



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS

Olutravintola Teerenpeli

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoituksen suuntautumisopinnot
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Heli Kärki

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KÄRKI, HELI:

Työntekijän perehdytys
Olutravintola Teerenpeli

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 35 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimiva perehdytysprosessi, jonka tueksi valmistui työntekijän perehdytyskansio olutravintola Teerenpeliin. Kansiossa oli tavoite tehdä tiivis, mutta kattava paketti tietopaketti työntekijän perehdyttämisen tueksi, sekä yhtenäistää myös kauemmin talossa olleiden työntekijöiden toimintamalleja. Tietoperustassa keskitytään motivaatioon, motivointiin sekä perehdyttämiseen käytännönläheisesti, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Rajauksena on keskittyminen nimenomaan motivointiin ja perehdyttämiseen, ei niinkään motivaatioon käsitteenä tai henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena.

Projekti alkoi sopimalla toimeksiannosta perehdytyskansion osalta keväällä 2011. Kansio valmistui ja otettiin käyttöön helmikuussa 2012 kaikissa Teerenpeli ravintoloissa. Tietoperusta valmistui loppuvuodesta 2014. Motivoinnin ja perehdyttämisen lisäksi tietoperustassa on tutkimuksellisen kehittämisen teoriaa sekä oman prosessin kuvaus.

Perehdytyskansio valmistui toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi kokonaisuudeksi ja siitä tuli toimiva työkalu, joka on edelleen käytössä. Toimiva perehdytysprosessi on kuvattu työssä ja perehdyttämistä sekä motivointia on käsitelty rajauksen puitteissa. Tavoitteet tälle opinnäytetyölle täyttyivät.

Toimeksiantajan toiveesta tuotoksena syntyneitä perehdytyskansiota ei julkaista.

Asiasanat: motivointi, perehdyttäminen, perehdytyskansio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

KÄRKI, HELI:

Orientation of an employee
Bar-restaurant Teerenpeli

Bachelor's Thesis in Hotel Management 35 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

The objective of this bachelor's thesis is to illustrate a functional process of orientation. To support that process, an orientation file for the bar-restaurant Teerenpeli was made. The objective for the orientation file was to become a compact but inclusive package of information to support the orientation of new employees as well as to work as a unifying factor with the working methods of the older employees. The knowledge-basis part of the thesis focuses on motivation, motivating and orientation in a practical sense from the human resources point of view. A limiting factor was that the thesis should focus specifically on motivating and orientation as a process, and not on a wider coverage of motivational concepts and the big picture of human resources.

The project began with agreeing to the assignment of compiling the orientation file in the spring of 2011. The file was complete and taken into use in all of the Teerenpeli restaurants in February 2012. The knowledge-basis was completed the end of 2014. In addition to motivating and orientation the knowledge-basis includes theory of development research and an illustration of my personal process.

The orientation file was completed according to the wishes of the employer and it became a working tool which is still in use. A workable orientation process is illustrated in this thesis and orientation and motivating has been reviewed within the limits of the restrictions given. The goals of this thesis were met.

As requested by my employer the orientation file is not published.

Key words: motivating, orientation, orientation file

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Projektiluontoinen työskentely	1
1.2	Tavoitteet ja rajaaminen	2
2	MOTIVAATIO	3
2.1	Motivaation tutkimisen useat eri puolet	3
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	4
2.2.1	Sisäinen motivaatio	4
2.2.2	Ulkoinen motivaatio	5
2.3	Motivointi	6
3	PEREHDYTYYS	9
3.1	Perehdyttämisen sisältö	9
3.2	Perehdyttämisen osa-alueet	10
3.3	Perehdyttämissuunnitelma	12
3.4	Hyvä perehdyttäjä	14
3.5	Työnopastus	14
3.6	Perehdyttämisen hyödyt	15
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN	17
4.1	Kehittämismenetelmänä tutkimuksellinen kehittäminen	17
4.1.1	Tutkimus vastaan arkiajattelu	18
4.1.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	20
4.1.3	Rakentava tutkimus	21
4.2	Toimeksiantajan esittely	24
5	ANALYYSI	27
5.1	Käytännön motivaatio	27
5.2	Käytännön perehdyttäminen	28
5.3	Tuotos	29
5.4	Arviointi	30
5.5	Ammatillinen kasvu	31
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Teerenpeli yhtiöille tekemäni opinnäytetyön aihe, perehdytyskansio, tuli työnantajan tarjoamana aiheena. Ravintolapäällikkömme tiesi opintojeni olevan siinä vaiheessa, että tarvitsisin aiheen ja tarjosi minulle mahdollisuutta perehdytyskansion kokoamiseen. Olin jo päättänyt, että opinnäytetyöni tulisi olemaan toiminnallinen, joten työyhteisöämme kehittävä aihe tuntui välittömästi kiinnostavalta.

Syynä kehittämistoimenpiteelle oli perehdytyskansion puuttuminen kokonaan. Kansioista haluttiin apuväline uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, sekä muistilista jo kauemmin talossa olleille työntekijöille. Perehdytyskansio aiheena ei ole tuore tai varsinaisesti innovatiivinen, mutta koin sen hyödyttävän työyhteisön lisäksi myös itseäni ja omaa ammatillista kasvuani.

Toiminnallisen opinnäytetyöni tuotoksena syntynyt työntekijän perehdytyskansio toteutettiin, perehdytysprosessin tueksi, paitsi omalle työpaikalleni Lahden Teerenpeliin, myös muihin Teerenpeli -ravintoloihin Helsinkiin, Tampereelle, Turkuun, sekä Lappeenrantaan. Olutravintola Teerenpeli, Lahdessa Vapaudenkadulla, on osa Teerenpeli yhtiötä ja koko yhtiön kivijalka, josta kaikki alkoi vuonna 1994. (Kaakko 2011).

1.1 Projektiluontoinen työskentely

Perehdytyskansion tekeminen oli projekti, joka eli ja saatiin lopulta päätökseen. Sain tehdä töitä itsenäisesti ja melko vapain käsin, kuitenkin tiivistä yhteistyötä ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa tehden. Aikataulua ei varsinaisesti ollut, vaan sain tehdä töitä omaan tahtiin. Projektin edetessä sovittiin kuitenkin, että kansio tulisi käyttöön seuraavana vuonna aloittavien kesätyöntekijöiden perehdytyksessä.

Aiempi kokemukseni projektiluontoisesta työskentelystä liittyy koulumaailmaan ja pitkään pelkästään työelämässä olleena tämä asetti omat haasteensa projektin suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen toteuttamiseen. Opinnäytetyö eriytyi lopulta kahdeksi erilliseksi projektiksi: toiminnallinen ja teoreettinen.

1.2 Tavoitteet ja rajaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimiva perehdytysprosessi, jonka tueksi valmistui työntekijän perehdytyskansio olutravintola Teerenpeliin. Toiminnallisen työn tuotoksena syntyneen perehdytyskansion on tavoite tulla toimivaksi työkaluksi työntekijän perehdytysprossiin. Tavoite oli tehdä tiivis, mutta kattava tietopaketti työntekijän perehdyttämisen tueksi sekä yhtenäistää myös kauemmin talossa olleiden työntekijöiden toimintamalleja.

Tietoperustassa keskityn tarkastelemaan motivaatiota ja erityisesti motivointia työpaikalla sekä perehdyttämisen käytäntöä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Käytännönläheisyys on lähtökohtana tarkasteltaessa kumpaakin osa-aluetta. Rajaan työstäni motivaatioteorioiden ja henkilöstöjohtamisen laajemman käsittelyn aiheiden laajuuden vuoksi.

2 MOTIVAATIO

Selitettäessä miksi ihmiset tekevät mitä tekevät, tarvitaan teoria motivaatiosta. Motivaatioteorian ydin on selittää mikä antaa käyttäytymiselle energian ja suunnan. Energia viittaa siihen, että käyttäytymisellä on voima, joka on vahva, intensiivinen sekä peräänantamaton. Suunta viittaa siihen, että käyttäytymisellä tarkoitus: se suunnattu jonkun tietyn tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. (Reeve 2009, 8.)

Historiallisesti puhutaan ”Suurista teorioista”, jotka keskittyivät selittämään motivaatiota laajempien kokonaisuuksien kautta. Varhainen motivaation tutkimus koostui kolmesta suuresta motivaation teoriasta: tahdosta (will), vaistonvaraisuudesta (instinct) ja tarmosta (drive). (Reeve 2009, 26.)

Myöhemmin havaittiin, ettei yksikään suurista teorioista pystynyt kantamaan koko motivaation selittämisen taakkaa. Yrityksessä kattaa laajamittaisesti koko motivaatio ilmiönä, on nykyään motivaation tutkimiselle luonteenomaista laaja-alainen teorioiden kirjo (”miniteoriat”), vastoin yhteen suureen teoriaan yksimielisesti nojaamista. (Reeve 2009, 34-35.)

Miniteoriat keskittävät huomion tiettyyn motivaation ilmiöön. Miniteoriat yrittävät ymmärtää tai tutkivat jotakin tiettyä aluetta: tiettyjä olosuhteita, jotka vaikuttavat motivaation (esim. palaute epäonnistumisesta), ihmisryhmää (esim. ekstrovertit, lapset, työntekijät) tai teoreettista kysymystä (esim. Mikä on kognition ja emotion välinen suhde?) (Reeve 2009, 35.)

2.1 Motivaation tutkimisen useat eri puolet

Motiiveihin liittyvät ilmiöt ovat monisyisiä tapahtumia, jotka esiintyvät useilla eri tasoilla - esimerkiksi neurologisella, kognitiivisella, ympäristöllisellä, sosiaalisella tai kulttuurisella. Käytännössä useimmat yrittävät selittää motivaatioon liittyvää kokemusta ainoastaan yhdestä näkökulmasta. Ihmisillä on tapana valita ensimmäinen järkevä ja tyydyttävä idea joka tulee mieleen. Toinen tapa ajatella motivaatiota on tulla tietoiseksi eri mahdollisuuksien täydestä laajuudesta ja valita sitten ne, jotka sopivat parhaiten juuri kyseiseen tapaukseen. (Reeve 2009, 43.)

