä investoida heitä varten kunnollinen perehdytys ja kehittää työntekijää, se antaa hyvän vaikutelman yrityksestä. (Norma & Wanda 2018, 38)

Yritys myös hyötyy perehdytys suunnitelman lisäksi mentoroinnista. Se, että heillä on muutama kokenut osaaja työyhteisössä, jotka opettavat uusia työntekijöitä, saa hiljaisen tiedon liikkumaan yrityksen sisällä. Hiljainen tieto tarkoittaa asioita, jotka on kokemusten nojalla osoittautunut hyväksi ratkaisuiksi, mutta niitä ei tallenneta mihinkään. Mentorointi auttaa säilyttämään tämän arvostetun tiedon yrityksessä, kun jakaa oppeja uusille, vaikka lopettaisikin itse työpaikalla. (Harvard Business School Press 2004, 82) Kun yrityksellä on

mentori, yritys viestii työntekijälle, että hänen kehitykseensä halutaan myös panostaa ja sitouttaa häntä lisää yritykseen. Mentorointi lisää työtyytyväisyyttä tiimissä, kun on motivoitunut itse ja jakaa innokkaasti oppeja muille, se tarttuu myös muihin työntekijöihin. (Harvard Business School Press 2004, 83)

2.2 Perehdytyksen tarve yksilöllisesti ja rooleittain

Perehdytyksen saa jokainen uusi tulokas työyhteisöön, kuten harjoittelija, vuokratyöntekijä toisesta yrityksestä, toimipisteen vaihtaja tai vaikka äitiyslomalta tullut vanha työntekijä. Perehdytys suunnitellaan henkilökohtaiseksi ja siihen vaikuttavat muun muassa työntekijän ikä ja kokemus, ammatillinen osaaminen sekä työtehtävä. (Joki 2021, 86) Österbergin (2015, 116) mukaan perehdytyksen laajuus määräytyy sen perusteella, millainen työsuhte työntekijällä on edessä. Esimerkiksi lyhyeen sijaisuuteen tai kesätyöhön pidetään suppeampi perehdytys, jossa on vain olennaiset asiat. Vakituinen työntekijä tulee saamaan laajemman perehdytyksen. Tähän perusteena on käytettävissä olevat resurssit sekä tehokas ajankäyttö. (Österberg 2015, 116)

Uusi työntekijä tarvitsee kattavan perehdytyksen suunnitelman mukaisesti. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 49) mukaan henkilö on hiljaisen tiedon siirron kohteena perehdytyksessä, jossa hänelle informoidaan kaikista tarvittavista asioista, jotta hän kykenee itsenäiseen toimintaan. (Kupias ja Peltola 2009, 49)

Työpaikalle voidaan saada tutustumaan eri ikäisiä opiskelijoita. Nuoria yläasteikäisiä voidaan ottaa Työelämään Tutustumisjaksoon eli TET-jaksoon, jonka kesto on yleensä viikon. Otollinen (2016, 120) korostaa sitä, että monet yritykset unohtavat, kuinka tärkeitä myös nuoret koululaiset ovat yritykselle ja heitä pitäisi kohdella paremmin. Menestyneimmät yritykset laativat heillekin oman perehdytysuunnitelman tai ohjelman, jotta he saavat hyvän työnantajamielikuvan ja saavat harjoittelusta hyvän työkokemuksen monipuolisten tehtävien ansiosta. (Otollinen 2016, 120) Työturvallisuuskeskuksen (2020, 14) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, ettei työtehtävät vaadi nuorelta hänen ikäänsä ja voimiin nähden liikaa vastuuta ja fyysisyyttä. Perehdyttäjän täytyy ohjata nuorta työntekijää huolellisesti sekä antaa selkeitä ohjeita ja valvoa vierestä. Työ ei saa vahingoittaa nuoren terveyttä tai kehitystä eikä haitata hänen koulunkäyntiään. Nuoret voivat olla myös ensimmäistä kertaa työelämässä, joten he tarvitsevat selkeät ohjeet eikä voida olettaa, että he osaavat toimintatavat. Harjoittelijoiden kanssa tulee käydä kaikki samat turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet läpi kuin työntekijöiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2020, 14)

Kun omat työntekijät eivät riitä kiireisenä päivänä voidaan ottaa yhteyttä vuokratyöntekijä yritykseen, jos heiltä saisi työntekijän lainaan. Työturvallisuuskeskuksen (2020,13) mukaan työnantajan tulee ilmoittaa vuokratyöntekijän työnantajalle ennen työn aloittamista tarkasti tarvittava tieto työtehtävistä, ammatti vaatimuksesta sekä vaatetuksesta. Sen jälkeen työnantajan on kerrottava niistä vuokratyöntekijälle ja varmistettava, että hän on sopeutunut kyseiseen työtehtävään. Työpaikan on puolestaan perehdytettävä vuokratyöntekijä työpaikkaan ja työtehtäviin, jotta hän osaa suoriutua itsenäisesti ja turvallisesti työstä. Tämän lisäksi yrityksen kannattaa hyödyntää tilaisuus nostamalla työnantajamielikuvaa ja saada vuokratyöntekijä palaamaan vielä takaisin töihin tai asiakkaaksi. (Työturvallisuuskeskus 2020, 13)

2.3 Mentorin rooli ja onnistunut ohjaus

Kokonaisuudessaan perehdytyksen suunnittelee organisaatiossa henkilöstöasiantuntija. Kaikissa toimipisteissä perehdytyksen ja työnopastuksen toteutuksesta vastaa pääasiassa esihenkilö, se perustuu työlainsäädäntöön. Perehdyttäjäksi voidaan nimetä esihenkilö, joka hoitaa perehdytyksen alusta loppuun tai esihenkilön sijaan mentori. Esihenkilö voi delegoida työntekijän perehdyttämään uuden työntekijän mentorin roolissa. (Työturvallisuuskeskus 2020, 8) (Österberg 2015, 115) (Joki 2021, 88) Mentorointi on suosittu nykyäänä kuin koskaan, yhä useimmilla työpaikoilla perehdyttää mentori. Mentori toimii uudelle työntekijälle oppimisen edistäjänä, josta voi ottaa mallia. (Steinmann 2017, 4-5)

Mentorointi tarkoittaa ohjeiden antamista uudelle työntekijälle, toimintojen näyttämistä sekä informaation jakamista. Sen toteuttaa työntekijä mentori. (Harvard Business School Press 2004, 76) Mentori tarkoittaa käsitteenä henkilöä, joka jakaa tietoa, oppeja ja kokemuksiaan esimerkiksi uudelle työntekijälle, koska on toiminut samassa tehtävässä muutama vuosi ja osaa työtehtävän perusteellisesti. Hänelle ei välttämättä makseta palkkaa erikseen perehdytyksestä, vaan hän kokee myös itse, että haluaa kehittyä, kun saa vastuuta perehdyttämisestä. (Arhén 2009, 19) Eräsalo (2011, 66) on sitä mieltä, että mentori voi olla myös uusi tai koeajalla oleva työntekijä, jolla on perehdytyskäytännöt vielä muistissa ja on itse saanut hyvän ja kattavan perehdytyksen. Kuitenkaan mentoriksi ei voi pakkota ketään vaan paikka on vapaaehtoinen. (Eräsalo 2011, 66)

Mentorointi (*englanniksi mentoring*) ja valmennus (*englanniksi coaching*) voidaan usein ajatella tarkoittavan samaa asiaa, mutta niin ei ole. Valmentajan tavoitteena on ohjata oppimista sekä esimerkiksi työntekijän suorituskykyä, hän on yleensä ajoittain työyhteisössä ja keskittyy lähinnä välittömiin ongelmiin. Puolestaan mentori on tukena uudelle työntekijälle, hän on vapaaehtoisesti mukana auttamassa ja keskittyy pitkäaikaisesti urakehityk-

seen. (Harvard Business School Press 2004, 79) Arhén (2009, 25) lisää, että valmentajalla ei välttämättä tarvitse olla omaa kokemusta tehtävästä, mutta hänen täytyy osata oikeat tekniikat ja tavat työntekijöiden kouluttamiseen. (Arhen 2009, 25) Uuden työntekijän perehdyttämiseen sopii tällöin paremmin mentori kuin valmentaja. Mentori osaa antaa tarvittavan tuen ja motivaatiolla annetut ohjeistuksen uudelle tiimiläiselle.

Kaikki työntekijät eivät välttämättä ole parhaita mentorin rooliin. Joen mukaan henkilöstöasiantuntija tai esihenkilö valitsee mentorin. Mentorin oma halukkuus ja motivaatio vaikuttaa perehdytyksen nimittäin onnistumiseen. Mentorin täytyy kokea oma työntehtävänsä tärkeäksi, jotta into ja motivaatio tarttuu aidosti uudelle työntekijälle sekä ylläpitää sitä. (Joki 2021, 88)

Caldwell ja Petersin artikkelissa (2017, 66-67) kehitetyn ”kymmenen askelta laadukkaaseen perehdytykseen”-mallin mukaan itse motivoitunut ja osaava mentori antaa uudelle työntekijälle sosiaalista tukea uudessa työpaikassa sekä parantaa asenteita sekä ryhmään kuulumista. Mentorin tekemisestä otetaan mallia ja oppeja. (Caldwell & Peters 2018, 32) Mentori on Arhénin (2009, 21) mukaan ymmärtäväinen ja auttavainen sekä oikeasti kiinnostunut ihmisistä. Kun omistaa hyvät kuuntelu- ja kommunikaatiotaidot on helppoa avautua ja antaa palautetta perehdytettävälle sekä ymmärtää myös hänen kantansa. (Arhén 2009, 21)

Norma ja Wanda (2018, 126) ovat sitä mieltä, että mentorin täytyy olla itsetietoinen sekä ammattimainen. Hän omaa hyvän asenteen ja osaa opastaa hyvin, kuinka tilanteissa tulee toimia. Mentori on aina valmis auttamaan ja on tavoitettavissa sekä häntä on helppo lähestyä ja kysyä apua. (Norma & Wanda 2018, 126) Eräsalo (2011, 66-67) myös lisää, että mentorin täytyy olla aktiivinen ja rohkaista uutta työntekijää sekä kannustaa tilanteen mukaan. Onnistumiset ja virheet täytyy puida läpi, niistä oppii hyvin lisää. (Eräsalo 2011, 66-67)

Perehdyttäjän täytyy olla kiinnostunut perehdytettävästä ja tiedostaa hänen motivaationsa sekä tarvittaessa yrittää kasvattaa sitä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 126-136) mielestä perehdyttäjäksi tulee valita henkilö, joka osaa tiedostaa osaamisen, jotta pystyy tukemaan häntä ja ohjata onnistumisiin tavoitteiden avulla. Motivaatioon liittyy myös tekemisen ilo. Ilmapiirin perehdytyksessä tulee olla turvallinen, rauhallinen ja edistää oppimista positiivisessa ympäristössä. (Kupias ja Peltola 2009, 126-136) Myös oikea määrä vuorovaikutteisuutta perehdyttäjän puolelta takaa perehdytyksen onnistumista. Jos heti alussa mentori ja perehdyttäjän roolit jakautuvat niin, että kiireessä mentori vain opettaa asioita eikä perehdyttäjää saa sanottua mitään, se vaikuttaa vuorovaikutukseen, että uusi työntekijä ei välttä-

mättä osaa esittää mitään kysymyksiä tai mietteitä perehdytyksen aikana. Mentorin täytyisi kuitenkin tietää, mitä perehdytettävä ajattelee, joten vuorovaikutukseen täytyisi panostaa jo alusta alkaen. (Kupias ja Peltola 2009, 136)

Valmentava mentorointi- kirjassa (2019, 229-236) myös esitellään, mitä haasteita mentorointiprosessissa voi syntyä. Mentori voi asettaa epäselviä odotuksia työntekijälle ja odotukset ovat liian epärealistisia, nämä usein ilmenevät huonosta kommunikaatiosta. Myös sopimusepäselvyyksiä voi syntyä, jos perehdytyspäiviä joudutaan perumaan tai niihin ei valmistauduta. Jokainen perehdytyspäivä tulee suunnitella hyvin, jotta päivä on tehokas. Mentorin passiivinen käytös tai sitten innostuksen puuttuminen voi johtaa huonoihin perehdytys tuloksiin. (Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2019, 229-236)

Mentorin rooli on olla vastuussa perehdytyksestä, että se toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Mentorin täytyy itse ymmärtää perehdytysuunnitelma ja sen tavoitteet, resursien riittävyys toimipaikalla, ajankäytön hallintaa perehdyttämisessä, tehokas työskentelytapa kiireenkin keskellä ja ennen kaikkea välittää työntekijälle oikealla tavalla hänen omat tavoitteensa ja auttaa häntä pääsemään niihin. (Eklund 2018, 112) Kupias ja Peltola (2009, 142) lisää vielä, että mentorin roolina on ohjata organisaation perehdytys prosessia suunnittelun mukaan ja tehdä itsestä mahdollisimman tarpeeton. Mentori voi toimia tukena, jolta voi kysyä mitä vain, mutta tarkoituksena ei ole ratkaista kaikkia uuden työntekijän pulmia, vaan ohjata häntä. Silloin myös työntekijä ohjataan heti alussa itsenäiseen työskentelyyn. (Kupias ja Peltola 2009, 142) Norman ja Wandan (2018,18) mukaan mentorilla on tärkeä tehtävä perehdyttää uusi työntekijä roolinsa mukaan osaksi yrityksen kultuuria ja selittää myös ”ei -kirjoitetut” -säännökset, kuinka toimipisteessä toimitaan. Uudelle on tärkeää selittää kaikki pienetkin yksityiskohdat toimintatavoista perehdytyksen aikana, jotta vältytään virheiltä. (Norma & Wanda 2018, 18)

Onnistuneeseen perehdytykseen liittyy monikin vaikuttava tekijä: oma-aloitteinen uusi työntekijä, motivoitunut mentori sekä hyvän perehdytysuunnitelman suunnitellut organisaatio. Eklundin (2018, 90) mukaan perehdyttäjä voisi onnistua paremmin tehtävässään, jos hän tietäisi etukäteen tietoa uudesta työntekijästä. Syvempi ymmärrys esimerkiksi hänen työkokemuksestaan ja ammattitaidostaan auttaisi ymmärtämään, miten ja mihin perehdytykseen suunniteltu aika kannattaisi käyttää, jotta perehdytyksestä tulisi mahdollisimman tehokas ja kannattava juuri hänelle. (Eklund 2018, 90) Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, johon kuuluvat sekä työnantaja että työntekijä. Työntekijä toimii perehtyjänä, jolloin hänen on tarkoitus oppia, tutustua ympäristöön sekä olla oma-aloitteinen. Perehdytyksen aikana olisi tärkeää kuulla palautetta uudelta työntekijältä, miten hän näkee perehdytyksen sujuvan toisesta näkökulmasta ja mitä olisi kehitettävänä, joten uusi työntekijä

on myös osa perehdytyksen kehittämistä. Palautteenannon on tapahduttava perehdytyksen aikana, jotta voidaan vielä muokata ja parantaa perehdytystä onnistuneemmaksi. (Eklund 2018, 39,122)

2.4 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Lakiin perustuvia säännöksiä täytyy huomioida perehdytyksessä työnantajan lainsäädännöllisen velvollisuuden mukaan. Työntekijän kanssa käydään läpi työsuhteen alussa työ-sopimukseen, työaikaan, lakisääteisiin taukoihin ja palkkaukseen liittyvät säännökset. Kuitenkin työsopimuslakia, työturvallisuuslakia sekä lakia yhteistoiminnasta yrityksessä, käytetään jo perehdytyksen suunnittelussa apuna, jotta kaikki asiat tulevat käytyä uuden työntekijän kanssa läpi perehdytyksessä perusteellisesti.

