

Sujuvan perehdytysprosessin luominen palvelumuotoilun keinoin

Case: Ravintola Karhunpesä
Jenni Pönkkä 2024

Sujuvan perehdytysprosessin luominen palvelumuotoilun keinoin

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoilija (AMK), palvelumuotoilu
Jenni Pönkkä
Kevät 2024
Opinnäytetyö 56 sivua

Creating a fluent onboarding process using service design methods

LAB University of Applied Sciences
Bachelor of Culture and Arts (UAS), Service Design
Jenni Pönkkä
Spring 2024
Bachelor's thesis 56 pages



**Muotoiluinstituutti
LAB Ammattikorkeakoulu**

Ohjaus

Auli Haarnio

Opponentti

Ada-Maria Rapala



KARHUNPESÄ

RESTAURANT & BAR

**Toimeksiantaja
Ravintola Karhupesä**

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palvelumuotoilun menetelmien soveltamista ravintolan perehdytysprosessin kehittämiseen. Perehdytysprosessin tehokkuus ja toimivuus ovat keskeisiä tekijöitä uusien työntekijöiden integroinnissa organisaatioon ja työtehtäviin. Kehittämistyön lähtökohtana on tunnistaa nykyisen perehdytysprosessin vahvuudet ja heikkoudet sekä ehdottaa parannuksia, jotka mahdollistavat sujuvamman ja tehokkaamman perehdytyksen uusille työntekijöille.

Aineistonkeruumenetelminä käytetään havainnointia, kyselyä ja haastatteluja. Tarkoituksena on kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista ja havainnoista perehdytyksen suhteen sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Keskeisenä lähtökohtana on ymmärtää, miten työntekijät kokevat nykyisen perehdytyksen ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän kokemukseensa.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännönläheisiä ja toteuttamiskelpoisia ehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi. Kehitysehdotusten avulla pyritään luomaan selkeämpi ja tehokkaampi perehdytysprosessi, joka tukee uusien työntekijöiden nopeaa sopeutumista yritykseen ja auttaa varmistamaan heidän työssä suoriutumisen.

Opinnäytetyön lopputulokset perustuivat näiden tutkimusten löydöksiin sekä muuhun opinnäytetyössä kerättyyn tietoon. Lopputuotoksena syntyi tukityökalut perehdyttäjille. Lisäksi opinnäytetyön lopussa hahmoteltiin mahdollisia jatkokehitysideoita, jotka perustuivat työn kehittämistehtävään toimeksiantajan tarpeiden pohjalta.

Avainsanat: Palvelumuotoilu, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työntekijäkokemus

Abstract

This thesis examines the application of service design methods in developing the onboarding process of a restaurant. The effectiveness and functionality of the onboarding process are crucial factors in integrating new employees into the organization and their tasks. The starting point of the development work is to identify the strengths and weaknesses of the current onboarding process and to propose improvements that enable a smoother and more efficient onboarding experience for new employees.

Data collection methods include observation, surveys, and interviews. The purpose is to gather information on employees' experiences and observations regarding the onboarding process and to identify potential areas for improvement. The key starting point is to understand how employees perceive the current onboarding process and which factors affect their experience.

The aim of the research is to provide practical and feasible suggestions for improving the onboarding process. The development proposals aim to create a clearer and more efficient onboarding process that supports the rapid integration of new employees into the company and helps ensure their performance in their work.

The results of the thesis are based on the findings of these studies as well as other information collected in the thesis. As a result, support tools for onboarding trainers were developed. Additionally, potential ideas for further development were outlined at the end of the thesis, based on the needs of the assignment provider for the development task.

Keywords: Service design, onboarding, onboarding process, employee experience

Sisällys

| | | | |
|--|----|---|----|
| 1. Johdanto | 6 | 4. Perehdytyksen käyttäjälähtöinen suunnittelu | 23 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja | 7 | 4.1 Tutkimuksen toteutus | 24 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet | 8 | 4.2 Tiedonkeruu | 26 |
| 1.3 Aikataulu | 9 | 4.3 Käyttäjäymmärryksen analyysi | 32 |
| 2. Perehdyttäminen | 10 | 4.4 Service Blueprint | 34 |
| 2.1 Perehdyttäminen yleisesti | 11 | 5. Lopputuotokset | 35 |
| 2.2 Perehdyttämisen vaikutus työntekijäkokemukseen | 12 | 5.1 Lopputuotosten suunnittelu | 36 |
| 2.3 Perehdyttämisen merkitys ravintola-alalla | 13 | 5.2 Muistilista ravintolapäällikölle | 37 |
| 2.4 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkit | 16 | 5.3 Tehtävälista perehdyttäjälle | 38 |
| 3. Palvelumuotoilu | 17 | 5.4 Value proposition canvas | 39 |
| 3.1 Palvelumuotoilun prosessi | 18 | 6. Pohdinta | 42 |
| 3.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa | 19 | 6.1 Jatkokehitysideat | 43 |
| 3.3 Työntekijäkokemus ja palvelumuotoilu | 21 | 6.2 Yhteenveto | 44 |
| | | 6.3 Pohdinta | 45 |

Lähteet

Liitteet

1

Johdanto

- 1.1 Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja
- 1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet
- 1.3 Aikataulu

1.1 Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe on perehdytyksen parantaminen palvelumuotoilun keinoin Karhunpesä-nimiseen ala carte -ravintolaan, ja työ rajautuu käsittelemään ravintolan tarjoilijoiden perehdytystä. Työskentelen kyseisessä ravintolassa tarjoilijana, ja aihe muotoutui syksyn 2023 aikana, kun mietin mahdollisia opinnäytetyöaiheita. Työsuhteeni vuoksi minulla oli osittaista näkemystä kehitettäviin epäkohtiin. Muistelin omaa aloitustani ravintolassa, ja perehdytykseen ei silloin juuri panostettu, joten tämä herätti ajatuksen kehittää uutta ja parannettua perehdytysmateriaalia. Ehdotin aiheita esihenkilölleni, jolloin selvisi, että tällä hetkellä yrityksellä ei ole perehdytysohjelmaa, ja selkeästi määritelty prosessi koetaan erittäin tarpeelliseksi. Ensimmäinen ajatukseni oli, että tuottaisin jonkinlaisen perehdytysmanuaalin uusille työntekijöille, mutta keskustelujen myötä tarkentui, että hyvää perehdytysmateriaalia on jo olemassa, ja ongelmana on lähinnä uuden työntekijän sujuva integrointi työtehtäviinsä.

Palvelumuotoilun näkökulma tarjoaa kattavan tavan perehdytyksen parantamiseen. Sen avulla voidaan analysoida ja ymmärtää sekä työntekijöiden että työnantajan tarpeita ja odotuksia, joka mahdollistaa perehdytysprosessin suunnittelun ja toteutuksen, joka on aidosti asiakaslähtöinen ja käyttäjäystävällinen. Näin syntyy ratkaisuja, jotka parantavat perehdytyskokemusta ja siten myös työntekijöiden sitoutumista ja työtehokkuutta ravintolassa.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Hyvinkäällä sijaitsevan Hotel Sveitsin ravintola Karhunpesä. Hotel Sveitsi kuuluu Primehotels-ketjuun, joka on suomalainen yksityisomisteinen yritys. Ketjuun kuuluu tällä hetkellä kuusi eri hotellia, joista jokainen on uniikki ja persoonallinen kokonaisuus. Hotel Sveitsin kohderyhmänä ovat vapaa-ajan matkailijat sekä liikematkustajat, ja siellä toimii kaksi eri ravintolaa - Karhunpesä, ala carte -ravintola, joka on ollut toiminnassa vuodesta 2020, ja josta on tullut niin hotellivieraiden kuin kaupunkilaistenkin keskuudessa tykätty ravintola ja illanviettopaikka, sekä Vino&Pino, joka tarjoaa pohjoisitalialaisia makuja. (Malkamo 2023.)