Nykyaikaiseen motivaation tutkimiseen sisältyy paljon eri näkemyksiä ja motivaation syvä sekä hienostunut ymmärtäminen alkaakin kaiken saatavilla olevan tiedon kokoamisesta ja sen jälkeen itselleen käyttökelpoisimman, sekä empiirisesti kestävimmän vaihtoehdon valitsemisesta. (Reeve 2009, 43.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kokemus osoittaa, että on kaksi tapaa nauttia aktiviteetista: sisäisesti tai ulkoisesti. Esimerkiksi pianon soittaja voi kiinnostua ja alkaa nauttia pianon soitosta koska se on mahdollisuus liittää ja tyydyttää psykologisia tarpeita kuten pätevyyttä. Muusikko soittaa pianoa pitääkseen hauskaa, harjoitellakseen ja kehittääkseen arvostettuja taitoja, sekä tunteakseen itsensä vapaaksi. Toisaalta sama pianisti voi soittaa koska se on mahdollisuus tienata, voittaa palkintoja, tehdä vaikutus muihin tai ansaita stipendi. Mitä tahansa aktiviteettia voidaan itse asiassa tarkastella sisäisen tai ulkoisen motivaation näkökulmista. (Reeve 2009, 111.)

Ymmärtämällä vastoin yleistä käsitystä olevan voiman motivaation takana – ja ulkoisten kannustimien tehottomuuden, on mahdollista motivoida työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Herzberg 2008, 61.) Ulkoiset kannustimet saattavat stimuloida ihmiset tarttumaan toimeen – mutta he luultavasti suorittavat vain riittävästi saadakseen seuraavan palkankorotuksen tai ylennyksen. Tämä johtuu siitä, että useimmat meistä motivoituvat sisäisistä palkkioista: kiinnostavasta, haastavasta työstä, ja mahdollisuudesta saavuttaa ja kasvaa suurempaan vastuuseen. (Herzberg 2008, 62.)

2.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tulee esiin spontaanisti psykologisista tarpeista ja synnynnäisistä tarpeista kasvuun. Kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita he toimivat kiinnostuksen pohjalta, ”huvin vuoksi” ja haasteen vuoksi, jota käsillä oleva aktiviteetti tarjoaa. (Reeve 2009, 111.)

Sisäistä motivaatiota kannattaa vaalia ja hoitaa sillä se johtaa moniin tärkeisiin etuihin ihmiselle: periksiantamattomuuteen, luovuuteen, käsitteelliseen ymmärrykseen ja subjektiiviseen hyvinvointiin. (Reeve 2009, 112.)

Mitä korkeammalla on henkilön sisäinen motivaatio, sitä suurempi on hänen periksiantamattomuutensa käsillä olevaa tehtävää kohtaan. Sisäisesti motivoitunutta periksiantamattomuutta voi nähdä esimerkiksi treeniohjelmassa pitäytymisessä ja suurempana, jatkuvana motivaationa käydä ja pysyä koulussa. (Reeve 2009, 112.)

Luovuutta tyypillisesti heikentävät kontrolloivat tilanteet kuten tarkkailtuna, arvioidavana, komenneltavana tai palkittuna oleminen. Sitä vastoin sisäinen motivaatio lisää luovuutta. Tuki jota sisäinen motivaatio antaa luovuudelle on niin vahva, että Teresa Amabile (1983) ehdotti seuraavaa sisäisen motivaation periaatetta luovuudesta: *Ihmiset tulevat olemaan luovimmillaan kun he tuntevat olevansa motivoituneita kiinnostuksesta, nautinnosta, tyytyväisyydestä ja itse työn haasteesta – ei ulkoisista paineista.* (Reeve 2009, 112-113.)

Sisäinen motivaatio lisää oppijan käsitteellistä ymmärrystä opeteltavasta asiasta. Sisäisesti motivoituneet oppijat ajattelevat ja yhdistävät asioita joustavasti, vähemmän jäykästi mutta käsitteellisellä tavalla (vastakohtana ulkoa opettelemiselle ja oikean vastauksen toistamiselle). (Reeve 2009, 113.)

Sisäisiin tavoitteisiin pyrkiminen johtaa parempaan toimintaan ja psykologiseen hyvinvointiin kuin ulkoisiin tavoitteisiin pyrkiminen. Pyrkiminen sisäisiin elämän tavoitteisiin liitetään parempaan itsensä toteuttamiseen, parempaan subjektiiviseen elinvoimaan, vähempään ahdistukseen ja masennukseen, parempaan itsetuntoon, korkeampi laatuisiin ihmissuhteisiin, vähempään television katseluun ja vähempään huumausaineiden, kuten alkoholin ja tupakan, käyttöön. (Reeve 2009, 113.)

2.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio syntyy ympäristöllisistä kannusteista ja seurauksista kuten ruoka, raha, kehu, huomio, tarrat, kulta tähdet, etuoikeudet, valtuudet, hyväksyntä, stipendit, karkki, pokaalit, ylimääräiset tunnustukset, todistukset, palkitsemiset, hymyt, julkiset tunnustukset, taputukset selälle, palkinnot ja erilaiset kannuste suunnitelmat. Sen sijaan, että sitoutuisi aktiviteettiin kokeakseen sen luonnollisesti tuoman mielihyvän (kuten sisäisessä motivaatiossa), ulkoinen motivaatio nousee jostain seurauksesta, joka on erillinen itse aktiviteetista. (Reeve 2009, 113.)

Satunnaisesti tarkkailtaessa sisäisesti ja ulkoisesti motivoitut käytökset voivat vaikuttaa täsmälleen samalta. Oleellinen ero kahden motivaatio tyyppin välillä on lähde joka antaa energian käytökselle sekä ohjaa sitä. Sisäisesti motivoituneessa käytöksessä motivaatio tulee spontaanista psykologisesta tarpeesta ja mielihyvystä jonka aktiviteetti itsessään tarjoaa; ulkoisesti motivoituneessa käytöksessä motivaatio tulee kannusteista ja mahdollisista seurauksista tarkasteltavan käytöksen esittämiseen. (Reeve 2009, 114.)

2.3 Motivointi

Ihmisen akun voi ladata ja ladata sitten uudestaan ja uudestaan, mutta vain kun voidaan puhua henkilöllä olevan oma generaattori, voidaan puhua motivaatiosta. Ihminen ei silloin tarvitse ulkoista stimulaatiota, vaan hän *haluaa* tehdä. (Herzberg 2008, 9.) Motivoinnilla tarkoitetaan kykyä löytää ne syyt tai vaikuttimet, jotka saavat ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Se tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla esimies ohjaa ja innostaa alaisensa tehokkaaseen toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhönsä motivoitunut työntekijä on sitoutunut työntekijä. (Eräsalo 2008, 123.)

Motivointi on helpompaa, jos esimies ymmärtää alaisensa motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Eräsalo 2008, 124). Yleisesti tiedetään, että motivoitumiseen vaikuttaa myönteisesti toiminnan tavoitteisuus. Työntekijä tietää työnsä tavoitteet ja hyväksyy ne. Tavoitteen tulee lisäksi olla riittävän haasteellinen ja vastata työntekijän edellytyksiä. Motivoitumista vahvistaa, jos työhön sisältyy sopivasti vastuuta, mikä mahdollistaa omien taitojen ja kykyjen monipuolisen käytön sekä kehittymisen ja ammatillisen etenemisen työssä. Omaa työtä koskeva riittävä tiedon saanti ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ovat niin ikään tärkeitä. Työstä saatu kiitos, tunnustus ja kannustus sekä työn ja työntekijöiden arvostus kasvattavat motivaatiota. (Eräsalo 2008, 125.)

Taulukko 1. Vertikaalin työn kuormittamisen toimintaperiaatteet (Herzberg 2008, 52.)

TOIMINTAPERIAATE	MUKANA OLEVAT MOTIVAATIOOTEKIJÄT
A. Vähentää kontrollia, kuitenkin säilyttämällä vastuullisuus	Vastuu ja henkilökohtainen saavutus
B. Lisätä yksilön vastuullisuutta omassa työssä	Vastuu ja tunnustus
C. Antaa henkilölle täydellisen luontaisen työyksikön (moduuli, jaosto, alue tai joku muu vastaava)	Vastuu, saavutus ja tunnustus
D. Antaa työntekijälle lisää toimivaltaa työhön: vapaus työssä	Vastuu, saavutus ja tunnustus
E. Tehdä kauden raportit suoraan työntekijöille itselleen saataville, ei vain esimiehille	Sisäinen tunnustus
F. Esitellä uusia ja haastavampia tehtäviä, joita ei ole ennen tehty	Kasvu ja oppiminen
G. Osoittaa yksilöille erityisiä tai erikoistumista vaativia tehtäviä, mahdollistaen asiantuntijaksi kehittymisen	Vastuu, kasvu ja edistyminen

Herzberg (2008, 52) listaa seitsemän käytännöllistä lähtökohtaa onnistuneella työn rikastamiselle (Taulukko 1). Tutkimuksessa koehenkilöinä käytettiin suuren yrityksen osakkeenomistajien asiamiehiä. Päällepäin näiden huolella valikoitujen ja korkeasti koulutettujen asiamiesten tehtävät vaikuttivat monitahoisilta sekä haastavilta. Kuitenkin kaikki suoritusta ja työasenteita kuvaavat indeksit olivat alhaisia ja haastatteluissa ilmeni työn haastavuuden ilmenevän vain paperilla. Työn rikas-

tamisprojekti aloitettiin nimittämällä yksi ryhmä saavuttajaryhmäksi, jonka työtä rikastutettiin vertikaalin työn kuormittamisen toimintaperiaattein (Taulukko 1). Kontrolliryhmä jatkoi työtään entiseen malliin. Mitään muutoksia ulkoisten kannustimien suhteen ei tehty kummankaan ryhmän kohdalla, ainoastaan esimerkiksi lakisääteiset palkankorotukset. Muutokset saavuttajaryhmälle esiteltiin ensimmäisen kahden kuukauden aikana, eli keskimäärin yksi seitsemästä toimintaperiaatteesta per viikko (Taulukko 2). Kuuden kuukauden päästä saavuttajaryhmän jäsenien todettiin suoriutuvan kontrolliryhmässä olevia virkaveljiään paremmin ja lisäksi kokeneen merkittävän nousun työtyytyväisyyden suhteen. Muut tulokset osoittivat, että saavuttajaryhmällä oli vähemmän poissaoloja töistä sekä paljon korkeampi ylenemisaste. (Herzberg 2008, 34-37.) *Saavuttajat pärjäsivät huominnon ennen kuuden kuukauden koejaksoa ja itse asiassa tulokset jopa huononivat uusien toimintaperiaatteiden esittelemisen myötä. Tämä johtui ilmeisesti uusien vastuiden aiheuttamasta epävarmuudesta. Testijakson kolmantena kuukautena kuitenkin suorittaminen parani ja pian ryhmän jäsenet tavoittivat korkean saavuttamisen tason.* (Herzberg 2008, 37-38.)