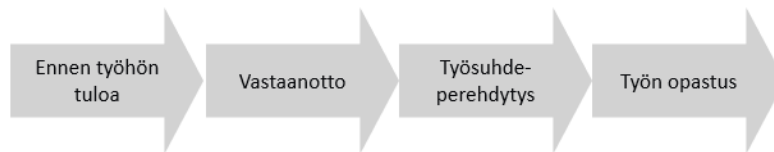
Perehdytys on pakollista Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen mukaan (1.10.2020-31.3.2022, 5): ”Työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi työnantaja perehdyttää työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan työterveyshuollon sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon.” (MaRa Työehtosopimus 1.10.2020-31.3.2022, 5)

Työsopimuslaissa (55/2001) 2 luvun 3§ mukaan työnantajan tulee huolehtia työturvallisuuden kannalta ja suojella työtapaaturmilta opastamalla työntekijälle, kuinka esimerkiksi koneita käytetään. (Työsopimuslaki 26.1.2001/ 55) Työturvallisuuslain (783/2002) 1 luvun 1§ mukaan lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja olosuhteita työpaikalla sekä ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Saman luvun 14§ mukaan työnantajan on opastettava haittaja vaaratekijöistä sekä perehdyttää riittävästi työtehtäviin ja työympäristöön sekä turvallisiin työskentelytapoihin. Perehdytyksen jälkeen myös jatkossa on annettava täydentävää opetusta ja ohjausta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/ 783)

3 Perehdytysuunnitelma

Tässä luvussa esitellään perehdytysuunnitelma kokonaisuutena. Perehdytysuunnitelma koostuu suunnittelusta sekä toteutuksesta ja, jotta siitä saadaan vielä tehokkaampi, on syytä suunnitella yritykselle oma perehdytysprosessi, (tässä opinnäytetyössä) perehdytyspolku kuljettavaksi vaiheittain. Kestin mukaan perehdytysohjelman laatiminen voi olla hidas ja pitkäkin projekti, mutta kun se saadaan otettua käyttöön, se on helposti päivitettävissä ja sen käytöstä tulee osa rutiinia. (Kesti 2010, 149) Suunnittelu työ kannattaa, jotta uuden työntekijän tehokkuus vahvistuu heti alussa. Eräsalo (2011, 60) lisää, että monissa ravintola-alan yrityksissä perehdytys unohtuu usein. (Eräsalo 2011, 60)

Perehdytysprosessi voidaan jakaa muutamiiin eri osa-alueisiin. Viitala (2021, 3.3) jakaa perehdytysprosessin neljään osa-alueeseen (kuva 1): ennen työhöntuloa tapahtuvaan informointiin, vastaanottoon ja yritys perehdytykseen, työsuhdeperehdytykseen sekä viimeisenä työtä koskevaan opastukseen. Jokainen osa-alue suunnitellaan yrityksessä etukäteen ja toteutetaan erilaisten materiaalien avulla. Viitala käyttää kirjassaan Tervetuloa taalon- infopakettia sekä perehdytyskarttaa. (Viitala 2021, 3.3)



Kuva 1. Perehdytysprosessin vaiheet yksinkertaisesti. (mukaillen Viitala 2021, 3.3)

3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytys on kallis investointi ja pitkä prosessi. Eklundin (2018, 31) mukaan perehdytyksen suunnittelun etuna on sen tuottama tehokkuus ja tuottavuus sekä työtyytyväisyys ja sitoutuminen. Jotta perehdytyksestä tulee kannattava, se on suunniteltava hyvin, jotta perehdyttämiseen käytettävä aika on tuottavaa ja laadukasta eli kustannustehokasta. Suunnittelu selkeyttää prosessia kokonaisuudessaan. (Eklund 2018, 31)

Suunnitelman tekeminen on tärkeää, jotta kaikki tietävät, mitä perehdytykseltä halutaan ja miten se toteutuu. Suunnitelmaa on myös helppoa kehittää paremmaksi palautteiden pohjalta, kun perusteet ovat kunnossa. (Eklund 2018, 37) Muuttuvassa maailmassa myös työtavat voivat muuttua ja tämä vaikuttaa perehdyttämiseen, koska sen tuoma erilainen oppiminen ja kehitys täytyy toteuttaa laadukkaasti, jotta pitkällä tähtäimellä perehdytys on kannattava ja sitouttava. (Eklund 2018, 41)

Norman ja Wandan (2018, 43-44) mukaan suunnittelussa tulee huomioida myös asiat, jotka voivat johtaa perehdytyksen pieleen menemiseen. Tällaisia asioita on esimerkiksi se,

että perehdytys ei ole suunniteltu tarpeeksi realistiseksi, esimerkiksi ajan käytön ja käytävien asioiden määrän suhteen. Täytyy löytää vastuuntuntoinen mentori, joka vie perehdytyksen loppuun asti, ettei uutta työntekijää jätetä pärjäämään yksinään. Myöskään itseltään selviä sääntöjä ei tule jättää kertomatta, uuden työntekijän on hyvä ymmärtää kaikki toimintatavat perusteellisesti. (Norma & Wanda 2018, 43-44)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, luku 1.5) mukaan oppiminen tulee rakentaa yksilöllisesti. Oppimisen lähtökohtana työpaikalla on myös itseohjautuvuus, halu ja into soveltaa sekä hyödyntää oppimista ja perehdytystä omaksi tuekseen. Perehdytystä ei myöskään tulisi ohjata niin tehokkaasti, ettei itseohjautuvuudelle jää tilaa lainkaan. Toinen asia, joka voi turhauttaa työntekijää on se, että hänet jätetään yksin etsimään tietoa työpaikalla. (Kupias ja Peltola, 2019, luku 1.5) Kupiaksen ja Peltolan (2019, luku 2.1) mukaan myös yksilön tapaa oppia liittyy perehdytyksen suunnitteluun. Kun yksilö tiedostaa itse, miten oppii parhaiten, voidaan näitä vahvuuksia hyödyntää perehdytyksessä. (Kupias ja Peltola, 2019, luku 2.1) Eräsalon (2011, 64) mukaan tuo yksilöllinen perehdyttämisen tarve on toinen osa, jota suunnittelussa tulee huomioida ja toinen tärkeä periaate on myös yrityksen omat resurssit. Jotta resurssit käytetään mahdollisimman järkevästi, kannattaa perehdytyksen runko aina muokata yksilöllisesti jokaisen oman kokemuksen ja osaamisen mukaan. Ei ole järkevää käydä tarkalleen samoja asioita esimerkiksi alan ammattilaisen kanssa, joka vaihtaa työpaikkaa ja henkilön kassa, jolle työpaikka on ensimmäinen. Perehdytys muokataan yksilöllisesti ja minimoidaan kulut. (Eräsalo 2011, 64)

3.2 Perehdytyksen toteutus

Kun perehdytys on suunniteltu organisaation ja toimipisteen puolesta, on seuraavana vuorossa perehdytyksen toteutus, josta vastaa mentori. Toteutuksen kulkuun täytyy olla mietittyä realistinen aikataavoite ja riittävästi aikaa opastamiseen, jotta pystytään laadukkaasti opastamaan työtehtäviä. Toteutus etenee suunnitellun perehdytysprosessin mukaan. Moisalon (2011, 323) mukaan perehdytys on tärkeä toteuttaa suunnitellusti sekä systemaattisen järjestelmän mukaisesti, koska uusi työntekijä on iso sijoitus tulevaisuuteen. (Moisalo 2011, 323)

Perehdytystä täytyy seurata ja arvioida, jotta tavoitteet tulevat suoritettua. Check-lista on kätevä seurannan väline, josta näkee hyvin, mitä uudelle työntekijälle on jo opetettu. Seurannalla tarkoitetaan molemminpuolista seurantaa ja palautteen antoa työntekijän ja mentorin välillä. Perehdytystä kannattaa suorittaa välitavoitteiden avulla ja pysähtyä aina hetkeksi siihen, mitä on jo opittu. Mentori voi antaa palautetta uudelle työntekijälle siitä, miten hän on suoriutunut ja myöskin mitä tarvitsee vielä harjoitella. Myöskin uusi työntekijä saa antaa palautetta mentorille, kuinka selkeästi ja hyvin hän on suoriutunut opastamisesta ja

kertoa tarvitseeko uusi tulokas vielä enemmän tukea jossakin työtehtävissä. Perehdytystä mitataan usein suullisesti, mutta se on mahdollista myös numeerisesti. (Eklund 2018, 120) Joki (2021, 121) lisää, että uudelle työntekijälle on hyvä kertoa perehdytyksen alussa, että milloin pidetään palautekeskustelu tai seurantakeskustelu, jotta hän tietää, että perehdytys otetaan tosissaan ja hän voi myös kerätä epäselviä asioita keskusteluun. (Joki 2021, 121)

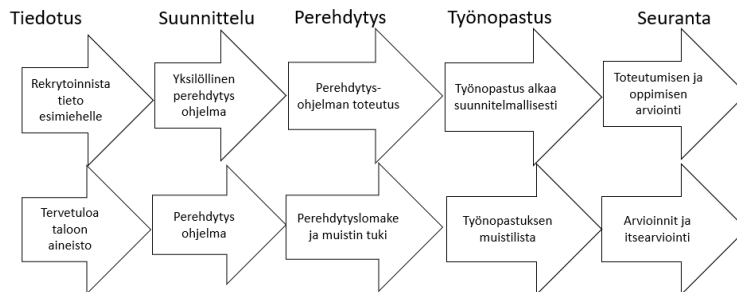
3.3 Perehdytyspolun vaiheet

Eräsalo (2011, 65) jakaa perehdytysprosessin viiteen oleelliseen vaiheeseen: rekrytointiin, työsuhteensolmimiseen, työn aloittamiseen, työnopastukseen sekä seurantaan. Rekrytointi kuuluu perehdytykseen, koska silloin uusi työntekijä saa ensikäsityksen yrityksestä ja sitä seuraa työsuhteensolmimisen vaihe, jossa sovitaan työsuhteen alkamisesta. Työnaloittamis vaiheessa uusi työntekijä otetaan vastaan, hänen kanssaan käydään perehdytysohjelma läpi sekä tavoitteet ja esitellään työtovereita ja tiloja. Työnopastus vaiheessa panostetaan työtehtävän ja omien vastualueiden harjoitteluun ja oikeihin toimintatapoihin toimipisteessä. Seuranta tapahtuu koko koeajan ollessa käynnissä ja palautekeskusteluja käydään viimeistään muutaman kuukauden päästä aloittamisesta. (Eräsalo 2011, 65)

Norma ja Wanda (2018, 16-18) määrittelee puolestaan perehdytyksen jakautuvan kahteen eri osaan: yleiseen perehdytykseen sekä roolikohtaiseen perehdytykseen. Yleinen perehdytys on tarkoitettu kaikille organisaation tuleville, jossa käydään läpi organisaation missio, visio ja arvot sekä yrityskulttuuria, jotta uusi tulokas ymmärtää yrityksen tulevaisuuden näkymän ja tavoitteet. Jos yrityksen arvot ja omat arvot kohtaavat, se motivoi työntekijää ja sitouttaa. Yleinen perehdytys antaa uudelle työntekijälle edellytykset yrityksen toimintatavoille. (Norma & Wanda 2018, 16-17) Roolikohtainen perehdytys puolestaan on erilainen jokaiselle organisaation jäsenelle riippuen, mihin rooliin he tulevat. Perehdytyksen hoitaa esimerkiksi ennalta määrätty mentori, joka ohjaa ja opastaa uudelle työntekijälle tarvittavat taidot ja toimintatavat omassa työpisteessä. (Norma & Wanda 2018, 18)

Moisalo (2011, 324) on jakanut perehdytysprosessin vaiheet enemmän perehdyttäjän näkökulmasta selvemmäksi. Prosessi koostuu viidestä vaiheesta: tiedotus, suunnittelu, perehdytys, työnopastus ja seuranta. Prosessi on kuvattuna alla olevassa kuvassa 2. Siinä kulkee rinnakkain aina ylempänä toiminta perehdytyksessä ja alempana aineisto, jota käytetään kyseisessä vaiheessa. Tiedotus vaiheessa uusi työntekijä saa ”Tervetuloa taloon”-aineiston ja rekrytointi käydään läpi esihenkilöiden kesken. Suunnittelu vaiheessa mentori suunnittelee uudelle työntekijälle sopivan perehdytyksen ja hän saa perehdytysohjelman itselleen. Perehdytys vaiheessa toteutetaan suunnitelmaa ja apuna voidaan käyttää pe-

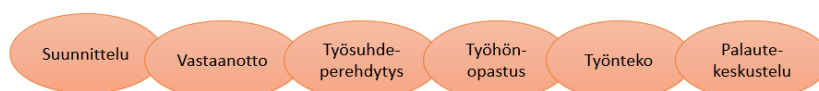
rehdytyslomaketta muistin tukena. Työnopastus vaiheessa käydään muistilistaa läpi. Seuranta vaiheessa työntekijä saa itsearviointin täytettäväksi ja perehdytystä arvioidaan. (Moisalo 2011, 324)



Kuva 2. Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Moisalo 2011, 324)

Kupias ja Peltola (2009, 102) näkevät perehdyttämisen prosessina, jonka vaiheita ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä sekä työsuhteen päätyttyä. Prosessissa keskitytään perusteellisesti alku ja lopetus vaiheeseen, mutta palautekeskustelu ei ole erikseen mainittuna, sitä kuitenkin tapahtuu Kupiaksen ja Peltolan mukaan jokaisessa vaiheessa heti ensimmäisen viikon jälkeen. (Kupias ja Peltola 2009, 102) Myös Viitala (2021, luku 3.3) jakaa perehdytyksen neljään osa-alueeseen ilman erillistä palautekeskustelu osuutta: ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen töiden alkaessa, työsuhdeperehdytys ja työtä koskeva työnopastus. (Viitala 2021, luku 3.3)

Perehdytys suunnitelma on yksilöllinen jokaiselle yritykselle, joten jaoin perehdytysprosessin edellä olevan tietoperustan mukaan kuuteen vaiheeseen Yritys X:lle sopivaksi (kuva 3): suunnitteluvaihe, vastaanottovaihe, työsuhdeperehdytys, työhönopastus, työntekovaihe sekä palautekeskusteluvaihe.