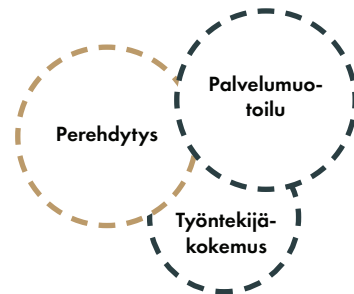
1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Millaisia ovat työntekijöiden kokemukset nykyisestä perehdytysprosessista ja mitkä ovat keskeisimmät haasteet tai puutteet heidän näkökulmastaan?
- Kuinka palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää perehdyttämisen parantamisessa työnantajan näkökulmasta?
- Miten luoda positiivinen työntekijäkokemus perehdytyksen aikana?

Opinnäytetyöni keskiössä on ravintolan työntekijöiden perehdytys ja sen vaikutus työntekijäkokemukseen. Tavoitteenani on etsiä erilaisia lähestymistapoja, jotka tehostavat perehdytysprosessia, ja keskeisenä näkökulmana on varmistaa, että onnistuneen perehdytyksen ansiosta uudet työntekijät tuntevat sitoutumista uuteen työympäristöönsä. Tämän avulla pyrin luomaan kehykset sille, mitä olisi olennaista korostaa perehdytyksen aikana, jotta se hyödyttäisi työntekijää ja varmistaisi tehokkaan sopeutumisen työtehtäviin, samalla parantaen työnantajan resurssien tehokasta käyttöä, ja vähentäen mahdollisia virheitä ja epäselvyyksiä.

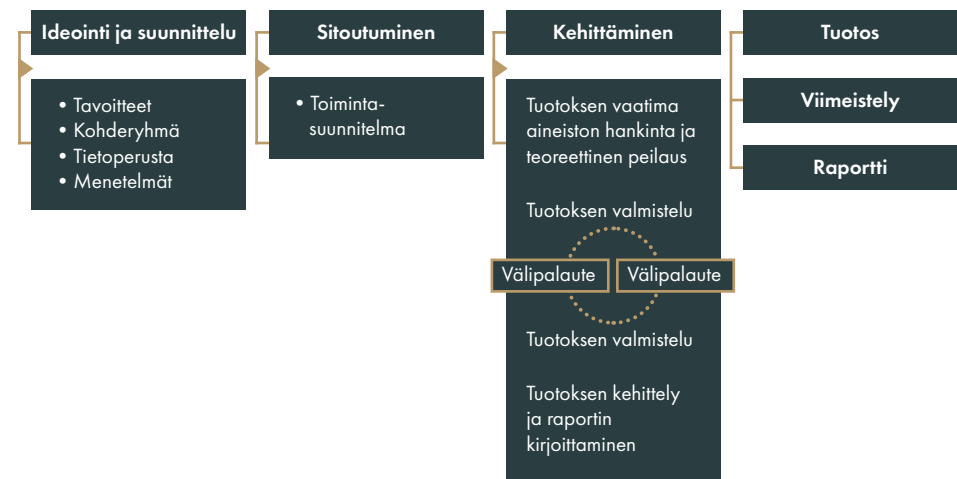
Työn teoreettinen viitekehys (kuvio 1) kattaa perehdyttämisen, palvelumuotoilun ja työntekijäkokemuksen käsitteet. Perehdyttämisen osalta tarkastelen sen merkitystä, sisältöä, hyötyjä ja mahdollisia haasteita niin yleisesti kuin ravintola-alalla. Aavaan palvelumuotoilun prosessia sekä sen hyödyntämistä liiketoimintaan, jonka lisäksi sivuan työntekijäkokemuksen merkitystä ja sen vaikutusta organisaation toimintaan.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

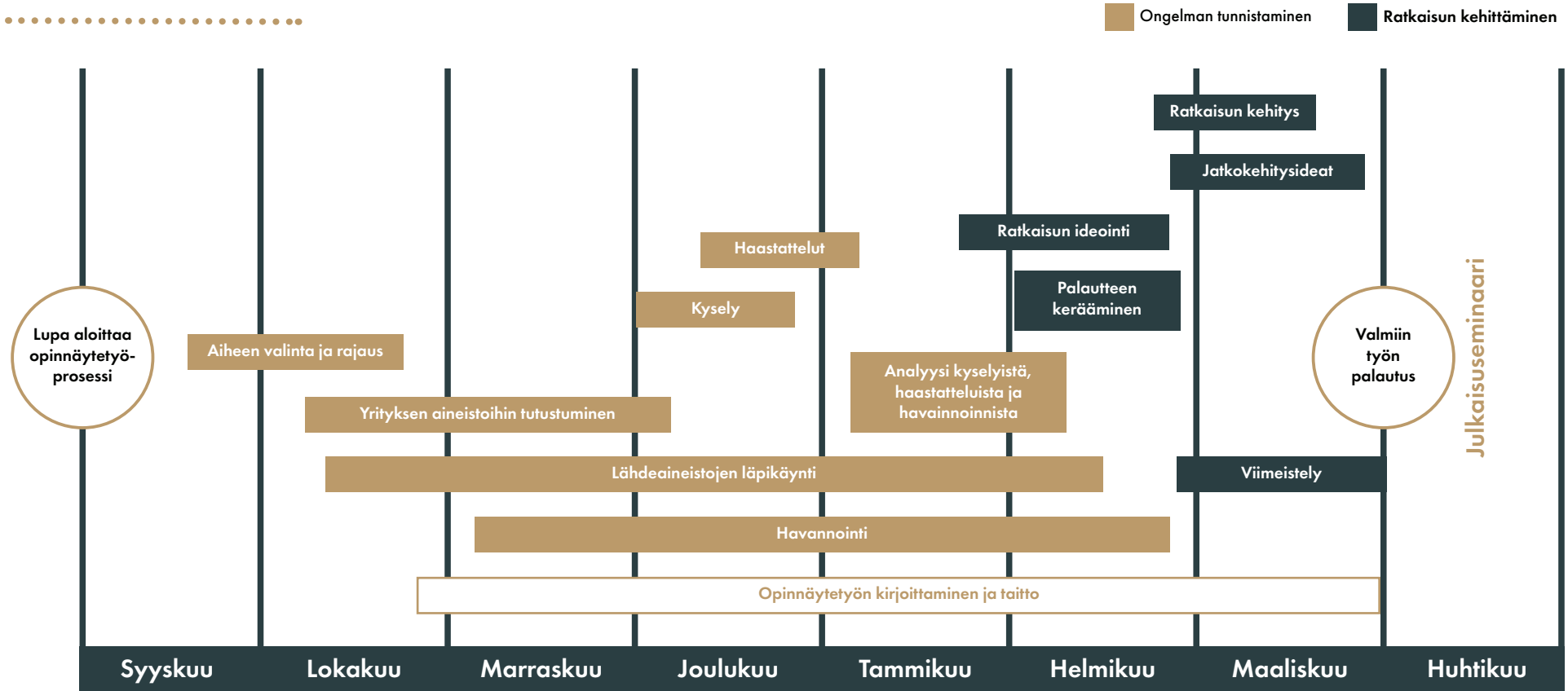
Aineistonkeruussa pääpaino on käyttäjätutkimuksessa, jota tehtiin havainnoimalla, kyselyn avulla, sekä haastatteleamalla esihenkilöitä, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä työntekijöiden tarpeista. Tavoitteena on kehittää tukityökaluja perehdyttäjäille, joiden avulla ravintola vastaa työntekijöidensä tarpeisiin entistä paremmin ja luo näin ollen positiivisempia kokemuksia. Työntekijöiden perehdytyksen kehittämisen avulla pyritään edistämään ravintolan toiminnan tehokkuutta ja varmistamaan, että jokainen työntekijä voi tuoda parhaansa esiin osana organisaatiota.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin toiminnallinen opinnäytetyö (kuvio 2), joka ilmentää tutkimuksellista kehittämistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämistyö tehdään yhteistyössä tilaajaorganisaation ja kohderyhmän kanssa, keskittyen havaittuihin tarpeisiin. Työssä luodaan konkreettinen lopputuotos, kuten prosessin kuvaus ja analyysi tai käytännön kokeilu palvelun parantamiseksi, ja siihen liittyy kirjallinen raportti, joka käsittelee aiheen ja prosessin vaiheita. (Kostamo ym. 2022.)