Työntekijöitä autetaan pysymään motivoituneina rikastamalla heidän työtään. Pähkinänkuoressa tämä tapahtuu lisäämällä vastuullisuutta vähentämällä kontrollia, antamalla vastuuta kokonaisesta prosessista tai työalueesta, jakamalla tietoa suoraan työntekijöille ilman välikäsiä, mahdollistamalla uusien ja haastavampien tehtävien tekemisen ja nimittämällä yksilöitä erikoistehtäviin mahdollistaen näin asiantuntijuuden. Näin työntekijät saavuttavat korostetun tunteen vastuullisuudesta ja saavuttamisesta uusien oppimis- ja kasvamis mahdollisuuksien myötä – jatkuvasti. (Herzberg 2008, 63-64.)

3 PEREHDYTYS

Perehdyttämistä ja työnopestusta tarvitaan jatkuvasti. Työyhteisöissä, työssä ja koko yhteiskunnassa tapahtuu koko ajan muutoksia. Yksi työpaikka aloittaa toimintansa, ja toisessa muuttuvat omistussuhteet ja osittain myös toimintatavat. Työntekijä vaihtaa työpaikkaa, toinen vaihtaa ammattia. Kolmannen työntekijän työpaikka pysyy samana, mutta työ tai työmenetelmät muuttuvat. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 1.)

Hyvä perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamisen ytimeen ja vahvistaa onnistunutta rekrytointia. Tehokkaalla ja laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua: erityislaatuista osaamistaan. (Eräsalo 2008, 60.)

3.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen on tehtäväkohtaista koulutusta ja valmentamista, kun tavoitteena on vahvistaa työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuvista tehtävistä (Taulukko 2). (Eräsalo 2008, 61.)

Taulukko 2. Perehdyttämisen sisältämät toimenpiteet (Eräsalo 2008, 61.)

PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÄMÄT TOIMENPITEET
Uusi työntekijä otetaan sisään yritykseen ja ohjataan tulevaan työhönsä.
Työntekijä opastetaan osittain tai kokonaan muuttuviin työtehtäviinsä.
Pitkään poissa, esimerkiksi perhevapailta, ollut työntekijää autetaan uudelleen sisään työhönsä.
Työntekijä opastetaan uusien laitteiden ja välineiden hallintaan.
Uuden työntekijän mukanaan tuoma osaaminen saadaan yhteiseksi osaamiseksi.

Perehdyttämistoiminnan tavoitteena on ennen kaikkea luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Vain jos työntekijä tun-

tee yrityksen omakseen, hän sitoutuu työntekijänä yritykseen. Hyvä perehdyttäminen helpottaa myös uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä ja selventää toimintaan kohdistuvia odotuksia. (Eräsalo 2008, 61.)

Perehdyttämisen perustavoitteisiin voidaan niin ikään lisätä riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuutensa menestyksestä hallintaa ajatellen. Mitä nopeammin työntekijä työnsä oppii, sitä nopeammin hän saavuttaa täyden toimintavalmiuden ja saa aikaan haluttuja tuloksia. (Eräsalo 2008, 61.)

Jotta uuden työntekijän osaaminen saataisiin mahdollisimman nopeasti koko yrityksen osaamiseksi, tulee työntekijä aktivoida ja rohkaista tuomaan tietonsa, taitonsa ja osaamisensa esille. Työntekijästä olisi hyvä saada esille miksi - kysymyksiä: miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään? Näin saadaan mahdollisuus toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja voidaan kyseenalaistaakin vallitsevia käytänteitä. (Eräsalo 2008, 62.)

3.2 Perehdyttämisen osa-alueet

Yksi tapa lähteä liikkeelle perehdyttämistä tarkasteltaessa, on aloittaa läheltä työntekijää. Tällöin ensimmäisenä on perehdyttäminen omaan työhön. Selvitetään työn sisältöä sekä siihen liittyviä perusrutiineita, toimintoja ja strategisia tavoitteita. Määritellään, mitkä ovat työhön liittyvät vastuut, valtuudet ja velvollisuudet sekä laatukriteerit. Tarkennetaan yhteydet muihin työtehtäviin ja kokonaisuuksiin. Opastetaan yksilöidyn tarpeen mukaan työtapoihin, -tehtäviin ja ohjeisiin sekä koneiden, laitteiden ja välineiden käyttöön. (Eräsalo 2008, 62.)

Taulukko 3. Työturvallisuuslain mukaan perehdytettäviä asioita (Eräsalo 2008, 63.)

TYÖTURVALLISUUSLAIN MUKAAN PEREHDYTETTÄVIÄ ASIOITA
Työpaikan yleiset turvaohjeet ja paloturvallisuusohjeet.
Työturvallisuusohjeet ja –määräykset, joihin sisältyy turvallinen työskentelytapa: työasennot ja –liikkeet, suojainten ja apuvälineiden käyttö, kalusteiden ja työvälineiden säädöt, työasu ja –jalkineet, työtovereiden apu sekä elpymisliikunta.
Varautuminen ja toiminta väkivallan uhkatilanteissa ja yksintyöskentely; miten hälytetään ja saadaan apua.
Toiminta tapaturma- ja sairaskohtauksissa.
Työpaikan työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta.

Perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteen määrittelee työturvallisuuslaki (738/2002). Laki edellyttää työntekijän riittävän perehdyttämisen ja opastamisen työn turvallista tekemistä varten (Taulukko 3) ottaen huomioon työntekijän ominaisuudet ja työpaikan olosuhteet. (Eräsalo 2008, 62.)

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevaan työehtosopimukseen on lisätty velvoite perehdyttää uusi työntekijä työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin sekä mahdollisiin työturvallisuusriskeihin (Taulukko 3). Työntekijälle on työehtosopimuksen määräyksellä selvitettävä myös työpaikan työsuojeluorganisaatio, työterveyshuollon sisältö sekä sairauspoissaolokäytäntö. (Eräsalo 2008, 63.)

Kun siirrytään työntekijästä kauemmaksi, perehdyttäminen laajenee lähimpään työympäristöön. Työntekijälle annetaan informaatiota omasta työosastostaan ja -yksiköstään. Osasto- ja yksikkökohtaiset tavoitteet ja yhteistyösuhteet selvitetään sekä esitellään henkilöstö. Työntekijän tulevaan toimintaan vaikuttaa se, miten hänet otetaan vastaan työyhteisöön. (Eräsalo 2008, 63.)

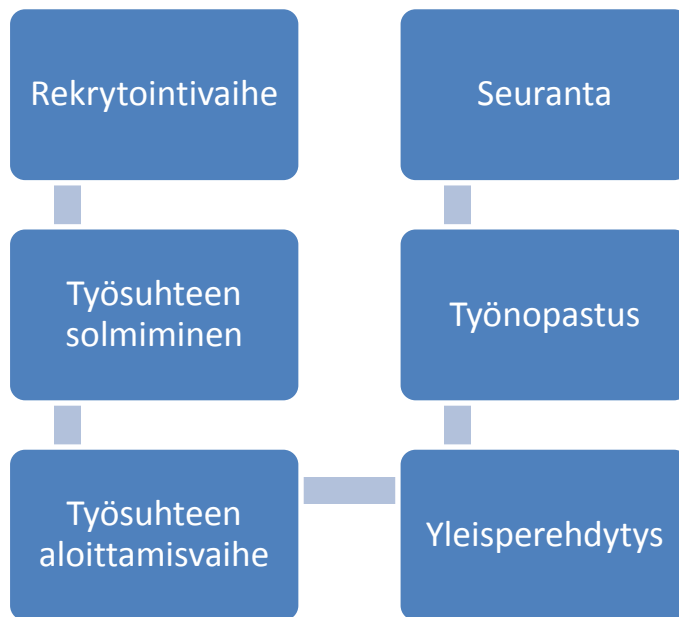
Koko organisaatioon perehdyttäminen on myös tärkeää. Organisaation arvot, visio ja strategia on selvitettävä työntekijälle, ja hänelle tulisi muodostua niistä selkeä käsitys, jotta hän osaa suunnata toimintaansa oikein. (Eräsalo 2008, 64.)

3.3 Perehdyttämissuunnitelma

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja se tuo johdonmukaisuutta sekä tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisessä on aina kaksi lähtökohtaa: yrityksen tarve sekä yksilön perehdyttämistarve. Yrityksen tarpeisiin liittyy käytettävissä olevat resurssit kun taas työntekijän perehdyttämistarpeiden kohdalla tarkastellaan mitä työntekijä jo entuudestaan osaa ja mitä hänen tulee uuden yrityksen ja työn näkökulmasta tietää, osata ja hallita. (Eräsalo 2008, 64.)