Kuva 3. Perehdytyspolku Yritys X:lle mentorin näkökulmasta.

Suunnitteluvaihe on tärkeä aloitus perehdytysprosessille, se valmistelee työntekijän tuloa yritykseen. Valmisteluun kuuluu uudelle työntekijälle tiedottaminen tulevista asioista. Jotta perehdytys muistetaan jokaisella kerralla suunnitella yksilöllisesti, tarvitsee perehdytysprosessi jokaisen kohdalla oman suunnitteluvaiheen. Moisalon (2011, 326) mukaan esihenkilön ja perehdyttäjän on tiedettävä muutamia asioita uudesta työntekijästä ennen, kun hän

saapuu työpaikalle. On hyvä tietää uuden työntekijän koulutuksesta sekä työkokemuksesta, jotta osataan miettiä etukäteen, mihin asioihin keskitytään työnopastus vaiheessa. Myöskin hänen asuinpaikkansa on hyvä tiedostaa, jotta voidaan käsittää, millaisia rajoitteita voi tulla liikkumisessa tai kuinka pian hän voi saapua työpaikalle tai tarvitseeko hän esimerkiksi parkkipaikkaa työpaikalta. Sen lisäksi olisi hyvä tietää uuden työntekijän odotukset työltä sekä motivaatiosta. (Moisalo 2011, 326) Ennen uuden työntekijän tuloa on hyvä ilmoittaa työyhteisölle, että uusi työntekijä tulee tiimiin sekä kertoa, kuka hän on, milloin ja mihin tehtävään hän tulee sekä miksi hänet on valittu ja, kuinka hänen perehdyttämisenä hoidetaan. Tämän tiedotuksen tarkoituksena on luoda työpaikalle avoin ja reilu kuva uuden työntekijän vastaanottamisesta eikä tilanteesta ala kuulumaan huhuja. (Kupias ja Peltola 2009, 76) Sen lisäksi, että työyhteisöä informoidaan, niin täytyy Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan muistaa myös antaa tietoa uudelle työntekijälle. Haastattelu vaiheessa uusi työntekijä saa tietää yrityksestä ja omasta tehtävästään. Sen lisäksi esihenkilön tulee informoida häntä työhön liittyvistä yksityiskohdista sekä työsuhteen aloittamisesta ennen vastaanotto vaihetta. (Viitala 2021, luku 3.3)

Joen (2021, 92) mukaan perehdyttämisessä on hyvä käyttää tukimateriaalia apuna, esimerkiksi työntekijälle voidaan antaa perehdytysopas. Se tulisi antaa työntekijälle ensimmäisenä päivänä, jotta työntekijä kokee olevansa odotettu. Materiaalissa voi olla esimerkiksi käytännön asioita, henkilöstöstä, työohjeita tai esitteitä. (Joki 2021, 92) Verstegenin kirjoittamassa On the Line-sivustolla julkaistussa artikkelissa ”How to Write a Restaurant Employee Handbook” esitellään, mitä perehdytys oppaaseen voisi tulla. Arvojen kertominen uudelle työntekijälle on tärkeää, jotta hän osaa samaistua arvoihin ja sitä mukaan tavoitteisiin. Sen lisäksi on hyvä kirjata ylös käyttäytymiseen liittyviä sääntöjä työpaikalla, esimerkiksi pukeutumissäännöt sekä palkkoihin ja taukoihin liittyvät säännökset sekä toimintaohjeita selkeyttämään työntekoa. Työntekijälle on reilua kertoa hänen saamat edut, joita on työnhakuvaiheessa luvattu. (Verstegen) Perehdytysmateriaalin päivitys kuuluu suunnittelu vaiheeseen. Eräsalon (2011, 66) mukaan, esihenkilön vastuulla on nimetä mentori tai muu henkilö, joka päivittää perehdytysmateriaalia ja ajankohdan, jolloin päivitys tapahtuu. (Eräsalo 2011, 66)

On the Linen artikkelin mukaan kilpailu ravintola-alalla on kovaa, joten hyvistä työntekijöistä tullaan kilpailemaan. Tervetulokirje on hyvä tapa näyttää arvostusta työntekijää kohtaan sekä kertoa, kuinka häntä odotetaan. Tervetulokirjeeseen voi lisätä esimerkiksi terveiset tiimiltä sekä kiinnostavan tarinan yrityksestä. (Verstegen) Ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa on aina ikimuistoinen, joten vastaanotto vaiheessa täytyy tehdä hyvä vaikutus työntekijään. Perehdytysprosessin alku on olennainen osa koko perehdytystä, jotta työntekijä saa hyvän vaikutelman yrityksestä. Norma ja Wanda (2018, 95) korostaa, että työntekijä

kijälle tulisi antaa ”wow- kokemus”, joka vakuuttaa hänet ja hän saa lämpimän sekä merkityksellisen vastaanoton taloon. (Norma ja Wanda 2018, 95) Myös Rossi (2015, 67) on sitä mieltä, että uudelle työntekijälle täytyy osoittaa, että häntä on odotettu ja kaikki asiat ovat hänelle järjestetty valmiiksi. Jos aloitus olisi jätetty suunnittelematta tai jätetty hoitamatta, niin koko ensivaikutelma koko yrityksestä kärsii. (Rossi 2015, 67)

Ensimmäisenä päivänä esihenkilö tai mentori on vastassa työpaikalla häntä. Mentorin tulee olla aikaisemmin töissä, kun uuden tulokkaan. Mentorille on varattuna koko ensimmäinen päivä aikaa olla ja tutustuttaa uusi työntekijä taloon. (Moisalo 2011, 327) Österbergin (2015, 116) mukaan ensimmäinen päivä tulisi aloittaa keskustelulla, jossa tutustutaan mentorin ja työntekijän kesken sekä käydään perehdytysohjelma läpi. Hänen kanssaan käydään läpi perehdytyksen tavoitteet sekä hänen oma lähtökohtatilanteensa, jotta perehdytys voidaan muokata yksilöllisesti. (Österberg 2015, 116) Ensimmäisenä päivänä mentori ohjeistaa uutta työntekijää käytännön asioissa, hänelle jaetaan työvälineet- ja vaatteet sekä käydään läpi hänen roolinsa ja työtehtävänsä. Ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän kanssa käydään toimipisteessä esittelykierron ja esitellään olennaiset työpisteet, toimitukset sekä samalla muuta henkilökuntaa. On hyvä, että työntekijälle on riittävästi tekemistä, mutta kaikkia työtehtäviä ei opeteta hänelle kerralla. (Kupias ja Peltola 2009, 105) Viitala (2021, luku 3.3) kokoaa hyvin yhteen, että vastaanottovaiheen tulee olla selkeä ja onnistunut. Uuden työntekijän on tiedettävä, mihin on tullut sekä kokea olevansa tärkeä ja, että hän hahmottaa perehdytyksen kokonaisuuden. (Viitala 2021, luku 3.3)

Prosessin seuraava vaihe on työsuhderehdytys. Se suoritetaan työsuhteen alussa heti ensimmäisten päivien aikana. Österberg (2015, 119-121) jakaa teoksessaan työturvallisuuskeskuksen laatiman taulukon (2003), jossa on tarpeelliset työsuhteasiat, jotka käydään läpi uuden työntekijän kanssa. Listaan kuuluu muun muassa organisaatiosta kertominen. Uudelle työntekijälle on hyvä selvittää organisaation tuotteet, palvelut sekä asiakaskunta ja kertoa toiminnasta sekä missiosta, visiosta ja strategiasta, jotta hänelle tulee selväksi myös omat tavoitteet ja vastuut. Näin työntekijälle avautuu oman työn merkitys ja motivaatio kasvaa. (Eklund 2018, 101) Sen lisäksi yrityksen tilat käydään läpi sekä toimintatavat toimipisteessä, työaikaan ja työvuoroon liittyvät asiat, kuten tauot sekä sairaspousaolo käytännöt. Myös palkkaan liittyvät asiat tulee selvittää sekä turvallisuuteen ja yrityksen sisäiseen koulutukseen liittyvät mahdollisuudet. (Österberg 2015, 119-121) Näiden lisäksi Eräsalo (2011, 54) lisää, että työnantajan on käytävä läpi työntekijän kanssa työturvallisuusasiat huolellisesti, kilpailukiello sekä liiketoimintasalaisuuksien paljastamisen kiello. (Eräsalo 2011, 54)

Seuraava vaihe on työhönopastuksen vaihe. Työhönopastuksella tarkoitetaan suorittavassa vuorossa käytännön toimien opastamista uudelle työntekijälle, esimerkiksi koneiden

käytöstä, oikeista työskentelytavoista, työn vaiheista sekä myöskin työturvallisuuteen liittyvistä määräyksistä. Mentorin on tärkeää huolehtia, että tämä perehdytyksen vaihe suoritetaan kunnolla, jotta asiat opitaan heti kunnolla ja perustellusti, miksi työtehtävä tulee suorittaa näin ja mitä siitä seuraa, jos se on tehty väärin. Ongelmaksi voi koitua työhön opastuksessa se, että asioita ja toimintatapoja pidetään itsestäänselvyyksinä. (Eklund 2018, 97-98) Eräsalo (2011, 67) antaa vinkiksi, että tulokkaalta voidaan kysyä, että osaako hän tämän asian jo ja sitten hän voi näyttää sen tai selittää tarkemmin, jotta todetaan hänen osaavan asia oikealla tavalla. (Eräsalo 2011, 67) Tämä vaihe on jokaisen työntekijän kohdalla tärkein vaihe, vaikka perehdytysprosessi olisikin erilainen. Työhönopastus on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka tarkoituksena on vaarojen hahmottaminen ja poistaminen työpaikalta. (Eräsalo 2011, 68)

Työnteko vaihe alkaa, kun ensimmäinen viikko on kulunut ja työntekijä on osallistunut perehdyttäjän kanssa työntekoon, siitä alkaa itsenäisen työn tekemisen vaihe. Aina tuki ja muut työntekijät ovat uuden työntekijän tukena ja apuna, mutta tavoitteena on olla, että työntekijä osaisi suoriutua itsenäisestikin joistakin työtehtävistä. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytystä syvennetään ja keskitytään tekemiseen. Työnteon ohessa muistetaan antaa palautetta puolin ja toisin, jotta osaaminen vahvistuu. Työnteko jatkuu koko koeajan ollessa voimassa, jolloin työnantaja ja työntekijä voi arvioida onnistumisia yhdessä. Perehdytysjakson on hyvä olla pituudeltaan muutamia kuukausia pitkä ja jaksottaa viikon teemat aina erikseen. Nimetyt perehdyttäjän tehtävänä on saattaa perehdytys loppuun. (Kupias ja Peltola 2009, 109)

Palautekeskustelun pitäminen on viimeinen vaihe perehdytysprosessia. Uuden työntekijän on vaikea arvioida alussa itse, onko hänen tekemisensä oikein vai väärin tai hyvää vai huonoa. Sen takia palautteen kuuleminen muilta työntekijöiltä on todella tärkeää koko perehdytyksen ajan. Palautteenannon tarkoitus on helpottaa työntekijän toimimista, antaa uusia näkökulmia ja keskittyä vaikeimpiin asioihin. Palautekeskustelussa on myös hyvä kysyä työntekijän mielipidettä omasta suoriutumisesta. Hyvä palaute on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 137) mukaan rehellistä, yksilöityä, konkreettista sekä perusteltua. Myös perehdyttäjän on osattava ottaa vastaan palautteita. (Kupias ja Peltola 2009, 137) Joki (2021, 95) käyttää palautekeskustelu sanan sijasta sanaa seurantakeskustelu, hänen mukaansa seurantakeskustelussa olisi hyvä kuulla, miten työntekijällä menee työpaikassa, miten työtehtävät on lähtenyt sujumaan ja mitkä asiat ovat jääneet epäselviksi. (Joki 2021, 95)

4 Produktin suunnittelu ja kehittäminen

Yritys X on kotimainen kahvilaketju, johon kuuluu 17 kahvilaa ympäri Suomea. Tässä luvussa esitellään toimipisteen työntekijäroolit. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi perehdytysprosessi rooleittain mentorin avuksi ja työntekijän osaamisen vahvistamiseksi. Ensimmäisenä alatavoitteena on selvittää kahvilan nykyisen perehdytyksen kehitettävät kohteet, joita tässä kehitystyössä voidaan uudistaa. Sen lisäksi alatavoitteena on määrittää perehdytysprosessi toimipisteeseen sopivaksi sekä selvittää toimipisteen työntekijäroolit. Viimeinen alatavoite on selvittää mentorin rooli uudessa perehdytysprosessissa. Toimeksiantajalle oli tarkoitus tuottaa perehdytysopas, check-lista sekä mentorin opas.