Kuvio 2. Toiminnallinen opinnäytetyöprosessi (mukaillen Kostamo 2022)

1.3 Aikataulu



Kuvio 3. Opinnäytetyön aikataulu

Kuten kuvio 3 osoittaa, opinnäytetyön teko alkoi syyskuussa 2023 saatvani luvan aloittaa prosessi. Olin pohtinut erilaisia opinnäytetyöaiheita jo kesän aikana, ja puhunut opinnäytetyön aloituksesta työpaikallani. Syyskuun aikana aihe tarkentui, kun tämänhetkisen perehdytyksen puute nousi keskusteluun työpalaverissa, ja ehdotin esihenkilölleni, että opinnäytetyön aiheeni voisi liittyä Karhunpesän perehdytykseen. Aihe hyväksyttiin ja prosessi alkoi yrityksen aineistoon sekä lähteisiin tutustumisella. Tutkimuksen käytännön toteutus aloitettiin tarkentamalla tutkimuskysymyksiä. Tämän jälkeen eteneminen tapahtui teoreettisen viitekehityksen hahmottamisella ja aineistoon perehtymisellä.

Vuoden loppupuolella paneuduin aiheeseen syvemmin, jolloin suunnittelin ja toteutin käyttäjätutkimusta sekä analysoin keräämäni aineistoa. Tammikuussa jatkoin analyysia ja muodostin palvelupolun ja Service Blueprintin saamani datan pohjalta. Analyysistä nousi selkeitä kehittämiskohteita, jotka päätin jatkojalostaa lopputuotteeksi. Tein tuotteista luonnokset, jotka annoin kommentoitavaksi niiden lopullisille käyttäjille, ja tein palautteiden perusteella viimeiset muutokset. Niputin ideat myös Value Proposition Canvukseen, jonka avulla saa hyvän käsityksen kehitetyn tuotteen arvolupauksesta. Perehdytysmallin lopullinen muoto alkoi hahmottua lopputalven aikana ja lopputuotokset olivat valmiita toimeksiantajan käyttöön maaliskuun lopussa.

2

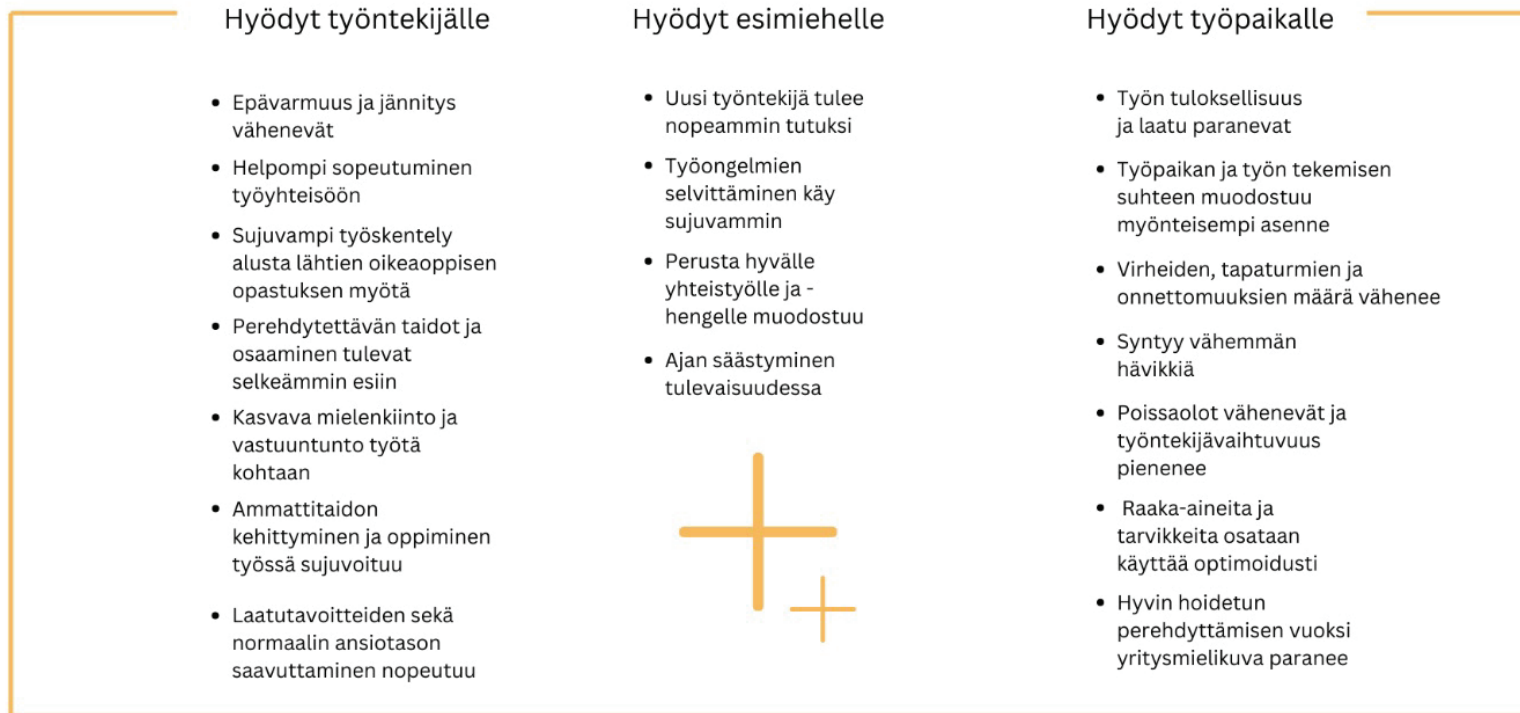
Perehdyttäminen

- 2.1 Perehdyttäminen yleisesti
- 2.2 Perehdyttämisen vaikutus työntekijäkokemukseen
- 2.3 Perehdyttämisen merkitys ravintola-alalla
- 2.4 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkit

2.1 Perehdyttäminen yleisesti

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijä oppii työtehtävät nopeasti ja heti oikein, jolloin virheiden mahdollisuus vähenee, eikä virheiden korjaaminen aiheuta keskeytyksiä muiden työssä. Perehdyttävälle tehty opastus luo turvallisuuden tunnetta ja auttaa vähentämään työturvallisuusriskejä, sekä hyvin hoidettu perehdyttäminen lisää sitoutumista organisaatioon, ja parantaa positiivisesti perehdyttävän mielialaa. (Österberg 2014, 115.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen liittyy myös uuden tekijän sitouttamiseen. Työntekijävaihtuvuus ravintola-alalla on muihin aloihin verrattuna korkea, joka lisää entisestään työntekijöiden sitouttamisen tärkeyttä (Varis ym. 2021).