Perehdyttämisen toteuttamista varten yrityksessä tulisi olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa määriteltäisiin perehdyttämisen yleiset periaatteet. Yleissuunnitelma on runko, jonka pohjalta tarkennetaan tulokkaalle yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Tarkkaa perehdyttämistarvetta ei tiedetä ennen kuin tiedetään, ketä perehdytetään, millaiseen työhön ja työsuhteeseen. On resurssien tuhlausta, jos jokaiselle perehdytetään sama paketti riippumatta hänen taustastaan ja osaamisestaan. (Eräsalo 2008, 65.)



Kuvio 1 Esimerkki perehdytysprosessista (Eräsalo 2008, 65.)

Perehdytys alkaa rekryointivaiheessa (Kuvio 1), ja ilmoitusta avoimesta työpai- kasta voidaan pitää lähtölaukauksena perehdytykselle. Tähän vaiheeseen sisällyte- tään yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimintaperiaatteista. Seuraava vaihe liittyy työsuhteen solmimiseen. On tehty palkkauspäätös, ja työntekijän kanssa solmitaan työsopimus sekä sovitaan työstä ja työn alkamisesta. Yleissuunnitel- maan kirjataan tähän vaiheeseen kuuluvat asiat. Työn aloittamisvaiheessa esimies ottaa työntekijän vastaan, esittelee hänet muille työntekijöille, ja häntä varten on varattu kaikki tarpeellinen, mitä työskennellessä tarvitaan, kuten avaimet, kulku- luvat, työvaatteet ja pukukaappi. Työntekijän kanssa käydään läpi perehdyttämis- ohjelma ja sen tavoitteet sekä eteneminen. Tämän jälkeen alkaa yleisperehdytys. Työnopastus, mikä tarkoittaa työtehtävien seikkaperäistä selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua, toteutetaan siinä laajuudessa kuin työntekijän ja yrityksen tarve edellyttävät. Perehdyttämisen seuranta tulee suorittaa jokaisessa vaiheessa ja palautetta oppimisesta ja onnistumisesta pitää antaa. Arviointikeskustelut on syytä käydä viimeistään siinä vaiheessa, kun koeaika on umpeutumassa. (Eräsalo 2008, 65.)

Laajimmillaan perehdyttämissuunnitelma koskee uusia työntekijöitä, mutta sovel- tuvin osin myös vanhoja työntekijöitä tilanteissa, joissa työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen töihin, työtehtävät muuttuvat, hankitaan uusia koneita tai lait-

teita tai työturvallisuudessa on havaittu puutteita, tai muissa tilanteissa, joissa esimies katsoo tarpeelliseksi terävöittää toimintaa. (Eräsalo 2008, 66.)

3.4 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjän tulee hallita työkokonaisuus riittävän hyvin, mutta hän ei välttämättä ole yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä. Hyvä perehdyttäjä on perusasenteeltaan positiivinen ja pitää työstään. Ketään ei pitäisi määrätä perehdyttäjäksi, vaan perehdyttäjällä tulee itsellään olla halua siihen tehtävään. (Eräsalo 2008, 66.)

Tavoitteita asetettaessa perehdytettävällä tulee olla aktiivinen rooli ja tulokkaan pitää muutenkin olla oman toimintansa tekijä eikä kohde. Perehdyttäjä taas on riittävän lähellä ja riittävän kaukana. Hän ei kahlitse tulijaa omiin suoritus-
pohjansi, mutta pitää huolen siitä, että heti alusta alkaen tulokas tietää, minkä tasoista toimintaa tavoitellaan. Hyvä perehdyttäjä kannustaa ja rohkaisee sekä antaa kiitosta ja korjaavaa palautetta tilanteen mukaan. (Eräsalo 2008, 66-67.)

3.5 Työnopastus

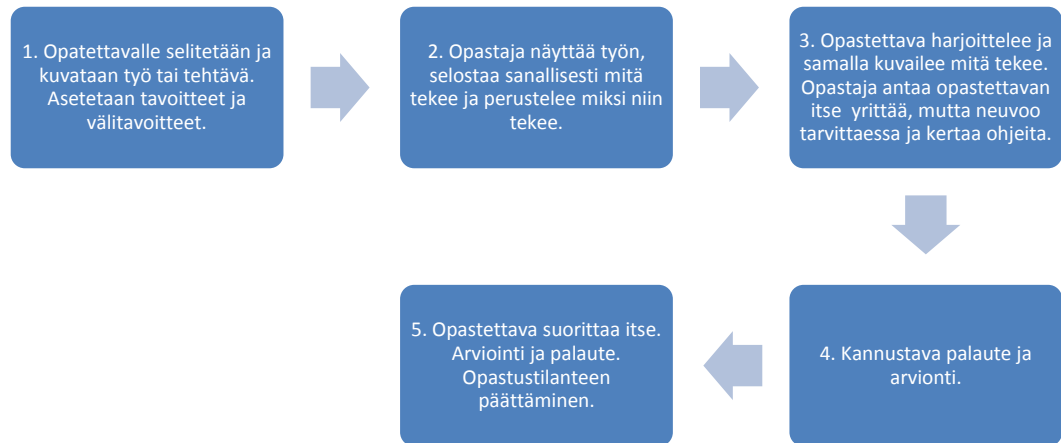
Työnopastus on työtehtävien yksityiskohtaista selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua. Tulokkaalle opetetaan varsinainen työ, mutta ennen opastusta tulee selvittää, mitä tulija jo osaa ja keskittyä siihen, mikä on uutta. (Eräsalo 2008, 67.)

Työnopastusta tarvitaan aina silloin kun työ on tekijälleen uusi, oli sitten kysymyksessä uusi työntekijä, työtehtävien tai –menetelmien vaihtuminen tai uusien koneiden, laitteiden tai aineiden käyttöönotto yrityksessä. Perhevapaan tai muun pitkän poissaolon jälkeen työhön palaavan kanssa on ainakin lyhyt kertaus aina paikallaan. (Eräsalo 2008, 68.)

Työnopastus on osa ennaltaehkäisevää työsuojelua, jonka tehtävänä on työn vaarojen poistaminen ja vähentäminen: työnopastuksella tulijaa autetaan tunnistamaan ja varautumaan niihin ennakolta. (Eräsalo 2008, 68.)

Työnopastuksen tavoitteena on työn sisäisen mallin syntyminen. Työntekijä oppii työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että suoritus lähes automatisoituu

eikä energiaa tarvitse kohdistaa työn eri vaiheiden muistamiseen. Kun työssä tapahtuu muutoksia, uuden oppiminen pohjautuu olemassa olevaan malliin (Kuvio 2) ja muokkaa sitä vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Eräsalo 2008, 68.)



Kuvio 2 Hyvän työnopastuksen vaiheet (Eräsalo 2008, 68.)

3.6 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämällä luodaan vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Oppimisen tehostuessa oppiaika lyhenee. Perehdytyksen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee, ja samoin virheiden korjaamiseen käytetty aika. Tämä vaikuttaa myönteisesti myös tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Työtaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät tulokkaan hyvällä perehdyttämällä. Tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloitteleville henkilöille. Oman työpaikan riskitekijöiden tunnistaminen ja työturvalli-

suusasiat kuuluvat keskeisenä asiana jokaiseen perehdytysohjelmaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdytys vaikuttaa myös poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee tulokasta. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. Yksi tärkeimpiä poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä on työmotivaatio ja – sitä vahvistaen tai heikentäen – tapa, jolla yrityksessä perehdyttäminen hoidetaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina. Kun asiat, mukaan lukien perehdytys, tehdään niin kuin on sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule. Huonosti hoidetun perehdytyksen seurauksia voivat olla esimerkiksi tapaturmat, ylimääräinen hävikki, poissaolojen lisääntyminen ja jopa asiakassuhteiden katkeaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan. Mielikuva, joka ihmisillä yleensä on jostakin yrityksestä, muodostuu omien kokemusten ja kuulopuheiden kautta. Esimerkiksi työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden kertomukset työpaikkakokemuksistaan vaikuttavat siihen mielikuvaan, jonka muut opiskelijat tai kotiväki luo omassa mielessään kyseenomaisesta työpaikasta. Hyvin – tai huonosti – hoidettu perehdyttäminen voi siis vaikuttaa paljon ja monenlaisiin asioihin sekä nyt että tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimiva perehdytysprosessi, jonka tueksi valmistui työntekijän perehdytyskansio (Liite 1) olutravintola Teerenpeliin. Tällainen tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Oma kehittämistyöni sai alkunsa juuri organisaation kehittämistarpeista ja halusta parantaa työntekijän perehdytysprosessia. Ravintolapäällikkömme tarjosi minulle syksyllä 2011 mahdollisuutta koota työntekijän perehdytyskansio, tietäen opintojeni olevan siinä vaiheessa, että tarvitsin opinnäytetyön aiheen. Tiesin haluavani tehdä toiminnallisen työn, joten omalla työpaikalla tapahtuva kehittäminen kiinnosti välittömästi.