4.1 Työntekijäroolit yrityksessä X ja perehdytyksen tarve rooleittain

Yritys X toimipisteen työntekijäroolit jakautuvat kuvan 4 mukaan kolmeen eri kategoriaan: uusiin työntekijöihin, harjoittelijoihin sekä lainatyöntekijöihin. Uusia työntekijä voidaan palkata salityöntekijäksi tai keittiötyöntekijäksi erilaisilla tunti sopimuksilla. Sali- ja keittiötyöntekijän tarvitsee saada kattavaa tietoa yrityksen brändistä ja arvoista, toimintatavoista, tuotteista ja turvallisuudesta sekä koneiden käytöstä. Salityöntekijälle opastetaan yrityksen maksujärjestelmää, salin siistinä pitämistä sekä aamu- ja iltavuoron tehtävät, myyntiä ja asiakaspalvelua. Keittiötyöntekijälle opastetaan enemmän tuotteista ja niiden valmistuksesta. Vuoropäällikölle puolestaan opastetaan salin- tai keittiön tehtävät perusteellisesti sekä myöskin tilauksien tekemistä ja taloushallintoon liittyviä tehtäviä.

Harjoittelijoita ovat nuoret työelämään tutustujat sekä työhön oppijat, jotka ovat harjoittelussa viikon tai muutaman kuukauden. Heille opastetaan työturvallisuus asiat, toimintatapoja sekä aputehtäviä kahvilatoiminnassa. Nuoret tarvitsevat selkeitä ohjeita ja mallin näyttämistä. Lainatyöntekijällä tarkoitetaan tässä joko vuokratyöntekijästä tulevaa työntekijää tai kahvilaketjun sisältä tulevaa työntekijää apuun esimerkiksi päivän ajaksi. Kahvilaketjun sisäinen työntekijä tuntee konseptin, joten häntä voidaan auttaa työnteon yhteydessä. Heille esitellään paikkoja sekä tutustutetaan toimipisteen tavoille sekä työtehtäviin.



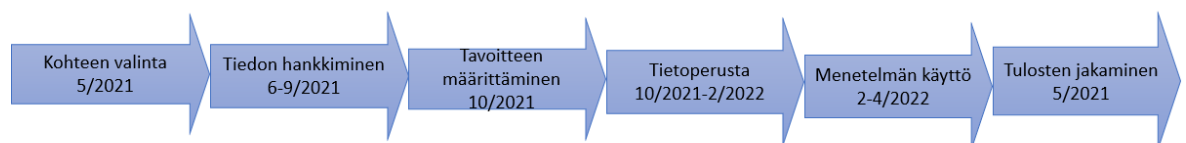
Kuva 4. Työntekijäroolit Yrityksessä X.

4.2 Prosessin kulku ja suunnitelma

Tutkimuksellisen kehitystyön prosessin määrittellään jakautuvan kahdeksaan eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on kehitettävän kohteen valinta ja alustavan tavoitteen määrittäminen. Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteinen tai uudistamisperusteinen. Ongelmaperusteisella kehittämistyöllä tarkoitetaan, että tutkimuksen kohteessa on havaittu ongelmia, kun taas uudistamisperusteinen työ on uusien ja erilaisten ratkaisujen etsimistä ongelmaan. Kehitettävään aiheeseen kannattaa miettiä näkökulma, jottei aihe ole liian laaja sekä pitää mielessä, että tutkimuksellisen kehittämistyön tulisi kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa, niin että kaikki hiljainen tieto ja kokemuksiin perustuvat tiedot tulevat julki työpaikalla. Toinen vaihe on tiedon hankkiminen ja arvioiminen. Tämä vaihe vie paljon aikaa, kun miettii syvällisesti kehitystyön aihetta ja sen tarkoitusta sekä hankkii tietoa aiheesta, esimerkiksi kirjallisuuden avulla, havainnoimalla sekä ongelmasta puhumalla työyhteisössä. Sen jälkeen on helpompi edetä seuraaviin vaiheisiin, jos tiedon hankkiminen on tehty hyvin. Kolmas vaihe prosessissa on kehittämistehtävän määrittäminen. Kehittämistyössä on tärkeää määrittää tavoite tarpeeksi selkeästi sekä pohtia seurantamittarit ongelman onnistumisen seurantaan, jotta voidaan seurata tuloksia kätevästi sekä tehdä muutoksia prosessin aikana. Neljäs vaihe on tietoperustan muodostaminen. ”Tietoperusta muodostaa kehittämistyön perustan kokoamalla oleelliseen kehittämiseen liittyvän olemassa olevan tiedon.” Eli käsitteet ja teoriat, jotka kuuluvat työhön täytyy avata tietoperusta osuudessa kehitystyössä. Miellekartan avulla voidaan hahmottaa ja ymmärtää tietoperustan näkökulma sekä avainsanat, jotka täytyy selittää auki. Vaihe viisi prosessissa on lähestymistavan valitseminen, jonka tarkoituksena on selkeyttää kehitystyön

tavoitteita, kun valitaan oikea lähestymistapa työn etenemiseen. Lähestymistapoja on viisi: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu sekä innovaatioiden tuottaminen. Kuudes vaihe on kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen. On suositeltavaa, että kehittämistyössä käytetään useampia eri menetelmiä hyödyksi, kuten kyselyä, haastattelua, havainnointia, benchmarkingia tai muita menetelmiä. Menetelmä valitaan sen perusteella, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. Seitsemäs vaihe on tulosten jakaminen. Lopuksi kehitystyö esitellään työpaikalla, jotta hiljainen tieto ja osaaminen siirtyy työntekijöiden tietoisuuteen. Kahdeksas vaihe on kehittämistyön arvioiminen. Arvioinnissa kerättyä tietoa analysoidaan ja arvioidaan kehittämistoimen tuloksia ja kehitystyön vaikutuksia. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 24-47)

Suunnitelmana (kuvio 1) oli aiheen keksimisen jälkeen hankkia tietoa perehdytys aiheesta, jolloin myös rupesin suunnittelemaan prosessin kulkua pidemmälle ja tein muistiinpanoja tietoperustaan. Seuraavaksi oli tarkoituksena määrittellä tarkempi tavoite opinäytetyölle ja rajata teemat. Sen jälkeen suunnitelmassa oli tietoperustan kirjoittaminen ja samalla produktiin muistiinpanojen kirjoittaminen. Mielessäni oli valita lähestymistavaksi toimintatutkimus ja menetelmäksi haastattelut sekä havainnointi. Sen jälkeen haastattelin työpaikallani perehdytettyjä sekä mentoreita. Kun tulokset ovat valmiina, niin ne esitellään toimeksiantajalle sekä tiimille.



Kuvio 1. Projektin suunnitelma ja alustava aikataulu.

4.3 Kehittämismenetelmänä haastattelut

Kehittämistyössä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä tavoitteen saavuttamiseksi. Menetelmien avulla hankitaan tietoa ja erilaisia näkökulmia kehitettävään kohteeseen. Kehittämismenetelmä voi olla laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. Tapa valitaan kehitettävän kohteen mukaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 40) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään kohteen kokonaisuus ja syvälinen ymmärrys sekä kuvataan asian ominaisuuksia ilman tilastollisia menetelmiä ja määrällisiä keinoja niin kuin taas kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tehdään. (Jyväskylän yliopisto) (Kananen 2012, 21) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen ku-

vaamiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää muun muassa syy- ja seuraussuhteita ilmiön selittämisessä. Määrällinen ja laadullinen tutkimus eroaa toisistaan, mutta niitä voi myös käyttää samassa tutkimuksessa vastaamaan eri kysymyksiin. (Jyväskylän yliopisto)

Tarkoituksena oli alusta alkaen tehdä toiminallinen eli produktiivinen opinnäytetyö, koska tavoitteena oli tuottaa perehdytysmateriaalia uudelle työntekijälle sekä kehittää perehdytysprosessia. Halusin kuitenkin osallistaa kollegoitani mukaan perehdytysprosessin suunnitteluun, joten opinnäytetyöstä syntyikin toimintatutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin. Toimintatutkimuksessa on vivahteita käytännön tekemisestä ja siihen käytetään tieteen menetelmiä. Siihen myös kytkeytyy uuden oppimista ja siinä tähdätään toimintatapojen muutokseen yhdessä työntekijöiden kanssa suunnittelemalla. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 17) Valitsin laadullisen menetelmän määrällisen menetelmän sijaan, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavaa asiaa ja halusin tutkia perehdytysprosessin kokonaisuudessaan syvällisesti Yrityksessä X.

Laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, kyselyt, kirjalliset lähteet ja haastattelut. Näitä voi käyttää toimintatutkimuksessa. Yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä on haastattelut. Haastatteluja tehdään laadullisessa tutkimuksessa pienemmälle henkilömäärälle ja haastattelussa keskitytään saamaan haastateltavista enemmän syvällistä tietoa esiin. Haastattelun muotoja ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut sekä syvähaastattelut. (Ojasalo, Moilainen ja Ritalahti, 105-106) (Kananen, 78)

Ojasalon, Moilasen sekä Ritalahden (2014, 107) mukaan haastatteluiden kulku alkaa suunnittelusta, jolloin haastattelija määrittää aiheet ja kysymykset tavoitteiden pohjalta. Sen jälkeen sovitaan haastateltavan kanssa aika ja paikka, missä haastattelu pidetään. Haastattelut voivat kestää kymmenestä minuutista moneen tuntiin riippuen siitä, kuinka paljon kysyttävää on. Haastattelut kannattaa kuvata tai äänittää, jotta niitä pystyy katsomaan jälkepäin ja haastatteluhetkellä pystyy osallistumaan aktiivisesti kuunteluun ja kommentointiin sekä havainnointiin. Kananen (2014, 94) lisää, että ennen haastattelua on syytä varmistaa, että osaa käyttää laitteistoa ja valmistautua itse haastatteluun. (Ojasalo, Moilainen ja Ritalahti 2014, 107) (Kananen 2014, 94) Haastattelun jälkeen haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan auki, jonka jälkeen niitä on helpompi analysoida. Teemahaastattelu kirjoitetaan tekstimuotoon sanatarkasti, myös eleitä ja ilmeitä sekä hiljaisuuksia voidaan lisätä litterointiin. (Kananen 2014, 105)

Haastattelun muotoja ovat strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on sama kaikilla ja

haastateltavalla on valittavissa valmiit vastausvaihtoehdot. Tämän on tarkoitettu suuremmalle joukolle ihmisiä. Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan on vapaampi ja siinä saadaan jokaisen haastateltavan oma näkemys esille. Aiheet ovat määriteltynä etukäteen, mutta haastateltava voi vaihdella niiden järjestystä ja voi esittää myös uusia mieleen tulevia kysymyksiä haastattelun aikana. Avoinhaastattelu puolestaan on avointa keskustelua ongelmasta, siihen osallistuvat molemmat osapuolet aktiivisesti. (Puusa, Juuti ja Aaltio 2020, luku 6) (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 108) Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, luku 6) selkeyttää, että teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu ovat eri asia. Teemahaastattelussa haastateltavalla on omaa kokemusta ja ajatuksia asiasta, joita voidaan tutkia. Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen haastattelija voi syventää ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta ja saada haastateltavilta tietoa kokemusten perusteella. Haastattelu etenee teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan vapaamuotoisesti. Teemahaastattelu eroaa puolistrukturoidusta haastattelusta niin, että teemahaastattelussa käydään läpi teemoja ja puolistrukturoidussa yksittäisiä kysymyksiä. (Puusa, Juuti ja Aaltio 2020, luku 6)

Tähän tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastattelu on jaoteltu eri teemoihin ja niihin on myös suunniteltu tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu-runko löytyy liitteestä 4 ja 5. Teemoina ovat perehdytysprosessin eri vaiheet, perehdytyksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mentorointi. En valinnut lomakehaastattelua, koska siihen on vastausvaihtoehdot keksittynä valmiiksi ja halusin saada haastateltujen omat näkemykset esille. Lomakehaastattelu on enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. En myöskään valinnut syvähaastattelua, joka on vapaampi kuin teemahaastattelu, koska kaikilla haastateltavilla ei ole tietoa perehdytys aiheesta niin vastaukset eivät olisi olleet niin relevantteja.

Haastateltaviksi valitsin työntekijöitä, jotka olivat saaneet minun suunnitteleman perehdytyksen syksyllä 2021 tai keväällä 2022. Muut työntekijät eivät olleet saaneet perehdytystä kunnolla, joten en haastatellut heitä kokemuksen puutteen perusteella. Sen lisäksi valitsin muutamia työntekijöitä, jotka ovat perehdyttäneet aikaisemmin ja osaavat nähdä perehdytyksen mentorin näkökulmasta. Haastattelut pidettiin 14.3-22.3.2022 yrityksen toimitiloissa ja olivat kestoaltaan 30– 60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella. Kutsuin haastatteluun seitsemän ihmistä, joista viisi suostuivat haastatteluun. Heidät haastateltiin kukin yksi kerrallaan. Kaikki haastateltavat ovat olleet yrityksessä 7 kuukautta tai alle ja ovat iältään 20–26-vuotiaita. Yhdellä on alan koulutus taustaa ja muilla on kokemusta ravintola-alalta 2-5 vuotta. Joukossa oli opiskelijoita muilta aloilta.