Työpaikoilla toteutettava perehdytys on olennainen osa koulutusta, jolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon, tuloksiin, turvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Se on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyritään ymmärtämään työn tavoitteet ja organisaation toiminta, selkeyttämään omia velvollisuuksia ja vastuita sekä luomaan kokonaiskuva työstä, jotta työtehtävät voidaan suorittaa menestyksekkäästi. Perehdytykseen osallistuvat monet työpaikan henkilöt, ja yhteistyö onkin välttämätöntä. Perehdytyksen hyötyjä (kuvio 4) voidaan tarkastella eri näkökulmista, mutta ne hyödyttävät kaikkia osapuolia tasapuolisesti. (Lepistö 2004, 56.)



Kuvio 4. Perehdytyksen hyödyt kaikille osapuolille (mukaillen Lepistö 2004)

2.1 Perehdyttäminen yleisesti

Perehdyttäminen on kirjattu myös työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslain (738/2002) 14. § mukaan työntekijän tulee saada perusteellinen perehdytys, joka kattaa työtehtävät, työympäristön, työmenetelmät, työvälineiden oikean käytön ja turvalliset työskentelytavat. Tämän tulee tapahtua erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista sekä aina, kun työtehtävät tai työvälineet muuttuvat, ja tarvittaessa annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää varmistuen, että työntekijä on valmistautunut työhönsä ja työskentelee turvallisesti.

Hyvään perehdytykseen kuuluu perehdytettävän vastaanottaminen, jonka jälkeen on hyvä käydä keskustelu tulokkaan toimenkuvasta sekä tavoitteista. Perehdytettävän ammattitaidosta riippuen työntekijä voi olla joko paremmin perillä tulevista tehtävistään, tai kaivata enemmän opastusta. Kokeneella työntekijällä on yleensä laajempi kokemus erilaisista työtehtävistä ja työympäristöistä, mikä voi tehdä hänestä aktiivisemmän ja itsenäisemmän kuin nuoremman ja vähemmän kokeneen kollegan. Nuorempi työntekijä tarvitsee todennäköisesti enemmän perustietoa kuin kokenempi kollegansa, mikä saattaa pidentää hänen perehdyttämisaikansa. (Österberg 2014, 116–117.) Kun organisaatioon palkataan kokenut työntekijä, saattaa esimies ajatella, ettei perehdytykseen tarvitse tuhlaa aikaa, vaan se hoituu nopeana prosessina työn ohessa. Tässä piilee kuitenkin ansa: vaikka työntekijällä olisi laajaa kokemusta, hän ei tunne organisaation käytäntöjä ja kulttuuria. Jos perehdyttämistä laiminlyödään, se saattaa johtaa siihen, että yhteiset toimintasäännöt puuttuvat, ja jokainen toimii omalla, luonteenomaisella tavallaan. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja, mikä taas heikentää paitsi tuottavuutta myös työturvallisuutta ja tiimin yhteisöllisyyttä. (Lassander, 2019).

Perehdytysprosessi asiakaspalvelutyössä voi edetä esimerkiksi niin, että ensin uusi työntekijä seuraa asiakaspalvelutilanteita sivusta, ja vähän ajan kuluttua hän itse osallistuu toimintaan, mutta käytännön tehtävät hoitaa vielä kokeneempi työntekijä. Tämän vaiheen jälkeen roolit vaihtuvat, jolloin uusi työntekijä suorittaa asiakaspalvelutilanteen vaatimat tehtävät. Vasta tämän jakson jälkeen uusi työntekijä on valmis kohtaamaan asiakkaat itsenäisesti. Tällainen lähestymistapa tarjoaa uudelle työntekijälle turvallisuuden tunteen, mikä mahdollistaa hänen keskittymisensä kuuntelemiseen, oppimiseen ja kysymysten esittämiseen. (Österberg 2014, 116.)

Kun perehdytys lähestyy loppuaan, on tärkeää, että esimies keskustelee työntekijän kanssa arvioidakseen, miten perehdytys on sujunut. On suositeltavaa käydä arviointikeskusteluja myös perehdytysjakson aikana, jotta mahdollisesti esiin nousseet asiat voidaan ottaa huomioon ja tarvittaessa korjata välittömästi. Näitä keskusteluissa esiin nousseita asioita voidaan myös hyödyntää tulevissa kehityskeskusteluissa sekä mahdollisesti seuraavien työntekijöiden perehdytyksessä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijän kokemuksia ja mielikuvia rekrytointivaiheesta käsitellään, jotta voidaan varmistaa, että yrityksen viestintä ja rekrytointiprosessi vastaavat työntekijän odotuksia ja tarpeita. (Hyppänen 2013, 223.)

2.2 Perehdyttämisen vaikutus työntekijäkokemukseen

Huhta ja Myllyntaus (2021) kertovat, että työntekijäkokemus rakentuu koko työsuhteen aikana erilaisista kohtauspisteistä, joita voivat olla kaikkea arkipäiväisissä työtehtävissä tapahtuvista asioista rutiineista poikkeaviin, mieleenpainuviin hetkiin. Kohtauspisteitä on pieniä ja isoja, ja niissä voi olla mukana asiakkaita, kollegoja ja sidosryhmiä. Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa osaan niistä – esimerkiksi sujuvaan perehdytysprosessiin. Suunniteltaessa työhön liittyviä kokemuksia, kuten uuden työntekijän perehdytystä, olisi tärkeää pyrkiä varmistamaan, että siitä syntyvät tunteet ovat myönteisiä ja että kokemus jättää positiivisen muistijäljen. Nämä kokemukset lisäävät työsuhteita, jotka ovat pitkiä, tyydyttäviä sekä tuloksellisia.

Tehokas perehdytys alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja luo vahvan perustan positiiviselle työkokemukselle. Tällainen perehdytys keskittyy selkeyteen, jatkuvuuteen sekä uuden työntekijän valmiuksiin ja kykyyn omaksua uutta tietoa uusista työtehtävistään. Yrityksessä on tärkeä ymmärtää, että perehdyttäminen on jatkuva prosessi osaamisen vahvistamiseksi, eikä sen näin ollen tulisi rajoittua vain työsuhteen alkuun. (Kaihua ym. 2020.)

Uusi työntekijä muodostaa nopeasti alitajuisen käsityksen siitä, haluaako hän pysyä työpaikassa vai ei. Positiivinen ensivaikutelma kannustaa ja motivoi tulokasta, kun taas epäystävällinen vastaanotto ja riittämätön ohjaus alkuvaiheessa voivat heikentää hänen työmotivaatiotaan. Huono perehdytys voi vaikuttaa negatiivisesti myös poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Työmotivaatio ja perehdytyksen laatu ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja yrityksen henkilöstön vakinaisuuteen. (Kan-gas & Hämäläinen 2007, 4.)

Kilpailu päteivistä työntekijöistä kovenee entisestään, ja pitkäaikaisten työsuhteiden merkitys vähenee. Tässä tilanteessa yritykset joutuvat kilpailemaan osajista yhtä intensiivisesti kuin asiakkaista. Vaatimattomasti menestyvien työntekijöiden säilyttäminen voi olla suhteellisen helppoa, mutta parhaiden osajien sitouttaminen on haasteellisempaa. Menestyneimmät organisaatiot ovat niitä, jotka ymmärtävät, että työnhakija valitsee itse, mihin organisaatioon hän haluaa liittyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.) Kun työntekijäkokemus on kaikille selkeä ja yhtenäinen, se näkyy ulospäin ja muodostaa perustan houkuttelevalle työnantajabrändille, joka vaikuttaa sekä nykyisiin että mahdollisiin tuleviin työntekijöihin (Huhta & Myllyntaus 2021, 162).