4.1 Kehittämismenetelmänä tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä aiheen osaamisen lisäksi tarvitaan projektityön osaamista ja kehittämisen osaamista. Kuten projekteissa yleensäkin, kehittämistyössä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Kehittämistyöstä raportoidaan usein projektiraportin kaltaisella kuvauksella, jossa kuvataan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen sekä lopputulokset. Toisaalta tällaisen hyvin suunnittelukeskeisen lähestymisen lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö on usein myös hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin. Keskeistä on, että ongelmia ylipäättään havaitaan ja kyetään ratkaisemaan. (Ojasalo ym. 2014, 20.) Oma osaamiseni projektityöstä ja kehittämisestä liittyi vahvasti koulumaailmaan ja olin työtäni aloittaessa ollut enemmänkin työelämässä jo jonkin aikaa. Tämä loi omat haasteensa ja omaa työskentelyäni kuvaakin parhaiten juuri prosessimaisuus ja ennakoimattomuus, mitä tulee perehdytyskansion tekemiseen. Projekti eteni ajoittain hyvin mutta toisinaan tekemiseen tuli pitkiäkin taukoja. Tekemisestä puuttui selvä suunnitelma ja järjestelmällisyys. Sitä

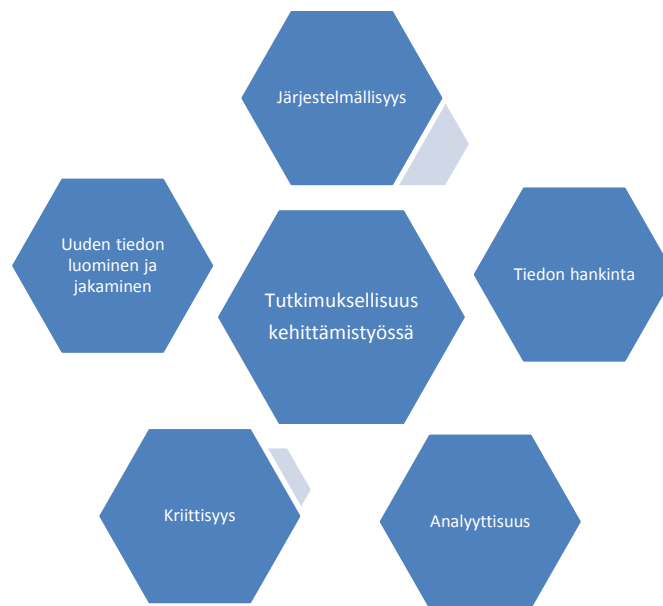
vastoin tietoperustaa kirjoittaessa työ oli selvästi suunnitelmallisempaa ja hyvin tehokkaasti aikataulutettua.

4.1.1 Tutkimus vastaan arkiajattelu

Tutkimuksellisuuden sijaan omiin, kritiikittömiin näkemyksiin perustuvat päätökset ovat vallitsevien uskomuksien vaikuttamia eikä asioita pystytä tarkastelemaan puolueettomasti. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Opinnäytetyöni koostuu kokonaisuudessaan kahdesta erilaisesta projektista. Kaksi vuotta sitten alkaneessa perehdytyskansion kokoamisessa oli mukana arkiajattelua vastapainona tutkimuksellisuudelle. Tämä oli mielestäni perusteltua sillä kansiossa haettiin työntekijän näkökulmaa ja nimenomaan omaa näkemystä siitä, mitä uusi työntekijä haluaa, tai mitä hänen tarvitsee tietää. Sen sijaan itse opinnäytetyön tietoperusta koostuu tutkimustiedosta, jossa pääosassa on kirjalliset lähteet.

Tutkimuksellisuus on laaja ja tärkeä lähestymistapa. Se on keskeinen osaamisalue, jota tarvitaan paljon työelämässä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Omassa työssäni oli jo alkuvaiheessa selvää ottaa analyttinen ja kriittinen ote esimerkiksi käytettyihin lähdemateriaaleihin. Työnteon järjestelmällisyys ja järjestelmällisyyden tärkeys hahmottuivat vasta loppusuoralla.

Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tähän kuuluu ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. Yksityinen tieto, omat kokemukset ja valmiudet eivät ole tutkimuksellista tietoa, ellei niitä tarkastella kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Minun kohdallani ymmärrys teorian ja käytännön vuoropuhelusta valkeni kunnolla vasta työn loppuvaiheessa. Erotin perehdytyskansion tekemisen omaksi projektikseen ja näin ollen käytännön ja teorian myös osin toisistaan. Tämä ei tarkoita sitä etten olisi tehnyt tutkimusta perehdytyskansiota varten, en vain osannut yhdistää sitä opinnäytetyön kokonaisuuteen. Näiden kahden projektin välissä oli lähes kaksi vuotta: perehdytyskansio valmistui helmikuussa 2012 ja opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen alkoi lokakuun lopussa 2014.



Kuvio 3 Tutkimuksellisuuden ilmeneminen kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2014, 22.)

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, mikä tarkoittaa, että kehittäminen ei ole vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan. Tiedon hankinta (Kuvio 3) on sekä tutkitun että käytännön tiedon hakemista kehittämisen tueksi. Analyttisyys puolestaan tarkoittaa, että erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia. Kriittisyys ilmenee hankitun tiedon, erilaisten näkökulmien, omien valintojen, prosessien ja tuloksien arviointina. Viimeiseksi luodaan uutta tietoa ja jaetaan sitä. Tämä ilmenee prosessin ja lopputuloksen tarkalla dokumentoinnilla ja tiedon levittämisestä huolehtimalla. (Ojasalo ym. 2014, 22.) Omassa projektissani tutkimuksellisuus ilmeni tiedon hankintana, kriittisyytenä lähteitä kohtaan ja lopulta uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Järjestelmällisyys ja analyttisyys eivät näytelleet kovin suurta osaa itse projektissa, mutta loppuvaiheessa ymmärsin niiden merkityksen. Valintojen, prosessien ja tulosten arviointi tapahtui myös jälkikäteen, sillä en ymmärtänyt alkuvaiheessa oman työprosessin dokumentoimisen tärkeyttä.

4.1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Ensimmäiseksi selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan niitä koskevat tavoitteet ja suunnitellaan miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Lopuksi arvioidaan, miten muutostyössä on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2014, 22.) Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. (Ojasalo ym. 2014, 23.) Omalla kohdallani tämä tarkoitti perehdytyskansion toteuttamista työpaikalleni olutravintola Teerenpeliin, tarkoituksenaan kehittää työntekijän perehdytysprosessia. Yhteistyössä Teerenpeli yhtiöiden ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa kävimme läpi millainen runko perehdytyskansioon tulisi ja minkä tyylinen se tulisi olemaan. Kehittämishaastetta, perehdytyskansio, koskevat tavoitteet asetettiin selvästi ja minun oli helppo lähteä rakentamaan työtäni niiden pohjalta.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen etenee prosessi siihen liittyvän tiedon hakemisella. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännössä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Oma tiedonhakuprosessi sai alkunsa, kun minulle annettiin pino dokumentteja yrityksen arkistoista. Projektiin tarvittavaa tietoa löytyikin paljon ja pääosin tuosta materiaalista koostui lopulta perehdytyskansion sisältö. Käsissäni oli melkoinen palapeli tietoja joihin lisättiin vielä sähköpostin välityksellä saamani tieto. Sain paljon tuotetietoa sekä yrityksen taustatietoa tuota kautta, kun johtoryhmä oli ensin kaivellut muistilokeroitaan. Perehdytyskansiota tehdessäni hautauduin lähinnä yritykseltä saamiini tietoihin sekä internetiin, työni loppuvaiheessa enemmän kirjoihin.

Tekijältä vaaditaan kriittisyyttä kehittämiskohteen taustaa tutkittaessa, koska samasta aiheesta saattaa löytyä paljon toisistaan poikkeavaa tietoa. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. (Ojasalo ym. 2014, 24-25.) Oman näkökulman löytäminen perehdytyskansioon ei tuottanut ongelmia sillä minulle muodostui alusta alkaen selkeä kuva siitä, millainen se tulisi olemaan. Tietoperustaa varten valitsemani aihealueet olivat myös melko helppoja valintoja minulle: aiheet ovat mielenkiintoisia, käytännönläheisiä

ja aina ajankohtaisia. Rajaaminen ja rajojen sisäpuolella pysyminen tuotti jonkin verran päänvaivaa, koska motivaatio käsitteenä on niin laaja.

Tarkempi kehittämistehtävä ja kehittämisen kohteen rajaus määritellään tarkemmin kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 25.) Oman työni kohdalla työni rajausta suunniteltiin yhteistyössä ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa. Tapasimme asian tiimoilta ja kävimme läpi johtoryhmän toiveet perehdytyskansiota ajatellen. Hahmottelimme sisällysluettelon runkoa ja keskustelimme siitä, kuinka kansion tulisi olla käytännönläheinen ja tiivis tietopaketti. Lähestymistavan oli oltava konkreettisesti työhön liittyvä ja työntekijän näkökulmasta toteutettu.

Koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, tulisi prosessiin sisällyttää paljon pelkästään muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin liittyvää toimintaa. Tulosten jakaminen kirjallisena on myös keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Raporttien tarkoituksena ei ole vain kuvata kehittämistyötä vaan myös viedä sitä koko ajan eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 25.) Oman työni kohdalla itse prosessista ei ole kirjallista raporttia olemassa, vaan valmiin työkalun käyttöönotto oli koko ajan eteenpäin vievä voima. Ainoa kirjallinen tuotos alkuvaiheesta on siis itse perehdytyskansio. Prosessin kuvaaminen tapahtui vasta työn loppuvaiheessa.

Viimeisenä vaiheena on kehittämistyön arviointi. Arviointi kohdistuu sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2014, 26.) Virallista palautekeskustelua ei koskaan käyty oman työni kohdalla. Kun työ oli tehty, se oli tehty ja sain vain satunnaisia suullisia palautteita. Mitään tutkimusta kansion käyttöön otosta ei tehty, joten arviointi perustuu vähäisiin työntekijöiden kommentteihin.

4.1.3 Rakentava tutkimus

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Kyse on uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon

pohjalta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Oman kehittämistehtävän tuotos oli työntekijän perehdytyskansio, josta haluttiin mahdollisimman käytännönläheinen tietopaketti. Pakettia lähdettiin rakentamaan arkistoista kaivettujen dokumenttien ja omien kokemusten pohjalta.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimijat, esimerkiksi organisaation johto, ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Käytännön ongelman ratkaisu omassa työssäni oli koota perehdytyskansio ja teoriaosuus kuvata perehdytysprosessi. Vuorovaikutus työn edetessä toimi hyvin ja tein tiivistä yhteistyötä ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa, joka toimi myös yhteyshenkilönä minun ja johtoportaan välillä. Kansio oli luettavana myös toimitusjohtajalla ja sain siis palautetta hyvin koko johtoryhmältä. Perehdytyskansio otettiin käyttöön kaikissa Teerenpeli ravintoloissa, joten hyöty oli koko organisaation laajuinen.