Toisena menetelmänä käytin havainnointia. Kanesen (2014, 80-85) mukaan havainnointi on myös tärkeä tiedonkeruumenetelmä toimintatutkimuksessa. Muutaman tiedonkeruume-

netelmän käyttö lisää tulosten luotettavuutta. Kun tutkija on itse mukana toiminnassa, havainnointi on osallistuvaa. Kenttämuistiinpanot toimivat apuna havainnoinnissa ja tuloksia voi kirjoittaa työpaikalla ylös saman tien. Havainnoinnin strukturina toimintatutkimuksessa pystyi käyttämään toiminnan ja toimijoiden elementtejä, tunteita ja tilanteeseen liittyviä seikkoja. (Kananen 2014, 80-85)

4.3.1 Aineiston analysointi

Haastatteluiden tulokset löytyvät luvusta 4.3.2 vaiheittain. Haastattelut analysointiin vaihe kerrallaan. Kananen (2014, 104-105) perustelee, että analysointi tarkoittaa litteroidun aineiston käsittelyä ja tiivistämistä, josta pyritään löytämään selityksiä ongelma kohteelle. (Kananen 2014, 104-105) Analysoinnissa litteroitu aineisto luetaan useaan kertaan läpi ja etsitään yhtäläisyyksiä teoria osuuteen. Sen jälkeen aineisto puretaan teema-alueittain ja yhdistellään haastateltavien mielipiteitä. Aineisto kannattaa analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska silloin tieto on vielä tuoretta ja haastattelu on muistissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110-111) Analysoinnin tavoitteena on tulkita ja ymmärtää haastatteluiden perusteella ilmiöitä. Tulkinta on analysoinnin viimeinen vaihe. (Puusa, Juuti & Aaltio 2021, luku 11)

Analysoin haastattelut heti haastattelun päätteeksi, kuuntelin haastattelun ja litteroin sen, jonka jälkeen etsin tärkeitä kohtia aineistosta. Kokosin kaikkien haastattelut yhteen tiedoston ja tein kaikille haastatteluille saman. Tämän jälkeen etsin yhdistäviä tekijöitä, joista tein koosteen sisältöanalyysin tavoin. Kananen (2014, 111-112) esittelee analyysi keinona sisällön analyysin. Sen avulla kuvataan litteroitua aineistoa sanallisesti, mahdollisimman tiivistä ja selkeästi. Sisältöanalyysi jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen: redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä. Klusteroinnilla puolestaan tarkoitetaan, että tekstistä etsitään yhteneviä ja eroa asioita toisistaan, jotka ryhmitellään. Abstrahointivaiheessa epäolennainen tieto erotetaan muista ja sen jälkeen muodostetaan analyysin käsitteistö. (Kananen 2014, 111-112)

4.3.2 Haastatteluiden ja tulosten esittely

Haastattelut puretaan perehdytysprosessista osissa: ennen perehdytystävaihe, vastaanotovaihe, työsuhdeperehdytys, työhönopastus sekä palautteenanto. Sen jälkeen analysoin kysymykset yleisesti perehdytyksen vahvuuksista, heikkouksissa yrityksestä ja hyvästä mentorista.

Ensimmäinen haastattelun osa koski ennen perehdytys vaihetta. Haastattelussa kysyttiin, millaista tietoa työntekijä sai ennen ensimmäistä työpäivää työnantajalta. Työntekijät sai-

vat kattavasti tietoa jo haastattelu vaiheessa yrityksestä, sen brändistä ja arvoista, työtehtävistä ja tiimistä. Kun työntekijä oli valittu kahvilaan, heille kerrottiin työsopimuksesta, ensimmäisen viikon työvuoroista ja mitä he tarvitsevat mukaansa ensimmäisenä työpäivänä. Nämä asiat kerrottiin puhelimitse ja viestien välityksellä. Kaikille työntekijöille lähetettiin verkkokursseja selailtavaksi läpi, osa olivat näitä kursseja jo katsellut ja osa ei. Monet kokivat, että niissä tiedon määrää oli paljon ja vaikea sisäistää. Haastatetuilta kysyttiin seuraavaksi tuntemuksia ennen ensimmäistä työpäivää. Työntekijät tunsivat olonsa innostuneeksi, hieman jännittyneeksi, mutta lämminhenkinen ja avoin tunne työhaastattelussa vaikutti käsitykseen työnantajasta positiivisesti ja työntekijät tunsivat olonsa tervetulleeksi jo ennen ensimmäistä työpäivää. Mitään negatiivista palautetta heillä ei ollut. Kun haastateltavilta kysyttiin, että mitä ennen perehdytysvaiheessa olisi voitu kehittää, niin yksi antoi kehitysehdotukseksi, että yrityksen odotukset työntekijää kohtaan voisi lähettää esimerkiksi kirjallisessa muodossa ennen ensimmäistä työpäivää. Myöskin osa koki, että rekrytointiprosessi oli kestänyt kauan ja siinä oli todella monta vaihetta, sen olisi voinut hoitaa nopeammin. Aloitusvaiheeseen ei tullut muita kehitys ideoita.

Ensimmäisessä haastattelun osassa mentoreilta puolestaan kysyttiin, mitä olisi hyvä tietää uudesta työntekijästä ennen hänen tuloansa töihin ja vastauksissa ilmeni yhtäläisyyksiä, että olisi tärkeää tietää uuden työntekijän nimi, asuinpaikka, kokemus asiakaspalvelusta ja kahvilatoiminnasta, koulutus sekä tapa oppia. Mentoreiden mielestä on hyvä käydä perehdytysopas läpi ja päivittää asiat ajan tasalle, jos eivät jo ole, tietää uuden työntekijän taustoja ja valmistautua, että osaa selittää toiminnot ja tehtävät selkeästi ennen perehdyttämistä. Tässä vaiheessa yksi mentoreista, joka on myös esihenkilö, vastasi, että uudesta työntekijästä tulisi kertoa muille työntekijöille. Sitten mentoreilta kysyttiin, että päivitettiinkö perehdytysmateriaalia työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen mukaan. Tietoja päivitettiin, tarkennettiin sekä täydennettiin. Kehitysideana kuitenkin annettiin, että työhaastatteluprosessin jälkeen uudelta työntekijältä voisi kysellä esimerkiksi tapaa oppia asioita, jotta voidaan suunnitella perehdytystä paremmin. Yhdeltä esihenkilöroolissa olevalta kysyttiin myös, että millä perusteella valitaan mentori perehdytykseen. Vastaukseksi tuli, että mentorin täytyy olla kokenut osaaja, eikä aloittelija, hyvä asenne ja osaa olla mallina muille ja on itse vastuullinen työntekijä.

Toisessa haastattelun osassa käsiteltiin vastaanottovaihetta. Haastattelussa kysyttiin, kuinka haastateltava vastaanotettiin työyhteisöön ja oliko vastaanotto lämmin. Kaikki vastasivat myöntävästi ja kokivat lämpimän vastaanoton yritykseen. Siihen vaikutti muun muassa se, että kaikki työntekijät esittäytyivät ja tervehti, oli hyvin suunniteltu ensimmäisen päivän tehtävät ja tervetulijaiskassi sekä tervetulijaiskirje yllättivät kaikkien odotukset positiivisesti. Kirje koettiin olevan ihanan henkilökohtainen ja kiva tapa yllättää odotukset. Mil-

lainen tunne haastateltavilla oli ensimmäisen päivän jälkeen? Tähän kaikki vastasivat positiivisessa mielessä, monet sanoivat, että näin kivaa työpaikkaa ja työkavereita heillä ei ole koskaan ollut ja perehdytysuunnitelma on aivan mahtava. Muutamat perehdytetyistä lähettivät vielä päivän päätteeksi kiitos viestin mentorille tai tiimin ryhmään laadukkaasta perehdytyksestä. Sitten haastattelussa kysyttiin, että mikä on tärkeää vastaanottovaiheessa perehdytettävän mielestä. Esille nousi, että ensimmäisen päivän selkeys tekemiseen on tärkeää sekä se, että ei kerrota liikaa asioita heti ensimmäisenä päivänä uudelle ja myöskin se, että perehdytys ei jää pelkästään esittelyn tasolle vaan jo ensimmäisenä päivänä pääsee mukaan tekemään jotain, mutta yksi haastateltavista vastasi, että ei saa antaa myöskään liikaa vastuuta. Vastaanottovaihe koettiin onnistuneeksi ja, kun haastateltuilta kysyttiin kehitysideoita vaiheeseen, kahdelta tuli vastaukseksi, että kontakti muihin työntekijöihin on myös tärkeää, joten kaikki voisivat pitää esittelyn itsestään tutustuessaan uuteen työntekijään ja kertoa enemmän itsestään kuin pelkän nimen.

Toisessa haastattelun osassa mentorin haastattelussa kysyttiin, että miten mentori voisi itse tuottaa lämpimän vastaanoton uudelle työntekijälle. Vastauksien perusteella positiivinen asenne uuden työntekijän tulon on tärkeää sekä kiinnostuksen näyttäminen ja se, että häntä tarvitaan meille töihin ja on odotettu. Yllätyksen antaminen on kiva lisä, kehitysideaksi nousi se, että mentori voisi ottaa yhteyttä uuteen työntekijään viestillä ennen ensimmäistä työpäivää esihenkilön lisäksi ja toivottaa tervetulleeksi, jotta uusi työntekijä tietää kenen kanssa työskentelee ensimmäisinä päivinä. Mentorin näkökulmasta myös kysyttiin, että toteutuiko lämmin vastaanotto. Mentorit uskoivat, että kyllä toteutui, koska he saivat hyviä palautteita ensimmäisten päivien jälkeen ja yksi vastasi, että ensimmäisinä päivinä oli aina tunnelma katossa. Seuraava kysymys oli, että onko ensimmäisten päivien suunnitellut tavoitteet realistisia. Mentorit pääsääntöisesti kokivat, että suunnitelma oli realistinen, koska asiaa oli paljon, mutta ne ehdittiin kaikkien kanssa käydä läpi, eikä ensimmäisen päivän jälkeen työntekijät kokeneet saaneensa liikaa tietoa. Suunnitelmasta vähennettiin asioita ensimmäisen päivän kohdalta, kun huomattiin, että joitakin asioita voisi opettaa vasta myöhemmin.

Kolmannessa haastattelun osassa käsiteltiin työsuhdeperehdytystä. Haastateltavilta kysyttiin, mitä työsuhdeasioita tulisi käydä yhdessä läpi työsuhteen alussa ja mitä mieltä he ovat perehdytysoppaasta, jossa on muutamia työsuhdeperehdytykseen liittyviä asioita. Esille nousi, että monet työsuhdeasiat ovat todella epäselviä, kun ne lukevat ylhäällä ”jos-sain”, mutta niistä ei paljon puhuta käytännössä. Yksi kertoi, että työsuhdeasiat lukevat yrityksen lähettämissä pitkissä tiedostoissa verkossa ja ne ”jätetään työntekijän omalle vastuulle luettavaksi”. Siksi heidän mielestään on tärkeää käydä tärkeimpiä asioita läpi ensimmäisenä päivänä, jotta asiat tuodaan käytännön esimerkein esille. Eräs haastatelta-

vista sanoi, ettei ole kynnystä kysyä joskus myöhemmin uusiksi säännöistä, kun ne esitellään reilusti heti alussa. Perehdytysopas oli haastateltavien mukaan selkeä, siihen on helppo palata, koska se on sopivan pituinen ja paperinen sekä siihen on koottu ytimekkäästi käytännön erilaisia asioita. Kun haastatetuilta kysyttiin kehitysideoita perehdytysoppaaseen, niin yksi vastasi, että työntekijäroolit olivat selkeästi, mutta koska toimipaikalla on joka viikko työelämään tutustujia, niin heidän rajallisen toimenkuvansa voisi esittää jo tässä vaiheessa.

Mentorin näkökulmasta kysyttiin myös, että mitä asioita tulee käydä läpi työsuhteen alussa. Vastaukseksi saatiin, että palkka-asiat, työsopimus, tauot, säännöt työpaikalla, kilpailukiello ja vaitiolovelvollisuus sekä sairauspoissaolo käytännöt. Ne käytiin mentorin mukaan kaikkien kanssa läpi ensimmäisenä työpäivänä.

Neljännessä haastattelun osassa käsiteltiin työhönopastusta. Check-lista on apuna työtehtävien opastuksessa, haastattelussa kysyttiin, mitä mieltä he olivat listasta ja saivatko he tarpeeksi tukea työn alkuvaiheessa. Kaikkien mielestä check-lista on hyödyllinen perehdytyksessä, koska siitä voi itse tarkistaa, mitä täytyy opetella ja samoin muut työntekijät voivat seurata, mitä uudelle on jo opetettu. Lisäksi työntekijän ei tarvitse tehdä niitä asioita, mihin ei olla vielä perehdytetty. Myös yksi haastateltavista vastasi, että se on tärkeää, että kaikki asiat käydään läpi uuden työntekijän kanssa perehdytyksen aikana, ettei käy niin, että pitkään ollut työntekijä ei tiedä edelleenkään jostain asioista mitään. Työntekijöiden ei ole tarvinnut kokea ”fiilistä, ettei osaa jotain”, koska kaikki asiat kerrotaan perehdytyspolkua etenevässä järjestyksessä tavoitteiden mukaisesti. Perehdytetyiltä kysyttiin vielä, että mikä heitä auttoi oppimaan asioita kahvilassa. Monet vastasivat, että itse tekeminen auttaa oppimaan, mutta perehdytysmateriaalit ovat tärkeitä taustalla. Heidän mielestään se, että ensin kerrotaan asia selkeästi tai esitellään esimerkiksi tuotteet, auttoi oppimaan, mutta myös se, että itse kirjoitti kaikki tuotteet ylös ja teki omia muistiinpanoja. Se, että perehdytys on suunniteltu huolella, oli kaikkien mielestä arvostettavaa

Mentorille puolestaan annettiin avoinkysymys työnopastus vaiheen toteuttamiseen, kuinka mentorit toteuttaa vaiheen itse. Vastaukseksi ilmeni, että mentorit antavat itsestään helposti lähestyttävän, jotta kysymyksiä olisi helppo esittää. Oikean oppimistavan löytäminen uuden työntekijälle on tärkeää ja esille nousi se, että mentorina ei kannata kertoa kaikkia vastauksia heti vaan uuden työntekijän on opetettava hankkimaan tieto mentorin tuen avulla.

Viides haastattelun osa on palautekeskustelu. Työntekijöiltä kysyttiin, saivatko he riittävästi palautetta perehdytyksen aikana. Monet sanoivat, että he kyselivät itse aktiivisesti

palautetta muilta sekä, miten asiat tehdään ja vasta lopuksi käytiin suunnitelman mukaisesti palautekeskustelu. Palautekeskustelu vaiheessa käydään asetettuja tavoitteita läpi, haastattelussa kysyttiin, oliko tavoitteet selvät ja toteutuivatko ne. Yhteinen mielipide oli, että tavoitteet olivat realistisia ja hyvin suunniteltu viikoittain. Yksi haastatelluista vastasi, että hän olisi ollut kiinnostunut tekemään kolmannen viikon tavoite aihetta jo aikaisemmin eli kehityksenä hän ehdotti, että huomioidaan työntekijän omaa innokkuutta myös enemmän.