Työntekijäkokemusta vahvistavia käytäntöjä perehdytysprosessiin uudelle työntekijälle:

| | | | |
|--|---|--|---|
| Yrityksen toimintatapojen ja arvojen läpikäynti | ✓ | Yksilöllisesti räätälöity perehdytys vastaamaan työtehtävää | ✓ |
| Tuen tarjoaminen | ✓ | Perehdytys toteutetaan käytännön työn kautta, ei pelkästään teoriaopetuksena | ✓ |
| Mahdollisuus esittää kysymyksiä | ✓ | Erilliset päivät ja vuorot varattu perehdytykselle | ✓ |
| Työhön integrointi ja käytännön opastus kokeneilta työtovereilta | ✓ | Perehdytysmanuaali on ajan tasalla | ✓ |
| Säännöllinen ja avoin tiedustelu työntekijän hyvinvoinnista | ✓ | Mahdollisuus oppia järjestelmien käyttöä virtuaalisesti | ✓ |
| Työyhteisöön ja työtovereihin tutustuminen ja verkostoituminen perehdytyksen osana | ✓ | Kattava, selkeä ja jatkuva perehdytys kuitenkin ilman informaatioahkyä | ✓ |

Kuvio 5. Positiivisia työntekijäkokemusta vahvistavia käytäntöjä (mukaillen Kaihua ym. 2020)

2.3 Perehdyttämisen merkitys ravintola-alalla

Ravintola-alalla työskentelevän on hallittava monipuolisia tehtäviä, kuten anniskeluohjeiden noudattaminen, asiakaspalvelu ja myynti. Työpäivät voivat olla kiireisiä ja vaihtelevia, ja työntekijän on oltava joustava ja hyvämuistinen. Lisäksi tarjoilijan on oltava valmis reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja varauduttava fyysiseen rasitukseen. Perehdytys on keskeinen osa työturvallisuutta ja tehokasta työskentelyä, ja sen avulla varmistetaan, että uudet työntekijät tuntevat toimintatavat ja -ohjeet sekä pystyvät selviytymään erilaisista tilanteista mutkitta. Erityisesti nuorille työntekijöille tarjottava perehdytys on tärkeää, jotta he sopeutuvat työelämään ja hoitavat tehtävänsä asianmukaisesti. (Pro Perehdytys.)

Vaikka ravintola-ala on tunnettu kiireestään, se ei voi olla este sille, ettei uutta työntekijää perehdytetä asianmukaisesti ja tasalaatuisesti. Jokaisella tulijalla on oikeus laadukkaaseen perehdytykseen, riippumatta siitä, onko hän tullut lyhytaikaiseen vai pitkäaikaiseen työsuhteeseen. On tärkeää muistaa, että hyväkään palkkaus ei auta, jos uusi työntekijä jätetään heitteille ilman riittävää valmistautumista, Apeli (2023) kertoo blogissaan.

Myös matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelualojen työehtosopimukseen on sisällytetty vaatimus uusien työntekijöiden perusteellisesta perehdyttämisestä turvallisiin ja terveellisiin työskentelytapoihin sekä työturvallisuusriskien tunnistamiseen.

Lisäksi työntekijöiden on saatava selkeää tietoa työpaikan työsuojeluorganisaatiosta, työterveyshuollon palveluista ja sairauspoissaolokäytännöistä työehtosopimuksen mukaan. Mikäli työpaikalla sattuu tapaturma ja havaitaan, että työturvallisuuteen liittyvä perehdytys on puutteellista, työnantaja voi joutua sakkoihin työturvallisuusmääräysten laiminlyönnistä. Tällaisista tapaturmista aiheutuvat sairauslomata ja niihin liittyvät palkkakustannukset voivat myös kasvattaa työnantajan kuluja merkittävästi. Jos lisäksi osoitetaan, että vamma on seurausta tahallisesta huolimattomuudesta, työnantaja voi joutua korvaamaan vahingonkärsijälle korvauksia. Vaikka työntekijät ovat tapaturmavakuutettuja, työnantajan tai hänen edustajiensa vastuu ei poistu tämän osalta. (Eräsalo, 2008, 63.)

Jokaisen hotellin ja ravintolan on suositeltavaa kehittää perehdyttämissuunnitelma, sillä se on olennainen osa työpaikan työsuojeluohjelmaa. Ravintola-alalla on myös muistettava, että työntekijän on huolehdittava sekä omasta turvallisuudestaan, että asiakkaiden turvallisuudesta. Satsaaminen työntekijöiden ja asiakkaiden saumattomaan yhteistyöhön sekä toinen toisiinsa huomioon ottamiseen on kannattavaa, sillä se edistää kokonaisvaltaista turvallisuutta. (Työturvallisuuskeskus, 2022, 8.)

2.3 Perehdyttämisen merkitys ravintola-alalla

Vaikka uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii aikaa ja vaivaa, on tärkeää muistaa, että hän tulee työhönsä innostuneena ja halukkaana oppimaan. Laadukkaan perehdytyksen avulla hänen taitonsa kehittyvät, mikä heijastuu myönteisesti myös asiakaspalvelutilanteissa myöhemmin. (Apeli, 2023.)

Yrityskuva on mielikuva, joka kuvastaa yrityksen henkilöstöä, palveluita ja tuotteita. Mielikuvien muuttaminen jälkeinpäin on haastavaa, ja kielteinen kokemus voi pysyä muistissa pitkään. Siksi on tärkeää, miten kaikkien työntekijöiden, niin harjoittelijoiden, kesätyöntekijöiden ja muiden lyhytaikaistenkin työntekijöiden, perehdytys järjestetään. Työvoimapula on joillakin aloilla jo olemassa, ja tilanne saattaa pahentua tulevaisuudessa. Positiivisen yrityskuvan rakentamiseksi on hyödynnettävä kaikki mahdollisuudet, ja yksi keskeinen tekijä on huolellisesti suunniteltu perehdytys. (Österberg 2014, 118.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että perehdytys on äärimmäisen tärkeä osa työturvallisuutta ja tehokasta työskentelyä ravintola-alalla. Työntekijän on hallittava monipuolisia tehtäviä, ja hänen on oltava valmis reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Perehdytyksen avulla varmistetaan, että uudet työntekijät tuntevat toimintatavat ja -ohjeet sekä pystyvät selviytymään erilaisista tilanteista. Erityisesti nuorille työntekijöille tarjottava perehdytys on tärkeää, jotta he sopeutuvat työelämään ja hoitavat tehtävänsä asianmukaisesti. Perehdytyksen laiminlyönti voi johtaa tapaturmiin ja turvallisuusriskeihin, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti sekä työntekijöiden että yrityksen maineeseen. Yrityskuvaan vaikuttava perehdytys luo positiivisen mielikuvan yrityksestä ja auttaa houkuttelemaan ja säilyttämään pätevää henkilöstöä, mikä on ratkaisevan tärkeää nykyisessä työvoimapulassa.

2.4 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkit

Hyvä perehdyttäjä on innostava ja kannustava, hän ilmaisee kiitosta ja tarvittaessa antaa ohjaavaa palautetta tilanteen vaatimalla tavalla (Eräsalo 2008, 67).

Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukena ja ohjaa häntä tutustumaan työyhteisöön sekä antaa ohjeita ja opastusta työtehtäviin. Perehdyttäjä tulisi valita tehtävään halukkaiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden joukosta. (Österberg 2014, 119.) Perehdyttäjäksi on hyvä valita kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin pitkään alalla toiminut, ettei hän muista miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Organisaatiossa on usein monia potentiaalisia perehdyttäjiä, eikä perehdyttämisen tulisikaan rajoittua vain parin henkilön vastuulle. Parhaat tulokset saavutetaan, kun koko työyhteisö osallistuu perehdytykseen vuorollaan, jolloin myös vastuu jakautuu tasaisemmin. Kriittisin perehdyttäjän ominaisuus on halu auttaa ja opastaa muita. Perehdyttäjän on tunnettava työnsä hyvin, mutta hänen ei tarvitse olla ekspertti, koska liiallinen rutiinivaihtelu voi jopa vaikeuttaa opastamista. Työyhteisön näkökulmasta on tärkeää, että perehdyttäjä pystyy selittämään työn tärkeät osa-alueet ja tekijät selkeästi. Perehdyttäminen vaatii omistautumista, aikaa ja ymmärrystä tehtävän merkityksestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa jokaisen työntekijän osaamista, mutta ne nousevat erityiseen merkitykseen perehdyttämisprosessissa. Perehdyttäjän rooli on varmistaa riittävä ja laadukas vuorovaikutus perehdyttämisen aikana. Mikäli vuorovaikutus jää yksipuoliseksi, se saattaa johtaa viestien väärinkäsityksiin ja konflikteihin, mikä puolestaan voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää työilmapiiriä. Siksi on tärkeää, että perehdyttäjällä on kyky olla läsnä, kuunnella ja kommunikoida rauhallisesti. (Eklund 2018, 147–150.)

Hiljaisella tiedolla viitataan sellaiseen tietoon, jota ei ole kirjattu eikä välttämättä tiedostettukaan. Tämä tieto koostuu kokemuksista, intuition avulla saatavasta tiedosta, sekä oletuksista ja aavistuksista. Jokaisessa työyhteisössä on paljon tätä hiljaista tietoa, joka on olennaista työn sujuvuuden kannalta. Siksi on tärkeää, että tätä tietoa jaetaan uusille työntekijöille mahdollisimman tehokkaasti. Tähän voidaan tarjota tilaisuuksia esimerkiksi sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteisten projektien avulla. Näin yrityskulttuuri tukee hiljaisen tiedon siirtymistä ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta. (Eklund 2018, 154–157; Hyp-pänen 2013, 220.)

Kun perehdytys on ohi, tulisi perehdyttäjän ja tulokkaan arvioida yhdessä onnistumisia, sekä tunnistaa niitä hetkiä missä tarvitaan vielä harjoitusta. Arviointitilanteessa tulokasta tulisi rohkaista kertomaan asiat, jotka hän kokee hallitsevansa heikosti. Vapautunut tunnelma edistää tulokasta avautumaan tarpeistaan. On tärkeää, että perehdyttäjälle allokoidaan aikaa omista töistään, jolloin hänelle jää aikaa paneutua perehdyttämiseen. (Eräsalo, 2008, 67.) Palaute on olennainen osa vuorovaikutusta ja oppimista. Se toimii tehokkaana keinona auttaa uutta työntekijää kiinnittämään huomiota kehityskohtiin. Perehdyttäjän tulisi antaa rakentavaa palautetta, mutta myös positiivinen palaute on tärkeää, sillä se motivoi työntekijää ja edistää oppimista. (Eklund 2018, 150.)



Kuvio 6. Hyvä perehdyttäjän piirteet (mukailtu kappaleesta 2.4)

3

Palvelumuotoilu

- 3.1 Palvelumuotoilun prosessi
- 3.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa
- 3.3 Työntekijäkokemus ja palvelumuotoilu

3.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu on suunnittelua, joka keskittyy palveluiden ja niitä ympäröivien palveluympäristöjen kehittämiseen huomioiden sekä asiakkaiden että työntekijöiden tarpeet. Tärkeää on ihmislähtöisyys, empatia ja syvälinen ymmärrys palveluiden käyttäjistä, jotta voidaan nähdä tilanteet heidän näkökulmastaan. Asiakkaiden ja sisäisten sidosryhmien osallistuminen varmistaa, että kehitystyö vastaa todellisiin tarpeisiin. Palvelumuotoilussa yhdistyvät luovuus ja analyttisyys, ja kehitysprosessi on kokonaisvaltaista, ketterää ja kokeilevaa. Näin voidaan kehittää sekä fyysisiä että digitaalisia palveluita varmistaen, että ratkaisut vastaavat todellisiin tarpeisiin ja että ne toteutetaan asianmukaisesti. (Saarenpää, 2024.)

Palvelumuotoilun prosessia ja sen vaiheita voidaan kuvailla eri tavoin, ja useilla eri asiantuntijoilla onkin siihen oma tapansa. Kenties tunnetuin näistä on tuplatimantti, joka on brittiläisen Design Councilin esittelemä prosessimalli. Siinä on kaksi vaihetta, timanttia, joista ensimmäisessä keskitytään ongelman tunnistamiseen ja arvonluonnin mahdollisuuksien löytämiseen. Vaihe on luonteeltaan tutkimuksellinen ja analyttinen, ja pyrkii ratkaisemaan oikean ongelman. Toisessa timantissa, ratkaisun kehittämisen vaiheessa, luovuus on avainasemassa etsittäessä parhaiten soveltuvaa ratkaisua tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen. (Koivisto ym. 2019, osa 1.)

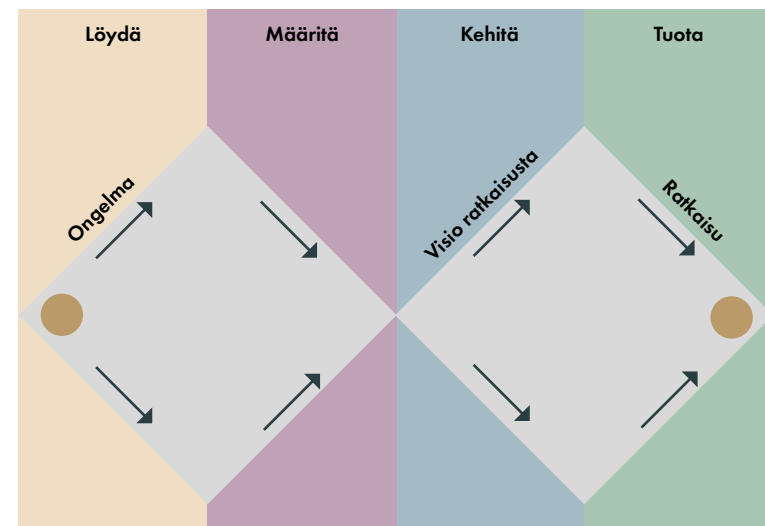
Prosessin neljä päävaihetta ovat kuvion 7 tapaan löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä ja määritä-vaiheet liittyvät ongelman tunnistamiseen, kun taas kehitä ja tuota-vaiheet keskittyvät ratkaisun kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, osa 1.)

Löydä-vaiheessa kartoitetaan palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet, keskittyen erityisesti käyttäytymiseen, motiiveihin ja kontekstiin. Määritä-vaiheessa kerätty tieto analysoidaan, joka tuottaa määritellyn ongelman tai mahdollisuuden. Lopputuloksena voi olla myös syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista.

Kehitä-vaiheessa ideoidaan ratkaisumalleja hyödyntäen asiakastarpeiden ymmärrystä ja erilaisia ideointimenetelmiä. Prototyyppejä luodaan ja kokemuksia simuloidaan edistämään ajattelua ja luovuutta. Tuota-vaiheessa rajataan ja tunnistetaan toimivat vaihtoehdot, joita testataan sidosryhmillä. Ratkaisut arvioidaan teknisen toteuttavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa päätöksenteon poh-jaksi konkreettinen idea tai konsepti. (Koivisto ym. 2019, osa 1.)

Tuplatimanttimallia ja muotoiluajattelua on mahdollista hyödyntää monilla eri liiketoiminnan tasoilla, kuten visiota ja strategiaa luodessa, liiketoimintakonseptien kehittämisessä ja prosesseissa sekä palveluiden ja tuotteiden kehityksessä. (Saarenpää, 2024.)