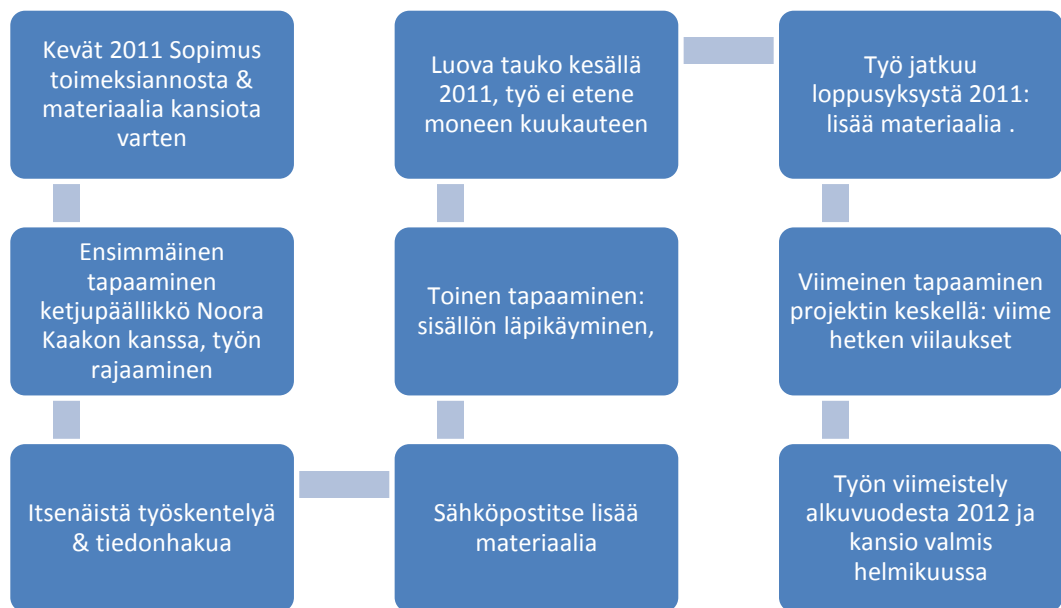
Tarvittava aineisto konstruktiiivista tutkimusta varten kannattaa kerätä monin eri tavoin. Tyypillisiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu, mutta lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Omassa työssäni keskityin havainnointiin, haastatteluun ja kirjallisiin, niin painettuihin kuin elektronisiin, lähteisiin sekä dokumenttianalyysiin.

Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto (esim. puolimetrinen pino yritysten mainosmateriaalia tai 100-sivuinen pino litteroituja haastatteluita) tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä.

(Ojasalo ym. 2014, 136.) Oman projektini kohdalla tämä tarkoitti yritykseltä saamiini dokumenttien läpikäymistä, joka koostui muun muassa yrityksen arvoista ja visioista vuosien varrelta sekä erilaisista palvelukonseptien ja ydinasiakkaiden kuvaamisesta, tuotetiedoista ja tehtäväkorteista.

Vaiheet dokumenttianalyysiä tehtäessä alkavat aineiston valmistelulla, sitten seuraa aineiston pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen, kriittinen tarkastelu ja lopulta tulkinta sekä ulottuvuuksien luominen. (Ojasalo ym. 2014, 138.)

Oman työni kohdalla aloitin lajittelemalla papereita aihealueiden mukaan ja sen jälkeen keräämällä tarvittavat tiedot. Osa tiedoista oli todella vanhoista yritysstrategioista lainattuja ja työni käydessä luettavana johtoportaalilla havaittiin kansion sisältävän osin vanhentunuttakin tietoa. Tämä korjattiin lähettämällä minulle aina uudet päivitettyt versiot esimerkiksi yhtiön senhetkisestä strategiasta ja visiosta.



Kuvio 4 Tuotoksen syntymisen prosessi

Oma prosessi tuotoksen osalta (Kuvio 4) oli pitkä: perehdytyskansion valmistuminen kesti lähestulkoon vuoden. Työmäärän puolesta tuo aika olisi ollut mahdollista vähintäänkin puolittaa organisoimalla paremmin, työ kuitenkin oli suurilta osin itsenäistä työskentelyä. Tapasimme ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa vain muutaman kerran prosessin aikana ja muutoin vaihdoimme ajatuksia sähköpostin välityksellä, mitä kautta sain myös lisämateriaalia työhön. Ensimmäisellä tapaamisella laadittiin runko, jonka pohjalta oli hyvä lähteä rakentamaan tietoa kansio-

oon. Lähdin erittelemään materiaalia liiketoimintasuunnitelmasta kerätyistä tiedoista, sekä erilaisista tuote- ja tehtäväkorteista. Tietoa tuli matkan varrella lisää sähköpostin välityksellä ja esimerkiksi oluttuotteiden kohdalla olin yhteydessä panimon päällikköön, jotta vuosilukuja saataisiin oikein historiikkiin. Yritykseen liittyvä tieto oli siis enemmänkin tiedon erittelyä, järjestelyä ja uudelleen kirjoittamista. Tiedonhakuja tein yleisistä perehdyttämisohjeista ja turvallisuusohjeista internetin välityksellä. Kesällä 2011 työhön tuli pitkä tauko ja se jatkui vasta loppusyksystä. Kansio oli tuossa vaiheessa jo viimeistelyä vaille valmis. Sain alkuvuodesta 2012 vielä päivitettyjä tehtäväkortteja ja puuttuvia tuotetietoja yrityksen historiikkiin, jotka lisäsin jo lähes valmiiseen kansioon. Helmikuussa 2012 projekti päättyi ja kansio otettiin käyttöön.

4.2 Toimeksiantajan esittely

Teerenpeli Yhtiöt -konserni on ravintola-, panimo- ja tislaamotoimintaa sekä franchising-liiketoimintaa harjoittava perheyhtiö, omistajinaan Anssi ja Marianne Pyysing. Konsernin persoonalliset Teerenpeli-ravintolat ovat kaupunkien keskuksissa sijaitsevia palvelevia seurusteluravintoloita. Teerenpeli yhtiöt Oy:n muodostavat tänä päivänä Teerenpeli Ravintolat Oy sekä Panimo & Tislaamo Oy. (Teerenpeli 2014b).

Teerenpeli yhtiöiden kotipaikka on Lahti, jonne ensimmäinen Teerenpeli avattiin 4.3.1994 ja jo seuraavana vuonna käynnistettiin myös pienpanimotoiminta ravintolan tiloissa. Vuonna 1995 perustettu pienpanimo oli ensimmäisten suomalaisten pienpanimoiden joukossa ja yksi harvoista, jotka tuosta joukosta tänä päivänä toimivat. Ensimmäinen panimo oli keittokooltaan 60 litraa, mutta kasvoi vuonna 1997 tehdyn panimolaajennuksen myötä 250 litraan ja alkoi myös siiderin valmistus. (Teerenpeli 2014c.)

Loppuvuodesta 1998 avattiin toinen Teerenpeli-ravintola Tampereelle. Tampereen Teerenpelin erikoisuutena oli oma mallasviskikellari, jossa lisäkypsytettiin itse maahantuotua mallasviskiä. (Kaakko 2011.)

Ravintolatoiminta laajeni vuonna 2000 kun ruokaan erikoistunut ravintola Taivaanranta avattiin Lahteen. Taivaanranta on tasokas a la carte-ravintola, jossa pa-

nostetaan oman panimon tuotteiden lisäksi laajaan viinivalikoimaan. (Kaakko 2011.)

Panimo siirtyi vuonna 2002 ravintola Taivaanrannan kellaritiloihin ja keittokoko kasvoi 1500 litraan. Toiminta laajeni ja aloitettiin mallasviskin tislaustoiminta. Saman remontin yhteydessä valmistui myös Taivaanrannan kellarikabinetti, joka toimii yksityistilaisuuksien viettojen lisäksi Panimo & Tislaamo-esittelykierrosten vetopaikkana. (Teerenpeli 2014c.)

Kolmas Teerenpeli-ravintola avattiin vuonna 2003 Helsinkiin, Kaisaniemeen ja seuraava keväällä 2006 Helsingin Kamppiin. Kaisaniemen ravintola sulki ovensa 2007. Helsingin Teerenpelissä valmistetaan omia, vain Helsingin ravintolasta saatavia, erikois- ja kausioluita joita myydään Lahdesta tulevien vakituotteiden rinnalla. (Kaakko 2011.)

Terassikaudeksi 2007 aukesi uusi ravintola Lahden matkustajasatamaan. Laivaravintola Teerenranta myy tuttuja Teerenpelin tuotteita heti huhtikuun lopulta aina syyskuulle asti. (Kaakko 2011.)

Tuotteiden kysynnän kasvaessa rakennettiin vuonna 2009 uusi panimo Lotilan teollisuusalueelle Lahteen ja kapasiteettia kasvatettiin jälleen. Uuteen panimoon hankittiin pullotuslaitteisto, jota ei Teerenpelin panimossa aiemmin ollut. Entiset panimotilat otettiin kokonaisuudessaan käyttöön oman mallasviskin valmistukseen. (Teerenpeli 2014c.)

Vuonna 2009 perheyritys myös laajeni ja aloitti franchising-toiminnan. Ensimmäinen franchising-ravintola avasi tuolloin ovensa Turussa ja toinen Lappeenrannassa vuonna 2011. (Kaakko 2011.) Tähän mennessä uusimmat Teerenpeli-ravintolat löytyvät Helsingin Keskuskadulta, jonne aukesi keväällä 2014 ruokaravintola Taivaanranta, minkä yhteyteen pieni Teerenpeli. (Teerenpeli 2014a.)