Mentoreilta kysyttiin palautekeskusteluvaiheesta, että miten palautetta voisi antaa kehittävästi ja kuinka paljon annoit palautetta. Mentori kertoi antavansa palautetta aina tilanteessa, jolloin voin näyttää ja ohjata vieressä, miten asia tehdään oikein. Vastauksista ilmeni kaksi tapaa antaa palautetta, joko positiivisesti kehittävästi tai rakentavasti kehittävästi. Yksi mentoreista käyttää hampurilaismallia palautteen antamiseen. Mallissa kerrotaan ensimmäiseksi työntekijälle myönteistä palautetta yksityiskohdista, sen jälkeen kehitys- tai korjausehdotuksia ja sen jälkeen kootaan asian myönteisesti yhteen. Mentorilta kysyttiin myös, että pidettiinkö jokaiselle palautekeskustelu. Mentori vastasi, että palautekeskusteluja pidettiin ja käytiin vaihe vaiheelta läpi, miten perehdytys sujui. Joidenkin kanssa juteltiin työvuorojen aikana perehdytyksestä ja kaikilta kyseltiin palautteita ja kehitysideoita asiasta.

Kuudes haastattelun osa on perehdytyksen vahvuuksien ja heikkouksien käsitteleminen. Haastattelussa kysyttiin perehdytysuunnitelman heikkouksia ja vahvuuksia. Vahvuuksiksi nousi perehdytyksen laajuus ja kattavuus, mentorit ohjaavat laadukkaasti ja ei tule liikaa asiaa opeteltua kerralla, kun tavoitteet on aseteltu eri viikoille. Yksi vastasi, että vahvuus on se, että kaikki asiat kerrotaan ja on varauduttu kaikkien tehtävien opastamiseen ja taidot kehittyvät sitten, kun ne tulee esille töitä tehdessä, jolloin ei tule enää yllätyksiä, kun asioista on kerrottu. Mentorin mielestä vahvuuksia oli se, että suunnitelmaa on muokattu nyt ja se on muokattavissa sekä se vahvistaa positiivista kuvaa työnantajasta. Heikkouksia ei niinkään osattu kertoa ja ainoat kehitysideat tulivat esille haastatteluiden aikana. Joskus kiire voi yllättää perehdytyksen aikana, jolloin on hyvä keksiä muuta tekemistä uudelle työntekijälle.

Seitsemäs haastattelun osa on mentoroinnista. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, millainen on hyvä mentori heidän oman kokemuksensa perusteella. Työntekijöiden mielestä hyvä mentori on sellainen, joka osaa selittää asiat kattavasti ja selkeästi, sekä miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja mistä saa tarvittaessa lisää tietoa asioista. Yksi haastateltavista korosti, että mentorin täytyy antaa mallia ja tehdä asiat myös itse oikeaoppisesti. Hyvä mentori osaa kuunnella ja auttaa sekä myöskin antaa uuden työntekijän itse kokeilla tehtävää ja olla läsnä perehdytyksen ajan.

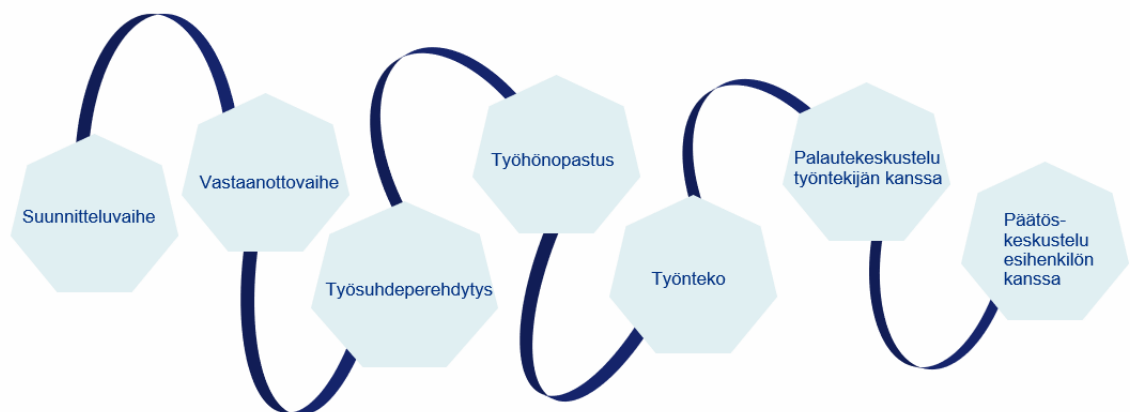
Mentoreilta puolestaan kysyttiin, että miten mentori voisi kehittyä ja miten esihenkilö voisi auttaa mentoria oppimaan lisää. Vastauksien perusteella mentorit olivat sitä mieltä, että mentorille opas perehdyttämiseen on täydellinen ratkaisu, koska siinä kerrotaan vaihe vaiheelta, miten kuljetaan perehdytyspolkua uuden työntekijän kanssa. Mentori voi myös itse kysyä palautetta perehdytetyltä, että kuinka perehdytys sujui. Haastattelussa nousi myös esiin uusi idea, että perehdytyksen päätteeksi, kun työntekijä ja mentori ovat pitäneet palautekeskustelun, niin sen jälkeen esihenkilö ja mentori pitäisi palautekeskustelun, jossa perehdytys taitoja käydään läpi ja annetaan palautetta. Tässä yhteydessä myös perehdytysuunnitelmaa voidaan muokata paremmaksi seuraaville uusille työntekijöille.

5 Tuotokset

Toimintatutkimuksessa syntyi produkti eli tuotos toimeksiantajalle. Tässä luvussa esitellään projektin tuotokset: perehdytyspolku, perehdytysopas työntekijälle, perehdytyspaketti mentorille sekä työntekijän ja mentorin yhteinen check-lista. Produktit syntyivät tietoperustan sekä haastatteluiden pohjalta, mutta myös oman kokemuksen sekä havainnoinnin avulla työpaikalla. Materiaalien on tarkoitus tukea perehtymistä uuteen työympäristöön. Nämä tuotokset jaettiin yrityksen käyttöön ja ne ovat helposti käytettävissä yrityksen tietokoneella. Tuotoksia esitellään kirjallisesti tässä opinnäytetyössä, mutta kuvia niistä ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.

5.1 Perehdytyspolku

Tietoperustassa luvussa 3.3 mainittujen kirjallisuuksien perehdytyksen viitekehyksien perusteella, jaan itse perehdytysprosessin seitsemään vaiheeseen: suunnitteluvaiheeseen, vastaanotto vaiheeseen, työsuhdeperehdytykseen, työhönopastukseen, työnteko vaiheeseen sekä palautteenannon vaiheeseen sekä päätös keskusteluun mentorin ja esihenkilön välillä. Kuvassa 5 on hahmotelma perehdytysprosessista polun muodossa. Polkua kuljetaan työsuhteen alusta perehdytysvaiheen loppuun asti mentorin näkökulmasta. Vaiheet 1-6 muodostuivat tietoperustan mukaan, mutta seitsemäs vaihe eli päätöskeskustelu mentorin ja esihenkilön välillä tuli esiin haastatteluissa. Vaihe tukee mentorin oppimista ja kehittymistä ja siinä esihenkilö saa antaa palautteen perehdytyksestä.



Kuva 5. Perehdytysprosessi mentorin näkökulmasta.

5.2 Perehdytysopas työntekijälle

Perehdytysopas uudelle työntekijälle oli aivan uusi idea yrityksen sisällä. Työntekijöiden perehdytykseen kuuluu kahvilaketjun sisäinen perehdytyskurssi turvallisuudesta sekä toimintatavoista koko yrityksessä. Norman ja Wandan (2018, 43-44) mukaan perehdytyksen tarkoitus on kertoa työntekijälle itsestään selvät asiat sekä käytännön läheisesti toimintatavat toimipisteessä, joten toimipaikkakohtainen perehdytysopas oli ratkaisuna tähän ongelmaan. (Norma & Wanda 2018, 43-44) Perehdytysopas on yhdeksän sivuinen, mukaan lukien kansi ja se jaetaan paperisena versiona ensimmäisen työpäivän alussa. Haastatteluiden perusteella perehdytysopas oli oikein onnistunut, se oli sopivan pituinen ja piti sisälleen ytimekkäästi olennaisimmat tiedot, mitä uusi työntekijä tarvitsee tuekseen. Kehitysideoita ei haastatteluiden perusteella tullut ollenkaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli oikein hyvä idea, että opas on paperisena, koska kaikki muut materiaalit ovat tietokoneella ja vaikeasti saatavissa nopeasti esille, joten perehdytysopas tuli monelle hyväksi tueksi perehdytyksen alkuvaiheessa. Perehdytysopas tukee sellaista oppimistapaa, jossa halutaan, että tärkeät tiedot ovat luettavissa ja nopeasti saatavissa. Kun materiaali on lyhyt, työntekijä jaksaa selata sitä ja lukea sen läpi. Teksti on tehty helpoksi luettavaksi, se lisää motivaatiota ja innostaa työntekijää. Kun perehdytysopas on visuaalinen, se ei ole myöskään liian tylsä luettavaksi.

Oppaassa tulee esille tiimin yhteiset pelisäännöt sekä työsuhdeperehdytyksen asiat ytimekkääksi. Monet kokevat, että on vaikeaa muistaa esimerkiksi lakisääteiset tauot sekä palkkaan liittyvät asiat, joten ne ovat kirjoitettuna ylös ja nopeasti tarkistettavissa. Myös työsuhde edut ja toimipisteen sairauspoissaolokäytännöt ovat kirjattuna selkeästi ylös, ne ovat työntekijän hyvä tiedostaa. Työturvallisuus on tärkeä osa kaikkia työtehtäviä, joten siitä on ytimekäs ohje, miten yrityksessä toimitaan turvallisuus toimenpiteiden suhteen. Oppaassa on myös tarkoitus tuoda esille kirjallisesti sellaisia asioita, jotka ovat itsestään selvyyksiä työyhteisölle. Esimerkiksi oppaassa on jaoteltuna työtehtävät eri työpisteillä, yrityksen palvelupolku ja vaikeat asiakaspalvelutilanteet sekä kuinka niissä toimitaan. Oppaasta löytyy pieni kahvipedia, joka on muistilista espressopohjaisista kahveista uudelle työntekijälle. Se tulee tarpeen, jos kahvit eivät ole ennestään tuttuja. Myöhemmin työntekijä saa kunnollisen perehdytyksen kahveihin kahvilaketjun omasta toimesta. Viimeiseksi oppaassa on asetettu tavoitteet, mitä yritys odottaa työntekijöiltään sekä mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet viikkotasolla.

Työntekijät sekä mentorit kokivat haastatteluiden perusteella, että opas oli selkeä, sopivan pituinen sekä siellä oli tärkeimmät asiat, mitä tarvitsi tietää ensimmäisten viikkojen aikana. Se sopi osalle oikein hyvin oppimisen tueksi. Perehdytysopasta tulee päivittää aina vuosittain.

tain, jos asiat ja toimintatavat ovat muuttuneet niin, että uudella työntekijällä on aina ajankohtaiset tiedot saatavilla. Myös visuaalisuutta voi muuttaa sekä lisätä uusia olennaisia tietoja tai pelisääntöjä. Opas suositellaan pitämään paperisena versiona. Työntekijän oppaasta tuli kattava, tavoitteisiin päästiin sekä myös toimeksiantaja oli tyytyväinen tuloksiin.

5.3 Check-lista

Joen (2021, 88) mukaan check-lista on oiva apuväline perehdytyksessä niin mentorin kuin uuden työntekijän muistin tukena. Check-lista voidaan jakaa aihealueittain moniin osiin tai sitten päiväkohtaisesti eri toimenpiteisiin. (Joki 2021, 88). Uusi check-lista on toimipiste kohtainen, siitä tuli kahden sivun pituinen ja siinä on selkeästi jaoteltuna, mitä täytyy käydä ensimmäisten päivien aikana läpi ja mitä tulisi käydä muutaman ensimmäisen viikon aikana läpi. Kun tehtävä on suoritettu, siihen merkataan rasti, näin myös muut työntekijät tietävät, mitkä asiat on opetettu ja voivat käydä läpi yhdessä uusia asioita, kun mentori ei ole samassa vuorossa. Check-listassa on esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät asiat, koneiden käytöstä, asiakaspalvelusta, kahvien teosta sekä monia muita käytännön asioita. Haastatteluiden perusteella check-lista oli hyvin suunniteltu, siinä oli kaikki tarvittavat asiat eikä kehitys ehdotuksia tullut perehdytetyiltä. Opittavaa on paljon, joten ne on hyvä jakaa ajanjaksoihin, jottei ensimmäisinä päivinä tule liikaa käytävää läpi. Kuukauden päästä, kun check-lista on käyty läpi niin mentori sekä uusi työntekijä käyvät läpi check-listan vaikeat kohdat uudestaan ja työntekijällä on mahdollisuus kysyä epäselviä asioita. Palautekeskustelussa myös uudella työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta suunnitelman avulla sekä mentorin opastuksesta.

Check-listasta tuli hyvä apuväline toimipisteelle. Sitä on helppo päivittää tietokoneella, jos jotkin toimintatavat muuttuvat tai poistuvat käytöstä. Kyseinen check-lista on tarkoitettu salinpuolen työntekijälle, mutta omana kehitysehdotuksena on se, että tehdään myös keittiöntyöntekijälle oma check-lista. Toimeksiantaja antoi palautetta check-listasta projektin aikana ja se toteutettiin yhdessä hyvälle mallille.