Saarenpää (2024) kiteyttää blogissaan, että tuplatimanttimalli tarjoaa kokonaisvaltaisen kehyksen palvelumuotoilun prosessille, painottuen syvälinen ongelman ymmärtämiseen ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. Malli yhdistää ongelman määrittelyn ja ratkaisu-vaihtoehtojen luomisen, tarjoten strukturoitua lähestymistapaa luovaan ongelmanratkaisuun. Tämä auttaa suunnittelijoita ja tiimejä hahmottamaan ongelmat monipuolisesti eri näkökulmista. Lisäksi malli pyrkii hidastamaan tekniseen toteutukseen ryntäämistä ja varmistamaan, että työskennellään oikeiden asioiden parissa.



Kuvio 7. Tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019).

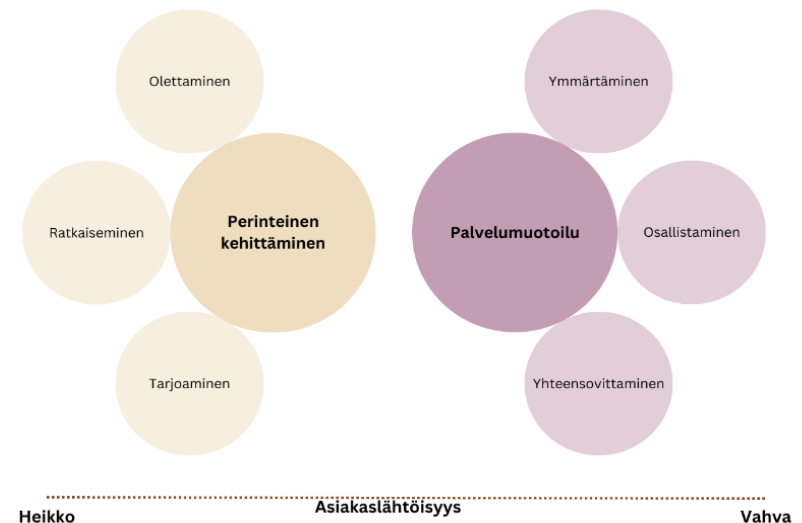
3.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Palvelumuotoilu on monipuolinen ja hyödyllinen lähestymistapa niin yrityksille, julkisille organisaatioille kuin voittoa tavoittelemattomille toimijoillekin. Se tarjoaa selkeän toimintamallin, joka yhdistää liiketoiminnan tavoitteet asiakkaiden tarpeisiin. Tämä lähestymistapa on nousemassa entistä tärkeämmäksi liiketoiminnassa, kun asiakkaiden odotukset kasvavat ja taloudelliset paineet lisääntyvät. (Tuulaniemi 2015, 95).

Palvelumuotoilu keskittyy kokemusten parantamiseen palvelujen, asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Se asettaa palvelun käyttäjän kehittämisen keskiöön, oli kyseessä sitten itse asiakas tai esimerkiksi työntekijä. Palvelumuotoilu pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin kehittämällä käyttäjille hyödyllisiä, houkuttelevia ja helppokäyttöisiä palveluita, jotka tukevat myös palveluntarjoajan toiminnan tehokkuutta edistäen liiketoiminnallisia tavoitteita. Sen päämääränä on parantaa palvelujen käytettävyyttä ja samalla tarjota elämyksellisiä kokemuksia, ottaen huomioon myös tunteet ja arvot. Sen avulla voidaan luoda täysin uusia palveluja markkinoille tai parantaa olemassa olevia vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Koivisto ym. 2019, osa 1.)

Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittämään strategisesti merkityksellisiä palveluita asiakkaille. Syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeistä menestyksen kannalta, ja palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisen tavan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Muuttuvassa markkinatilanteessa ja teknologian kehityksessä palvelumuotoilu auttaa tekemään strategisia päätöksiä ja ylläpitää tiivistä yhteistyötä asiakkaiden ja organisaation välillä. (Tuulaniemi 2015, 96–97).

Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille kehitysnäkökulman, joka keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja mahdollistaa menestyksen kilpailuympäristössä. Kuten kuvio 8 osoittaa, se korostaa asiakaslähtöistä kehittämistä ja osallistaa käyttäjät aktiivisesti prosessiin, ja tämä on yksi iso erottava tekijä verrattuna perinteiseen kehittämistoimintaan. Suurin ero on juuri asiakaslähtöisyydessä, tutkimusmenetelmissä ja yhteisissä kehittämismenetelmissä. Palvelumuotoilu-prosessi etsii ensin oikean ongelman, tunnistaa, että se on ratkaisemassa oikeaa asiaa, ja pyrkii sitten ratkaisemaan ongelman oikealla tavalla, kun taas perinteinen kehittämistapa perustuu olettamuksiin ja etenee suoraviivaisesti kohti ratkaisua. Tässä lähestymistavassa on tapana noudattaa ennalta määriteltyä järjestystä, jossa pyritään löytämään asiantuntijan näkökulmasta paras ratkaisu oletettuun ongelmaan käyttäen olemassa olevia vaihtoehtoja. Valittu ratkaisu saattaa kuitenkin jäädä pintapuoliseksi ja ei välttämättä ratkaise alkuperäistä ongelmaa tehokkaasti. Useimmat yritykset, jotka kehittävät toimintojaan, käyttävät todennäköisesti osia sekä palvelumuotoilusta että perinteisestä kehittämistavasta. (Koivisto ym. 2019, osa 1.)



Kuvio 8. Palvelumuotoilun kehittämisote (mukaillen Koivisto ym. 2019)

3.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Palvelumuotoilu on yrityksissä keskeinen työkalu erilaisten kehittämistehtävien toteuttamisessa. Sitä sovelletaan usein asiakas- ja palveluprosessien kehittämisessä, joiden tavoitteena on luoda uusia prosesseja tai parantaa olemassa olevia, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman positiivinen ja tehokas, ja jolloin palvelutarjonta vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Valmis ratkaisu usein vaikuttaa sekä asiakkaiden että palveluhenkilökunnan arkipäivän käytäntöihin ja työtapoihin. Lisäksi palvelumuotoilua hyödynnetään uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä sekä innovoinnissa. Yritys voi luoda aivan uuden palvelun tai palvelutarjonnan, päivittää tai tuotteistaa nykyisen palvelun uudella tavalla, tai kehittää maksullisia lisäarvopalveluita perustuotteensa ympärille, tuottaen asiakkailleen arvoa vastaamalla heidän tarpeisiinsa. Palvelumuotoilu voi edistää myös palveluiden viestinnän, myynnin ja markkinoinnin kehitystä, mikä pyrkii parantamaan muun muassa palvelun kysyntää sekä asiakasuskollisuutta. Palvelumuotoilua voi hyödyntää myös yrityksen sisäisen toiminnan ja tukiprosessien parantamiseen, jolloin tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta kehittämällä yrityksen palvelukultuuria ja sisäisiä rakenteita sekä toimintamalleja, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti asiakkaaseen.

Kehitystoimenpiteet voivat kohdistua henkilöstön asenteisiin ja kyvykkyyteen asiakaslähtöisessä palvelutuotannossa, motivointiin, rekrytointiin, työn organisointiin, työruutiineihin, johtamiseen tai työtehtävien jakoon. Palvelumuotoilu laajentaa näkökulmaa myös yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Sen avulla luodaan asiakaslähtöisiä toimintamalleja, kilpailutekijöitä, asiakaskokemusstrategioita, asiakaslupauksia ja palveluliiketoiminnan arvoverkostoja. Tämän kehittämistavan rinnalla mainitaan myös käsite liiketoimintamuotoilu, joka on nousemassa tärkeäksi alueeksi palvelumuotoilun rinnalle. (Koivisto ym. 2019, osa 2.)