Oman panimon tuotteissa korostuvat suomalaisuus ja suomalainen käsityö. Juomat valmistetaan ammattitaidolla, perinteitä kunnioittaen. Maut tulevat aidoista raaka-aineista: oluissa raaka-aineina ohra, vehnä ja ruis, siidereiden makumaailmassa omena, puolukka sekä mustikka, maut aidoista marjoista. Mallasviski, Teerenpeli Single Malt, valmistetaan aidolla pannutislausmenetelmällä suomalaisesta

ohrasta ja vedestä. Oman panimon tuotannossa otetaan huomioon luonnonmukaisuus ja mahdollisuuksien mukaan käytetään lähituotantona valmistettuja raaka-aineita. (Kaakko 2011.) Vuosien varrella useat tuotteet ovat saaneet tunnustuksia ja palkintoja sekä Suomessa että ulkomailla. (Teerenpeli 2014c).

5 ANALYYSI

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytyskansio on työväline joka toimii yhtenä osana työntekijän perehdyttämisprosessia. Hyvä perehdyttäminen hyötyy perehdytyskansion käytöstä, mutta vaikuttaa myönteisesti myös työntekijän motivaatioon toteavat Kangas & Hämäläinen (2007) ja näin ollen voidaan todeta hyvän henkilöstöjohtajan hyötyvän myös motivaatiotekijöiden tunnistamisesta.

5.1 Käytännön motivaatio

Motivaation tutkimus on laaja-alainen ilmiö, mutta henkilöstöjohtaja tarvitsee siitä varsin kapean kaistaleen onnistuakseen. Reeve (2009) esittelee historiallisten ”Suurten teorioiden” sijaan käytettävissä olevia miniteorioita, jotka keskittyvät esimerkiksi tietyn ihmisryhmän, kuten työntekijät, tutkimiseen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation merkityksen ymmärtäminen on ensi askel oikeaan suuntaan.

Reeve (2009) esittää sisäisen motivaation johtavan esimerkiksi periksiantamattomuuteen ja luovuuteen, joiden voidaan todeta olevan hyviä ominaisuuksia myös työntekijässä. Herzberg (2008) toteaa ulkoisten kannustimien olevan tehottomia ja tämän ymmärtämällä tehokkaan motivoimisen olevan helpompaa. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee Herzbergin (2008) mukaan vain tarvittavan saadaksesen palkkionsa. Tästä voidaan päätellä useimpien motivoituvan parhaiten sisäisistä kannustimista ja näin ollen voidaan päätellä juuri sisäisen motivaation olevan tärkeä panostamisen paikka henkilöstöjohtajalle. Reeve (2009) esittää sisäisen motivaation vaikuttavan positiivisesti myös oppimiseen ja näin motivoituneiden oppijoiden ajattelevan ja yhdistävän asioita joustavasti, käsitteellisellä tavalla (vastakohtana ulkoa opettelemiselle). Tästä voidaan päätellä motivaation olevan merkittävässä roolissa jo perehdyttämisvaiheessa jolloin uusi työntekijä omaksuu uusia asioita.

Työhönsä motivoitunut työntekijän on sitoutunut työntekijä esittää Eräsalo (2008) ja motivointi on helpompaa esimiehen ymmärtäessä motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. Herzberg (2008) puhuu työn rikastuttamisesta ja listaa seitsemän käytännöllistä lähtökohtaa sen toteuttamiselle (Taulukko 1). Tämän pohjalta toteute-

tussa tutkimuksessa todettiin testiryhmällä merkittävä nousu työtyytyväisyydessä ja työstä suoriutumisessa, sekä vähempinä poissaoloina töistä että korkeampana ylenemisasteena. Esitetyt toimintaperiaatteet (Taulukko 1) liittyvät kaikki sisäisen motivaation parantamiseen ja tutkimuksessa todistettiin niiden toimivan. Kaikkia motivaatiotekijöitä: vastuu, henkilökohtainen saavutus, tunnustus, kasvu sekä oppiminen ja edistyminen, (Taulukko 1) voidaan tukea heti perehdyttämisenvaiheesta lähtien. Tästä kaikesta voidaan päätellä juuri sisäisen motivaation olevan paras motivoitumisen lähde työntekijälle ja sitä tulisi kaikin keinoin pyrkiä tukemaan. Sisäisesti motivoituneen työntekijän voidaan todeta olevan sitoutuneempi työhönsä ja suorittavan sitä parhaan taitonsa mukaan.

5.2 Käytännön perehdyttäminen

Perehdyttämisen sisältämissä toimenpiteissä (Taulukko 2) kuvaillaan tilanteita, joissa perehdyttäminen on tarpeellista. Eräsalo (2008) toteaa perehdyttämisen olevan tehtäväkohtaista koulutusta ja valmentamista jolla vahvistetaan työntekijän valmiuksia suoritua uusista tai muuttuvista tehtävistä. Näkisin tekemäni perehdytyskansion olevan hyödyksi paitsi uuden työntekijän perehdyttämisessä, mutta myös esimerkiksi pitkään poissa, esimerkiksi perhevapailta, olleen työntekijän auttamisessa takaisin työhönsä. Omalla työpaikallani kansio tuli tarpeeseen myös kauemmin talossa olleiden työntekijöiden kohdalla, mukaan lukien itseni, sillä toimintatavat eivät aina välttämättä olleet yhtenäiset. Perehdytyskansioista tuli siis myös muistilista kaikille yhteisistä pelisäännöistä.

Työturvallisuuslain mukaan perehdytettäviä asioita (Taulukko 3) on osin sisällytetty perehdytyskansioon, osin viitattu mistä tieto löytyy. Kaikki tiedot voisi olla jatkossa järkevää liittää perehdytyskansioon, jotta tiedot olisi luettavissa helposti yhdestä ja samasta paikasta.

Perehdytyksen tulisi edetä suunnitelmallisesti ja yksilöllisesti toteaa Eräsalo (2008). Teerenpelin perehdytysprosessia voisi vielä kehittää ja tehdä järjestelmällisemmäksi. Alkuvaihe etenee prosessikaavion (Kuvio 2) mukaan, mutta seurantavaiheen toiminta on satunnaisempaa. Perehdytyskansio tulee luettavaksi kaikille työsuhteen aloittamisvaiheessa ja siitä jatketaan yleisperehdyttämiseen. Vaikka Eräsalo (2008) toteaa olevan resurssien tuhlausta perehdyttää jokaiselle sama pa-

ketti taustasta ja osaamisesta riippumatta, näen perehdytyskansion olevan kuitenkin oleellinen aloituspaketti kaikille. Siitä löytyy hyödyllinen taustatieto yrityksen historiasta, toimintaperiaatteista ja koko palvelukonseptista. Yleisperehdytyksen kohdalla voidaan alkaa miettiä, onko järkevää opastaa kaikille kuinka olutta laskeetaan hanasta tai juomasekoituksia valmistetaan. Tässä kohtaa ymmärrän resurssien menevän hukkaan, jos uudella työntekijällä on jo ravintolatausta.

Työnopastus tapahtuu yleisperehdytyksen jälkeen (Kuvio 2) ja sisältää omat vaiheensa. Näiden viiden vaiheen kautta (Kuvio 3) työntekijä saa konkreettisen otteen työstä. Teoria on tullut jo perehdytyskansiosta ja yleisperehdytyksestä, joten tuon hyvän pohjan päälle rakennetaan nyt toiminta. Eräsalo (2008) kuvailee työnopastuksessa opittavan tiedot ja taidot niin hyvin, että suoritus lähes automatisoituu. Näen tässäkin kohtaa perehdytyskansion tuovan lisäarvoa oppimiselle kun tavoitteena on työn sisäisen mallin syntyminen, kuten Eräsalo (2008) toteaa.

Perehdyttämisen hyötyjen voidaan todeta olevan merkittäviä. Kuten Kangas & Hämäläinen (2007) toteavat, perehdyttämällä luodaan vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hän lisää myös oppiajan lyhenevän, työtapaturmien ja turvallisuusriskien vähenevän, sekä poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenevän. Voidaan siis päätellä hyvän perehdytyksen olevan yrityksen etu jo taloudellista puolta tarkastellessa: hyvin perehdytetty työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja myyvä työntekijä, ja on sitä mahdollisimman nopeasti.

5.3 Tuotos

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytyskansio syntyi melko itsenäisen projektin lopputuloksena. Yhteistyö Teerenpeli yhtiöiden ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa antoi suuntaviivat ja rungon, jonka jälkeen sain toteuttaa sisältöä itsenäisesti. Tapaamisiemme puitteissa sain palautteen sisällöstä ja siitä, oliko se menossa toivottuun suuntaan. Analysoitavana oli suuri määrä erilaisia dokumentteja yrityksen arkistoista, joista lähdin rakentamaan perehdytyskansion yritykseen ja sen toimintaan liittyviä tietoja. Internetiä käytin hyödykseni etsiessäni tietoja perehdytysprosessiin liittyen ja siihen liittyviin osa-alueisiin, kuten työturvallisuuden.

Perehdytyskansioista toivottiin tiivistä tietopakettia, joten tiedoista piti poimia oleellisimmat. Ideana oli tehdä kattava, mutta helposti luettava ja sisäistettävä, tiivis paketti uusille työntekijöille, vuokratyövoimalle, sekä vanhojen työntekijöiden muistin virkistämiseksi. Jälkeenpäin mietittynä kansioista tuli ehkä liiankin tiivis osin ja joitakin osa-alueita voisi hiukan tarkentaa tai laajentaa. Tässä voisi olla jatkotutkimus aihe: perehdytyskansion päivittäminen. Jatkotutkimuksena kansioon voisi lisätä myös osion motivaatiosta.

Tutkimuksellisuus alkuvaiheessa ei ilmennyt sillä tasolla kuin nyt loppuvaiheessa tarkasteltuna olisi voinut toivoa. Projekti oli pitkä ja venyi tarpeettomankin pitkälle, sillä alussa ei asetettu mitään aikataulutavoitteita. Voisi sanoa, että projektipäällikkö, allekirjoittanut itse, kärsi järjestelmällisyyden ja tehokkaan aikataulutamisen puutteesta.