5.4 Mentorin perehdytyspaketti

Mentorin rooli ja hänen tehtävänsä perehdytys suunnitelmassa on tärkeä, koska silloin myös osaava työntekijä pystyy näyttämään taitojaan ja kehittyä myös itse urallaan eteenpäin. Mentorin perehdytyspaketti on työkalu mentoreille, kuinka perehdytys etenee suunnitelman mukaan. Työyhteisössä olisi hyvä olla muutama osaava mentori, jotka voisivat perehdyttää harjoittelijoita ja uusia työntekijöitä. Ensimmäiseksi mentorin oppaassa kerrotaan syitä tietoperustan mukana, miksi perehdytys on tärkeää työntekijän ja yrityksen näkökulmasta. Mentorin on hyvä ymmärtää syvällisesti kaikki syyt, jotta hän pystyy ohjaa-

maan uutta työntekijää oikeisiin tavoitteisiin. Perehdytys on ravintola-alalla vähäistä ja monet eivät tiedä perehdytyksen hyötyjä, joten mentorin oppaan tavoitteena on myös kasvat-
taa tietämystä perehdytyksen tärkeydestä. Perehdytyspaketissa on perehdytyspolku,
jonka mukaan työntekijä perehdytetään mallin mukaan ja kaikki uudet työntekijät saavat
sitien samanlaisen kattavan perehdytyksen. Perehdytyspaketissa on myös ohjeet, kuinka
perehdytetään työharjoittelija ja työssä oppijia sekä lainatyöntekijöitä. Jokaiselle heistä on
annettava hyvä kuva työnantajasta, joten mentorit koulutetaan sen toteuttamiseen. Pereh-
dytyspaketti selkeyttää mentorin toimintaa ja antaa tuen sekä muistilistan asioista, mitä
täytyy käydä läpi. Perehdytyspaketissa on myös vinkkejä, miten voi ohjata sekä antaa pa-
lautetta. Perehdytyspakettia on suunniteltu yhdessä toimeksiantajan kanssa, alkuperäiset
ideat ovat minun, mutta toimeksiantaja on antanut palautetta sekä omia näkemyksiä sen
toteutuksesta. Perehdytyspaketti on selkeä ja visuaalinen, se on helposti muokattavissa
tietokoneella.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää uusi perehdytysprosessi rooleittain mentorin avuksi ja työntekijän osaamisen vahvistamiseksi. Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää kahvilan nykyisen perehdytyksen kehitettävät kohteet. Toisena alatavoitteena oli määrittää perehdytysprosessi toimipisteeseen sopivaksi sekä selvittää toimipisteen työntekijäroolit. Viimeinen alatavoite oli selvittää mentorin rooli uudessa perehdytysprosessissa. Tässä luvussa arvioidaan kehitystyön sekä perehdytys suunnitelman onnistumista, kerrotaan jatkokehitysehdotuksia sekä analysoidaan omaa oppimista projektin aikana.

6.1 Arviointi kehitystyöstä

Arviointi on tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe. Toimintatutkimusta arvioidaan vertailemalla tuloksia aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin ja analysoidaan, onnistuttiinko niissä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 47)

Liitteestä 3 löytyy SWOT-analyysiin koottuja johtopäätöksiä, miten projektissa onnistuttiin ja mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen perehdytys suunnitelmassa on tällä hetkellä projektin jälkeen. Nykytila-analyysistä (liite 1) useimmat heikkoudet sekä mahdollisuudet siirtyivät nyt vahvuuksiin. Tällä hetkellä perehdytys suunnitelma on haastateltavien sekä toimeksiantajan mielestä selkeä, yrityksen mentoreita on koulutettu sekä kiireiselle aloituspäivälle on kehitetty ratkaisu. Ennen kaikkea perehdytys suunnitelma on lisännyt positiivisuutta työyhteisössä sekä lisännyt hyvää työnantajamielikuvaa uusille työntekijöille sekä harjoittelijoille. Monet harjoittelijat ja työhön tutustujat ovat pitäneet monipuolisesta viikko-ohjelmasta ja tehtävistä, sen huomasi siitä, että harjoittelijat palasivat takaisin joko asiakkaaksi, hakivat töitä tai halusivat tulla uudelleen harjoitteluun kahvilaan. Perehdytys suunnitelman avulla myös uhkia saatiin vähennettyä, kuten sitä, että uuden työntekijän motivaatio loppuisi. Nyt perehdytys pidetään mielenkiintoisena alusta loppuun ja uhkaksi syntyi, että jos työntekijä löytäisi mielekkäämmän työn jostain muulta alalta tai paikasta. Nykyisessä perehdytys suunnitelmassa mahdollisuutena on kehittää ja päivittää materiaaleja sekä kouluttaa työntekijöistä mentoreita. Lisää kehitysehdotuksia on kerätty lukuun 6.2.

Tärkeimpinä kehityksinä projektin tuloksista nousi esiin perehdytys suunnitelma, perehdytys polku sekä mentorointi. Perehdytys polku, joka muodostui tietoperustan avulla monista kotimaisista lähteistä, muokattiin yritykselle sopivaksi työntekijäroolien mukaan. Tietoperustan lähteiden mukaan perehdytys prosessiksi usein kutsuttu järjestys muuttui perehdytys poluksi visuaalisuuden mukaan (kuva 5), jossa mentori kulkee perehdytys polkua uuden

työntekijän kanssa alusta loppuun asti. Mentoreiden haastatteluiden perusteella polku selvensi perehdytystä hyvin paljon. Perehdytyspolun vaiheet 1-6 muodostui tietoperustan mukaan, mutta seitsemäs vaihe mentorointiin liittyen tuli tutkimuksen haastatteluiden perusteella esille. Yleisemmin perehdyttäjä pitää palautekeskustelun perehdytetyn kanssa keskenään, mutta tässä työssä myös mentori kehittyy, kun hänen kanssaan pidetään kehityskeskustelu perehdyttämisestä.

Tutkimus tulosten mukaan kokonainen perehdytysuunnitelma tuo suuren merkityksen uudelle työntekijälle, koska suunnitelma on selkeä, realistinen ja innostava. Suunnitelman avulla vuoden sisällä perehdytetyt oppivat nopeasti toimipisteen tavoille sekä osaksi työyhteisöön. Opinnäytetyö on myös merkityksellinen toimialalle. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt uusi idea mentoroinnista antaa myös vanhemmille työntekijöille enemmän vastuuta ja sitouttaa yritykseen. Opinnäytetyössä tärkeäksi elementiksi nousi mentorin rooli, jota ei Suomessa ole ravintola-alalla vielä käytetty. Mentoroinnista tietoperusta muodostui suurimmaksi osin kansainvälisten lähteiden avulla, mutta jotkin kotimaiset lähteet myös mainitsivat mentoroinnista, kuten Kupias ja Peltola (2009). Mentoroinnin avulla työntekijät pääsevät itse etenemään samassa työyhteisössä ja esihenkilö pystyy delegoimaan tehtäviä muille, jolloin voi itse keskittyä muihin tärkeisiin tehtäviin. (Harvard business School Press 2004, 4) Mentorointi projektissa muutti alkuperäisen suunnitelman mukaista perehdytysuunnitelman tärkeyttä.

Kehitystyön tavoitteet saavutettiin onnistuneesti ja myös uusia keksintöjä syntyi. Tuotokset otettiin heti käyttöön niiden valmistuttua alkuperäisinä versioina ja niitä muokattiin havaintojen ja kokemusten perusteella puolen vuoden sisällä kattavaksi kokonaisuudeksi, myös turhia asioita poistettiin, jotka eivät sopineet toimipaikan käytäntöön. Tuotokset on hyvä antaa perehdytysvastaavan vastuulle muokattavaksi ja päivitettäväksi. Myös muutamat lähteet kehottivat valitsemaan perehdyttäjän, joka vastaa päivittämisestä. (Eräsalo 2011, 66)

Projektissa onnistuttiin tuotosten kannalta ja kokonaisuudesta tuli laaja ja selkeä kokonaisuus. Suuria ongelmia ei projektissa tullut, koska suunnitteluvaihe oli tehty hyvin ja realistiseksi, mutta ajankäyttö töiden ja projektin kohdalla osoittautui haastavaksi välillä. Myös suunnitteluvaihe ja tiedonhankintavaihe opinnäytetyöprosessissa kestivät pitkään, koska oli hankittava tietoa mentoroinnista ja sen mukaan määritettävä tarkemmat tavoitteet. Koronatilanne vuoden 2021 aikana aiheutti myös osakseen ongelmia, ettei uusia työntekijöitä tullut paljon yritykseen ja perehdytystä ei heti päästy testaamaan käytännössä ja silloin oli aikaa tiedon hankintaan, mutta kokonaisuudessaan projekti venyi. Projektissa teki sin toisin ainoastaan ajallisen suunnittelun ja ottaisin paremmin aikaa projektiin.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä työn luotettavuuteen liittyy oikea menetelmän valinta ja sen käyttö sekä analysointi. Kanasen (2014, 135) mukaan triangulaation käyttö eli useampien menetelmien käyttäminen lisää vahvistusta tuloksiin sekä vaikuttaa luotettavuuteen. (Kananen 2014, 135) Eli tutkijan oma tietämys ja kokemus sekä havainnointi yrityksessä vahvistivat haastatteluiden tuloksia. Perehdytystä pystyi havainnoimaan parhaiten, kun itse perehdytti uusia työntekijöitä ja hahmotti tietoperustan asioita käytännössä. Kuitenkin se, että tutkija itse työskentelee esihenkilö roolissa yrityksessä sekä on toiminut perehdyttäjänä, voi vaikuttaa haastateltujen tuloksiin. Haastattelut kuitenkin toteutettiin niin, että haastateltavat saivat esittää omat näkemyksensä esille avoimesti ilman, että tutkija olisi halunnut vaikuttaa vastauksiin.

Haastatteluissa luotettavuutta lisää haastateltujen määrä ja aika, mitä siihen kuluu. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin vain suunnitelman mukaan perehdytettyjä, jotka osasivat antaa palautetta ja uusia ideoita suunnitelmaan. Perehdytettyjä oli alle 10, joista muutamat eivät halunneet osallistua haastatteluun. Tällöin yhdenkin haastateltavan rooli ja ideat nousivat isoon rooliin ja koin, että yksilölliset vastaukset olivat tärkeitä tulosten analysoinnissa. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ilman kiirettä, joten kaikki haastateltavat saivat rauhassa koota ajatukset perehdytyksestä.

6.2 Jatko kehitysehdotukset

Kehitysprosessi on kokonaisuudessaan laaja, mutta vielä kehitys ideoita jatkoa varten on syntynyt projektin aikana. Materiaalien päivitys aina vuoden välein ja uusien työntekijöiden tullessa on suunnitelmaan kuuluva perusasia, jotta tarkkaan tehty työ ei mene hukkaan. Moisaloa (2011, 324) lainaten: ”Pelkkä prosessikuvaus, lomakkeet ja henkilöstöroolit eivät auta yhtään, jos ne jäävät laatikkoon tai tiedostoihin.” (Moisalo 2011, 324) Vastuumentorille olisi hyvä antaa vastuulle materiaalien päivitys. Perehdytyspolun suunnitteluvaihe mentorille on tehty sitä varten, että suunnittelu ei jää unohtumaan aloitus vaiheessa. Jos työntekijä tai harjoittelija aloittaa yllättäen, on suunnitteluvaihe hyvä pitää hänen kanssansa kahdestaan. Materiaaleja voi myös kehittää enemmän digiversioiksi, mikäli tarve vaatii. Toisaalta hyvää palautetta tuli myös paperisesta perehdytysoppaasta sekä tervetulo-kirjeestä.

Myös mahdollisuutena voisi olla mentori toiminnan kehittäminen niin toimipisteessä kuin koko konsernissa. Mentoreille eli perehdytyksestä vastaaville voitaisiin kehittää kunnollinen koulutusohjelma, jotta työntekijät saavat kehittyä työssään ja saada lisää vastuuta. Toimipisteessä on hyvä olla päämentori ja muutama muu mentori, jotka voivat auttaa perehdytyksessä ja ymmärtävät perehdytyksen tärkeyden. Myös kaikille työntekijöille olisi

hyvä kertoa perehdytysuunnitelma ja kun uusi työntekijä tulee taloon, kaikki tietävät, miten hänet täytyy ottaa vastaan ja miten prosessi etenee. Kaikille työntekijöille voisi kertoa, miten otetaan uusi lämpimästi vastaan ja jokainen voisi esittäytyä uudelle työntekijälle.

6.3 Projektin vaiheet, oma oppiminen ja toimeksiantajayhteistyö

Opinnäytetyö ja kehitysprosessi luvun 4.2 olevan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden prosessikuvauksen mukaan (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 24-47) ja liitteessä 2 on kuvattuna kehitystyön prosessi Gant-kaavion avulla. Perehdytysprosessin kehittämistyö alkoi vuonna 2021 keväällä, jolloin huomasin toimipisteessämme, että uusille työntekijöille tai harjoittelijoille ei ole perehdytysmallia käytössä vaan heidät perehdytettiin ilman suunnitelmia. Otin asian esille esihenkilöiden kesken ja kävi ilmi, että konsernilla on olemassa perehdytykseen materiaalia, joka on jäänyt vähäiseen käyttöön ja toimipisteeseen olisi hyvä saada uutta päivitettyä materiaalia.

Vuoden 2021 kesän ja syksyn aikana aloin suunnittelemaan produkti tyypistä opinnäytetyötä sekä perehdytysuunnitelman tekoa. Suunnitteleminen vei aikaa, koska tavoitteena oli saada kattava perehdytysuunnitelma toimipisteelle. Etsin tietoa aiheesta ja tein havaintoja. Tein hahmotelman check-listasta apuvälineeksi perehdytykseen, mitä asioita täytyi käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa. Toimispieeseen tuli syksyllä monia uusia työntekijöitä, joten testasin heidän kanssaan check-listaa. Myös suunnittelin mallia, kuinka perehdyttää harjoittelijoita ja työelämään tutustujia ja testasin mallia harjoittelijoiden kanssa ja aina havaintojen sekä palautteiden perusteella lisäsin malliin uusia asioita.

Vuoden 2021 lopussa ja 2022 alussa aloitin kirjoittamaan tietoperustaa ja palautteiden kannalta muokkaamaan ja ideoimaan perehdytysmateriaalia paremmaksi. Suunnittelin yhdessä perehdytysprosessia esihenkilöni kanssa sekä haastattelin perehdytettyjä. Haastattelujen, tietoperustan sekä nykytilanteen SWOT-analyysin avulla tein produktin, johon kuuluu perehdytysopas ja Check-lista työntekijälle ja opas mentorille. Niiden valmistuttua perehdytin keväällä 2022 muutaman työntekijän niiden avulla ja pyysin palautetta heiltä ja muilta esihenkilö kollegoiltani.

Opinnäytetyöprosessi on kestänyt noin vuoden ja olen oppinut sekä kehittynyt projektin ansioista paljon. Prosessin alussa sain vastuulleni työpaikalla perehdytyksen ja perehdytin testaamalla omia luonnoksiani ja siten pystyin parantamaan niitä edelleen. Perehdyttäessä opin mentorointia, ohjaamista ja selittämistä sekä myös tunnistamaan oppimistyytlejä ja miten ne reagoivat eri tilanteissa. Opin myös olevaan luova perehdyttämisen suhteen ja keksin tehtäviä uusille osaamisen mukaan. Perehdytysuunnitelmaa koskien olen oppinut

luomaan tietoperustan avulla pätevän ja realistisen suunnitelman toimipaikalle perehdyttämiseen. Suunnitelmani, lämminvastaanotto ja perehdytystapani, on tuottanut iloa työpaikalla uusille työntekijöille ja uudelle esihenkilölle. Perehdytysuunnitelman mentorointi osio myös on sitouttanut henkilöstöä ja työntekijät ovat saaneet vastuita. Mentorointi oppaasta työntekijät osaavat nyt ymmärtää perehdytyksen tärkeyden ja syyt miksi perehdytyksen on oltava suunnitelmallinen. Olen saanut tuotettua työpaikalle produktin, josta myös muut voivat oppia. Prosessin aikana perehdyin myös itse uusiin teemoihin, mitä ravintola-alalla ei ennen ole ollut. Mentorointi oli uusi elementti, jonka toin työpaikalle. Tämän lisäksi sain opinnäytetyön aiheesta konkreettisen hyödyn niin työpaikalla kasvaessani vuoropäälliköksi sekä projektin jälkeen vakuutin myös rekrytoijan ammattitaidollani ja minulle avautui uusia työmahdollisuuksia.

Opinnäytetyössä toimeksiantajani oli esihenkilöni. Prosessin alussa tapasimme toimeksiantajan kanssa useasti ja sain esittää omat ideani perehdytysuunnitelmaan, ja hän kommentoi positiivisessa mielessä ideoitani. Suunnittelimme myös yhdessä opinnäytetyön rakennetta, mutta minulle oli annettu vapaat kädet työhön, niin päätin rajata näkökulman itse mentorointiin ja, että perehdytysopas tehdään kaikille työntekijärooleille. Silloin on selkeämpää perehdyttää. Hän tarkasteli produkti luonnoksia syksyllä 2021 ja lisäilimme sekä poistimme turhia kohtia. Keväällä emme pitäneet yhteyttä projektin osalta niin paljoa, koska suunnitelma oli selvä. Sain kysymyksiini vastaukset nopeasti. Välillä sähköpostiviestiini ei vastattu, mutta selvitin asian työpaikalla. Produktien valmistuttua keväällä 2022 esitin produktit toimeksiantajalle ja pystyimme samalla tarkentamaan yhdessä muutamia kohtia. Esitin myös perehdytysuunnitelman muutamille tuleville mentoreille. Yhteistyö päättyi toukokuussa, kun toimeksiantaja arvioi työni ja antoi palautetta. Koin saavani tarpeeksi tukea toimeksiantajalta projektin aikana.

Toimeksiantajan palaute oli vain positiivista. Toimeksiantajan arvioin mukaan opinnäytetyö on erittäin hyödyllinen niin toimipaikalle kuin toimialalle. Toimeksiantaja mainitsi, että mentorin rooli on tehnyt perehdytyksestä suoraviivaisempaa ja materiaaleja on käytetty jo opinnäytetyön aikanakin. Yritys aikoo käyttää tuotoksia tulevaisuudessakin, koska kattava perehdytys on sitouttanut työntekijöitä sekä motivoinut kokeilemaan uusia työtehtäviä toimipaikassa. Myös prosessin kulkua toimeksiantaja kommentoi positiivisesti ja hänet pidettiin ajan tasalla jokaisessa vaiheessa.

Lähteet

Arhén, G. 2007. Mentor: handboken för både adepter och mentorer. Schibsted förlagen. Stockholm.

Caldwell, C. & Peters, R. 2017. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, s. 27–33. Emerald Publishing Limited. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/pdf?title=new-employee-onboarding-psychological-contracts-and-ethical-perspectives>. Luettu: 2.3.2022

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1.painos. [Helsinki]: Impact.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tark.p. Helsinki. Restamark.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppa-kamari.

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 1.4.2022

Jyväskylän yliopisto. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 1.4.2022

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. [Helsinki]: Gaudeamus.

MaRa Ry. 1.10.2020- 31.3.2022. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus – työntekijät. Luettavissa: https://www.mara.fi/media/jasenille/marava-tyontekijat-tes-2020_2022-nettiin.pdf. Luettu: 12.1.2022

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. [Helsinki]: Infor.

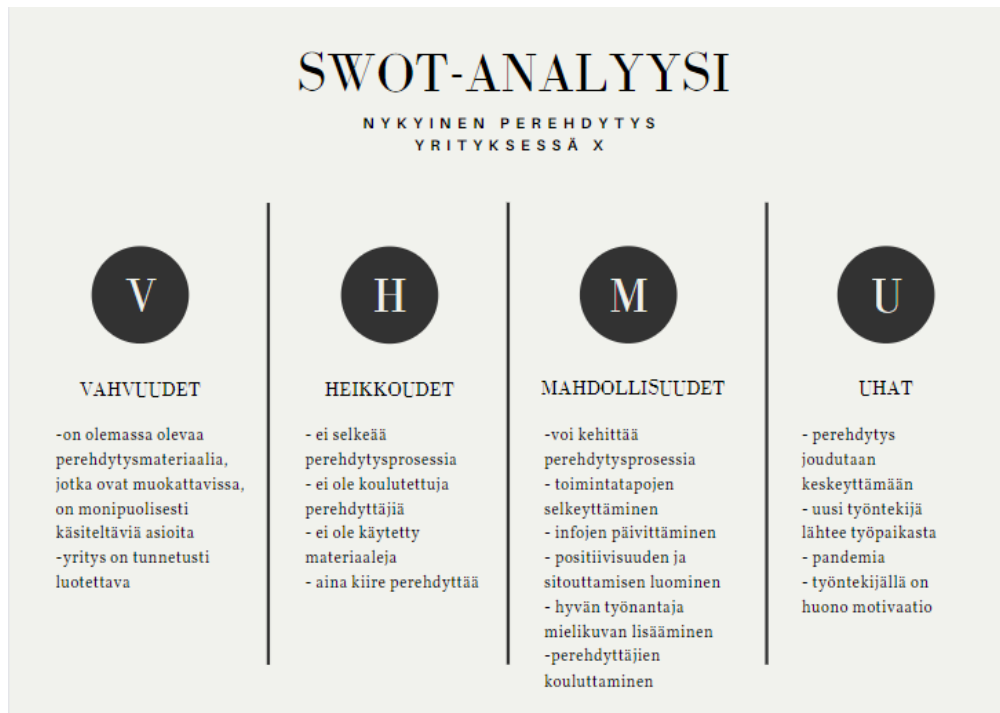
Norma, D & Wanda, P. 2018. Coaching and mentoring: how to develop top talent and achieve stronger performance. Atd Press. United States of America.

- Ojasalo, K., Moilainen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille: Arkisia esimerkkejä työelämästä. [Tampere]: Mediapinta.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Rantanen, S. 6.10.2019 Vaikuttava työnantaja Podcast. Jakso 109- Perehdytys osana työnantajabrändistrategiaa- case Emine, osa1. Kuunneltavissa: Spotify. Kuunneltu: 8.10.2022
- Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. 1.painos. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Steinmann, N. 2017. Crucial Mentoring Conversations: Guiding and Leading. Randburg: KR Publishing.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/ 783. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö. Luettavissa: https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf Luettu: 21.1.2022
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Verstegen, C. On the Line. How to Write a Restaurant Employee Handbook. Luettavissa: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/how-to-write-a-restaurant-employee-handbook> Luettu: 25.3.2022
- Yle Uutiset. 22.7.2021 Ravintola-alaa vaivaa nyt niin kova työntekijäpula, että jotain on tehtävä- ravintolapomo puuttuisi alan sunnuntaisiin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12021811>. Luettu: 29.3.2022
- Yhteistoimintalaki. 30.12.2021/ 1333. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

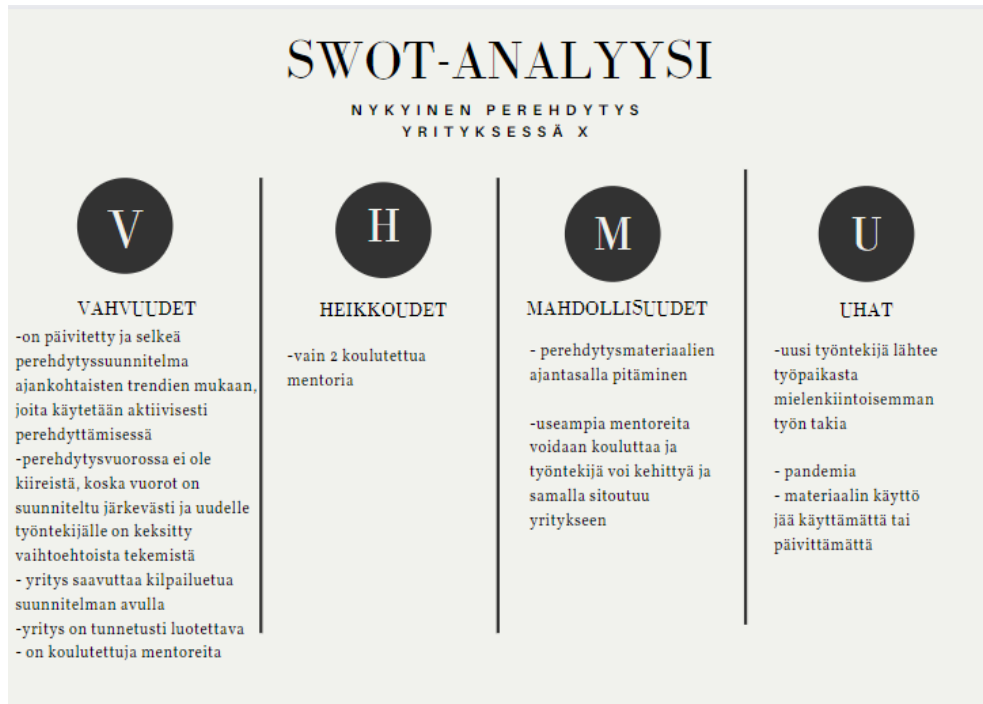
2004. Coaching and mentoring – How to develop to talent and achieve stronger performance. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Liitteet

Liite 1. SWOT- analyysi nykytilan perehdytyksestä



Liite 3. SWOT-analyysi päivitetystä perehdytysprosessista



Liite 4. Haastattelukysymykset perehdytetylle.

Haastattelu kysymykset perehdytetylle:

Taustatiedot:

- Ikä?
- Koulutus?
- Kauan olet ollut yrityksessä X?
- Haastattelun kesto:

TEEMAT:

1) Ennen perehdytystä:

- Millaista tietoa sinulle annettiin ennen ensimmäistä työpäivää?
- Millainen tunne sinulla oli ennen ensimmäistä päivää?
- Mitä tässä vaiheessa olisi voinut tehdä toisin tai kehittää?

2) Vastaanottovaihe:

- Kuinka sinut vastaanotettiin työyhteisöön?
- Koitko, että sait lämpimän vastaanoton?
- Millainen tunne sinulla oli ensimmäisen päivän jälkeen?
- Mikä on sinun mielestäni tärkeää vastaanottovaiheessa ja ensimmäisenä työpäivänä?
- Saitko perehdytysmateriaalit ensimmäisenä päivänä?
- Mitä tässä vaiheessa voisi kehittää?

3) Työsuhteiperehdytys:

- Mitä työsuhteasioita sinun mielestäsi tulisi käydä paremmin läpi? Mikä on epäselvää työsuhteasioissa?
- Mitä mieltä olet perehdytysoppaasta? Mikä oli hyvää, turhaa, mitä siellä sinun mielestäsi kuuluisi olla?

4) Työhönopastusvaihe:

- Saitko tarpeeksi tukea työnteko vaiheessa?
- Mitä mieltä olet perehdytyksen ~~check~~check-listasta? Mikä puuttuu, on turha tai mitä siellä sinun mielestäsi kuuluisi olla?
- Mikä auttoi sinua oppimaan toimintatavat ja tuotteet alkuvaiheessa?

5) Palautekeskustelu:

- Oletko saanut riittävästi palautetta oppimisestasi työntekoon?
- Oliko sinulle tavoitteet selvät, toteutuiko ne?
- Miten tätä vaihetta tulisi kehittää?

Muita haastattelukysymyksiä:

- 1) Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet perehdytyksessä?
- 2) Millainen on sinusta hyvä mentori kokemuksesi perusteella?

Liite 5. Haastattelukysymykset mentorille.

Haastattelukysymykset mentorille:

Ikä?
Koulutus?
Kauan olet ollut yrityksessä X?
Haastattelun kesto:

TEEMAT:

Ennen perehdytystä:

- Mitä mielestäsi on tärkeää tietää uudesta työntekijästä ennen hänen tuloaan töihin?
- Miten mentorin olisi hyvä valmistautua perehdyttämiseen?
- Päivitettiinkö perehdytysmateriaalit työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen mukaan?
- (Esihenkilölle: millä perusteella mentori valitaan?)

Vastaanotto:

- Miten voisit tuottaa lämpimän vastaanoton uudelle työntekijälle?
- Toteutuiko lämminvastaanotto?
- Onko ensimmäisen päivän suunnitellut tavoitteet realistisia?

Työsuohdeperehdytys:

- Mitä asioita työntekijän kanssa kävitte läpi ja miten?

Työsuohdeperehdytys:

- Kuinka mentorina olet toteuttanut tämän vaiheen?

Palautteenanto:

- Kuinka usein annoit palautetta?
- Pidettkö perehdytyksen jälkeen palautekeskustelun?
- Miten palautetta voisi antaa kehittävästi? Kuinka usein?

Muita haastattelukysymyksiä:

- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet perehdytyksessä?
- Miten voisit kehittyä mentorina?
- Miten esihenkilö voisi auttaa mentoria kehittymään?