Lopputuloksena syntynyt kansio otettiin lopulta käyttöön kevättälvella 2012.

5.4 Arviointi

Saamani palaute perehdytyskansioista on ollut pääsääntöisesti hyvää. En suorittanut asian tiimoilta mitään jatkotutkimusta tai kyselyä, joten tässä olisi jatkotutkimuksen paikka pohjaksi mahdolliselle perehdytyskansion päivitykselle. Itse arvioisin sellaisen olevan paikallaan luettuani aiheesta nyt jälkikäteen enemmän.

Kansion valmistuttua keskustelimme ketjupäällikkö Noora Kaakon kanssa ja hän totesi olevan hankalaa päättää milloin kansio olisi valmis. Johtoryhmästä tuntui aina, että jotain pitäisi vähän lisätä ja osa-alueita laajentaa. Tulimme kuitenkin yhdessä siihen lopputulokseen, että kansiossa oli lopulta juuri se tarvittava ja oleellinen tieto nimenomaan uutta työntekijää ajatellen. Rajauksen todettiin siis onnistuneen.

Eräältä kesätyöntekijältäni kysyessäni kansion toimivuudesta, hän totesi sen olevan riittävä ja helposti luettava aloituspaketti. Itse arvioisin myös kansion sisällön olevan riittävä.

Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta perehdytyskansion olevan toimiva työkalu, sillä se on edelleen käytössä kaikissa Teerenpeli ravintoloissa.

5.5 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuutena on ollut minulle suuri oppimisprosessi. Projektiluontoinen työskentely ja koko prosessiin liittyvä tutkimuksellisuus olivat minulle melko vieraita käsitteitä. Koulusta opitut asiat olivat parin vuoden työssä olon jälkeen osin unohtuneet, joten jokainen vaihe on tuonut uusia oppimisen paikkoja eteen. Työskentelyä ei aina voi kuvata kovinkaan sujuvaksi mutta maaliin on kuitenkin lopulta päästy.

Projektina perehdytyskansion tekeminen oli haastavaa ja ymmärsin loppuvaiheessa kuinka tärkeää on edetä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Tämäntyyppinen työskentely aukeni minulle hiukan aiempaa enemmän. Tietoja kerätessäni ja läpi käydessäni arvostukseni työnantajaani kohtaan kasvoi ja opin itsekin uusia asioita yrityksestä. Hyödyin tästä prosessista konkreettisesti myös jokapäiväistä työtäni ajatellen. Tietämykseni yrityksen historiasta esimerkiksi kasvoi.

Työn loppuvaiheessa ymmärsin täysin, kuinka tärkeää olisi ollut tutkimuksellisen näkökulman ottaminen heti alkuun ja kuinka olisin hyötynyt siitä opinnäytetyön kokonaisuutta ajatellen. Jälkiviisaus tässä kohtaa tuntuu turhautavalta, tietäen kuinka paljon helpommin asiat olisi voinut edetä jos ei olisi menty tekeminen edellä ja ajateltu vasta jälkikäteen.

Kokonaisuudessaan tämä työ vaati kykyä projektin hallintaan, vastuullisuuteen, aikatauluttamiseen, yhteistyöhön toimeksiantajan kanssa sekä järjestelmälliseen työskentelyyn. Loppu vaiheessa stressinsieto kyky vietiin myös uudelle tasolle aikataulun muodostuessa todella tiiviiksi. Kaikilla näillä osa-alueilla on tapahtunut valtava kehitys tämän prosessin aikana ja jos aloittaisin tämän työn alusta, näyttäisi toiminta hyvin toisenlaiselta. Työ antoi minulle hyviä eväitä samankaltaisten projektien toteuttamiseen jatkossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimiva perehdytysprosessi, jonka tueksi valmistui työntekijän perehdytyskansio olutravintola Teerenpeliin. Kansiossa oli tavoite tehdä tiivis, mutta kattava paketti tietopaketti työntekijän perehdyttämisen tueksi, sekä yhtenäistää myös kauemmin talossa olleiden työntekijöiden toimintamalleja. Tietoperustassa tarkoitus oli keskittyä motivaatioon, motivointiin sekä perehdyttämiseen käytännönläheisesti, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Rajauksena oli keskittyminen nimenomaan motivointiin ja perehdyttämiseen, ei niinkään motivaatioon käsitteenä tai henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena.

Projekti sai alkusysäyksen kun minulle tarjottiin mahdollisuutta tehdä perehdytyskansio työpaikalleni olutravintola Teerenpeliin. Innostuin kehittämistyöstä välittömästi ja toimeksiannosta sovittiin keväällä 2011. Paljon itsenäistä työskentelyä sisältävä projekti venyi lähes vuoden mittaiseksi. Vanhan ja uuden tiedon analysointia ja muokkausta vaatinut työ valmistui lopulta helmikuussa 2012 ja otettiin pian käyttöön kaikissa Teerenpeli ravintoloissa. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi vasta aivan lokakuun lopussa 2014, erotin siis tuotoksen tekemisen ja raportoinnin täysin erillisiksi projekteikseen. Vastakohtana tuotoksen tekemisen pitkittyneelle projektille, oli loppuosan tekeminen hyvin tiivistä työskentelyä. Tietoperusta ja raportti syntyivät keskimäärin seitsemän sivun viikkotahdissa.

Jos tekisin tämän kokonaisuuden uudestaan, käyttäisin aikaa kunnollisen projektisuunnitelman tekemiseen. Tuotoksen tekemiseen käytetyn ajan voisi puolittaa ja toisaalta raportointiin sekä tietoperustaan lisäisin kuukauden tai kaksi työskentelyaikaa. En lisäisi loppupäähän liikaa aikaa, sillä koin juuri tiukan aikataulun ajavan myös tehokkaaseen työskentelyyn. Aikaa ollessa ”liikaa” saattaa ote työhön helposti herpaantua. Toteuttaisin opinnäytetyön kokonaisuuden myös yhtenäisempänä projektina, eli ottaisin alusta alkaen vahvan tutkimuksellisen näkökulman ja kirjoittaisin raporttia koko ajan työn edetessä. Hyvin suunniteltuna ja aikataulutettuna, työhön olisi voinut sisällyttää esimerkiksi työntekijöiden käyttökemuksia perehdytyskansiossa ja tutkia sitä puolta enemmän.

Tavoitteisiin kuitenkin päästiin mielestäni hyvin, siitäkin huolimatta, että työskentely ei aina ollut kovin järjestelmällistä. Perehdytyskansio valmistui toimeksianta-

jan toiveiden mukaiseksi kokonaisuudeksi ja siitä tuli toimiva työkalu, joka on edelleen käytössä. Toimiva perehdytysprosessi on kuvattu työssä ja perehdyttämistä sekä motivointia on käsitelty rajauksen puitteissa. Vaikka kokonaisuudessa tämän työn prosessissa olisi toivomisen varaa, olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja siihen, että lopputulokseen päästiin.

LÄHTEET

Eräsalo U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Herzberg F. 2008. One More Time: How Do You Motivate Employees?. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kangas P. & Hämäläinen J. Työturvallisuuskeskus TTK. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Reeve, J. 2009. Understanding motivation and emotion. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Teerenpeli 20014a [viitattu 4.11.2014] Saatavissa:

<http://www.teerenpeli.com/Fi/Helsinki/TeerenpeliKeskuskatu.aspx>

Teerenpeli 2014b [viitattu 4.11.2014] Saatavissa:

<http://www.teerenpeli.com/Fi/Lahti/TeerenpeliLahti/TeerenpeliYhti%C3%B6tOy.aspx>

Teerenpeli 2014c [viitattu 4.11.2014] Saatavissa:

<http://www.teerenpeli.com/Fi/PanimoTislaamo/Panimo/Taustatietoa.aspx>

Kaakko N. Ketjupäällikkö. 16.11.2011. Teerenpeli Yhtiöt Oy. Haastattelu.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

LIITTEET

Perehdytyskansion sisällysluettelo

Sisällys	
Teerenpelin lyhyt historiikki	3
Tervetuloa Teerenpeliin	6
Tuotteet	6
Palvelu	6
Oman panimon oluet ja siiderit	6
Muut oluet ja siiderit	7
Oman tislaamon mallasviski – Teerenpeli Single Malt	7
Muut viskit	7
Muut alkoholijuomat	7
Viinit	7
Kahvit	8
Teeren Deli	8
Asiakkaat	8
Ympäristö	9
Yrityksen toimintatapa	9
Markkinointi	9
Organisaatio	9
Teerenpelin henkilökunta	10
Yrityksen arvot	10
Toimipaikkakohtaiset toimintatavat	11

Aukioloajat ja ikäraajat	11
Palkka	11
Työvuorolista	11
Palaverikäytäntö	11
Työvuorossa	13
Ravintolan siisteys, tunnelma ja yleisilme	13
Asiakkaan kohtaaminen	13
Asiakkaan huomioiminen	14
Asiakasvalinta	14
Puhelimessa	14
Pöytiintarjoilu	14
Työvaatetus	15
Työtehtävät ja toimenkuva	16
Tarjoilijan työtehtävät	16
Vuorovastaavan työtehtävät	16
Vuoropäällikön työtehtävät	17
Rahan, maksukorttien ja lounaseteleiden käsittely	17
Toimipaikankansio	17
Avaimet ja hälyttimet	18
Työturvallisuusohjeet työssä	18
Pelastussuunnitelma	18

Ryöstötilanne, toimintaohjeet	18
Henkilöstön ruokailu ja tauot	18
Sisäinen yhteydenpito	19
Työterveys	20
Työpaikkaterveydenhuolto sisältää	20
Työhöntulotarkastus	21
Sairastapaukset ja sairausloman ilmoittaminen	21
Teerenpeli Yhtiöt Oy:n ja -Ravintolat Oy:n henkilökunnan edut vuonna 2012	22
Yhteystiedot toimipaikat 2012	24