Kuvio 9. Hyvä perehdyttäjän piirteet (mukailtu kappaleesta 2.4)

3.3 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Tänä päivänä pelkkien tuloslukujen tarkastelun sijaan on ymmärrettävä, että yrityksen tärkeimpänä voimavarana ovat siellä työskentelevät ihmiset. Satsaus työhyvinvointiin kannattaa, sillä se ilmenee lopulta myönteisenä taloudellisena kehityksenä. Hyvinvoivat työntekijät tarjoavat asiakkailleen parempaa palvelua, mikä puolestaan kannustaa tyytyväisiä asiakkaita ostamaan enemmän tuotteita ja hyödyntämään yrityksen palveluita. (Andersen, M. 2020.)

Huurinainen ja Hyytiäinen korostavat blogissaan (2016), että yritysten tulisi suunnitella palvelunsa työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Myönteisten kokemusten vahvistaminen ja ongelmakohtien ratkaiseminen edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, samalla parantaen tuottavuutta. Työntekijäkokemukseen satsaavat yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailussa parhaista osajista tarjoamalla heille yhtä houkuttelevan kokemuksen kuin asiakkailleenkin.

Työntekijöiden toimintatavat kehittyvät jatkuvasti heidän omien kokemustensa, työkavereidensa ja saamansa palautteen vaikutuksesta. Positiivista työntekijäkokemusta edistää yksilöiden vahvuuksien ja osaamisen huomiointi, sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin. Kun pyritään parantamaan työyhteisön yleistä työntekijäkokemusta, työntekijöiden kannattaa pohtia miten he voivat hyödyntää organisaation tarjoamia mahdollisuuksia oman työnsä muokkaamiseen. (Kaihua ym. 2020.)

Amerikkalainen John Plaskoff (2017) on esitellyt kuusi periaatetta vahvistamaan yrityksen työntekijäkokemukseen liittyvää kehittämistä, jotka voi myös yhdistää palvelumuotoiluajatteluun. Periaatteet on listattu alla. Hänen mukaansa työntekijäkokemus kattaa koko työntekijän matkan ajalle ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättymisen jälkeen, ja työntekijäkokemusta voidaan kehittää läpi koko prosessin.

Periaate 1: Työntekijäkokemus alkaa työnantajan syvällisestä ymmärryksestä työntekijää kohtaan. Syvälliset keskustelut paljastavat työntekijöiden tunteet ja tarpeet organisaatiota kohtaan, jotka saattavat jäädä huomaamatta perinteisissä työtyytyväisyyskyselyissä. On tärkeää kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä työstä, työympäristöstä ja työkavereista. Tämä tiedonkeruu osoittaa työntekijöille, että heidän mielipiteensä ovat tärkeitä ja edistää empatian kehittymistä heidän tarpeitaan kohtaan. (Plaskoff 2017, 138–139.)

Periaate 2: Laajan ja kokonaisvaltaisen ajattelun omaksuminen on olennaista työntekijäkokemuksen suunnittelussa. Sen sijaan että keskittyttäisiin yksittäisiin tapahtumiin, suunnittelutyö vaatii koko työntekijäpolun tarkastelua. Tämä polku alkaa jo ennen työn aloittamista ja jatkuu jopa työstä lähtemisen jälkeen. Olennaista on ymmärtää tämä matka työntekijän näkökulmasta, ottaen huomioon tunteet ja ajatukset eri vaiheissa sekä vuorovaikutussuhteiden vaikutus positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. (Plaskoff 2017, 138–139.)

Periaate 3: Aineettoman asian tekeminen konkreettiseksi. Tämä tarkoittaa, että hankalasti hahmoteltavat asiat voidaan selkeyttää käyttämällä visuaalisia malleja ja fyysisiä osia. Esimerkiksi työntekijöiden kokemusmatkaa voidaan havainnollistaa palvelupolkuna, joka visualisoi eri vaiheet, tunteet ja parannusmahdollisuudet. Tällaiset visuaaliset lähestymistavat edistävät luovuutta ja intuitiota, mikä helpottaa abstraktien käsitteiden ymmärtämistä. (Plaskoff 2017, 139–140.)

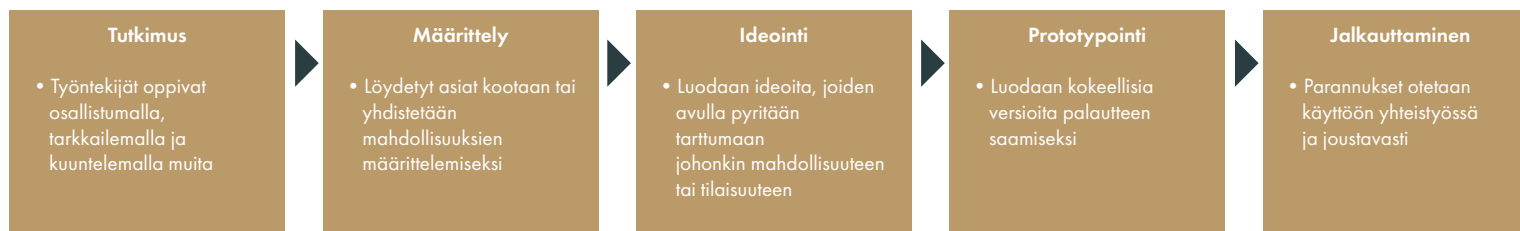
3.3 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Periaate 4: Radikaali vaatiminen osallistumiseen. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä korostetaan osallistumisen laajuutta ja monimuotoisuutta. Konsulttien sijaan työntekijät haastattelevat toisiaan trendien analysoimiseksi, ja eri osajat työskentelevät yhdessä ratkaisujen luomiseksi. Tämä lisää omistajuutta ja sitoutumista sekä vähentää vastustusta muutokselle. (Plaskoff 2017, 140.)

Periaate 5: Toista ja kokeile. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä on tärkeää antaa tilaa kokeiluille ja ymmärtää, että kyseessä on jatkuva prosessi, joka muotoutuu uusien löydösten ja tilanteiden myötä. Ratkaisut eivät ole lopullisia, vaan ne kehittyvät iteroinnin kautta, mikä tekee niistä joustavia ja sopivia organisaation sekä työntekijöiden tarpeisiin. (Plaskoff 2017, 140.)

Periaate 6: Luota ja arvosta prosessia. Prosessi on kriittinen osa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen kehittämiseen käytetyt prosessit alkavat positiivisesti ja optimistisesti (mahdollisuuksia löydettävissä) sen sijaan, että ne olisivat negatiivisia ja pessimistisiä (ongelmia korjattavana). Plaskoffin suunnitteluprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat 1) tutkimus, 2) määrittely, 3) käsityksen muodostaminen 4) prototyyppi ja 5) jalkauttaminen, ja on hyvin samanlainen palvelumuotoilun kehittämisprosessin kanssa (kuvio 10). (Plaskoff 2017, 140.)

Vaikka tämä prosessi saattaa vaikuttaa lineaariselta, on tärkeää muistaa, että vaiheet ovat iteratiivisia ja kokeellisia. Parannusten suunnittelu kehittyy prosessin aikana ja jatkaa kehittymistään uusien palautteiden tai uusien ideoiden ilmaantuessa. Vaikka prosessi usein nähdään vain välineenä tuloksen saavuttamiseksi, työntekijäkokemuksellinen lähestymistapa arvostaa sitä kriittisenä osana muutosta, joskus jopa tärkeämpänä kuin itse lopputulosta. (Plaskoff 2017, 141.)



Kuvio 10. Suunnitteluprosessi (mukaillen Plaskoff 2017)

4

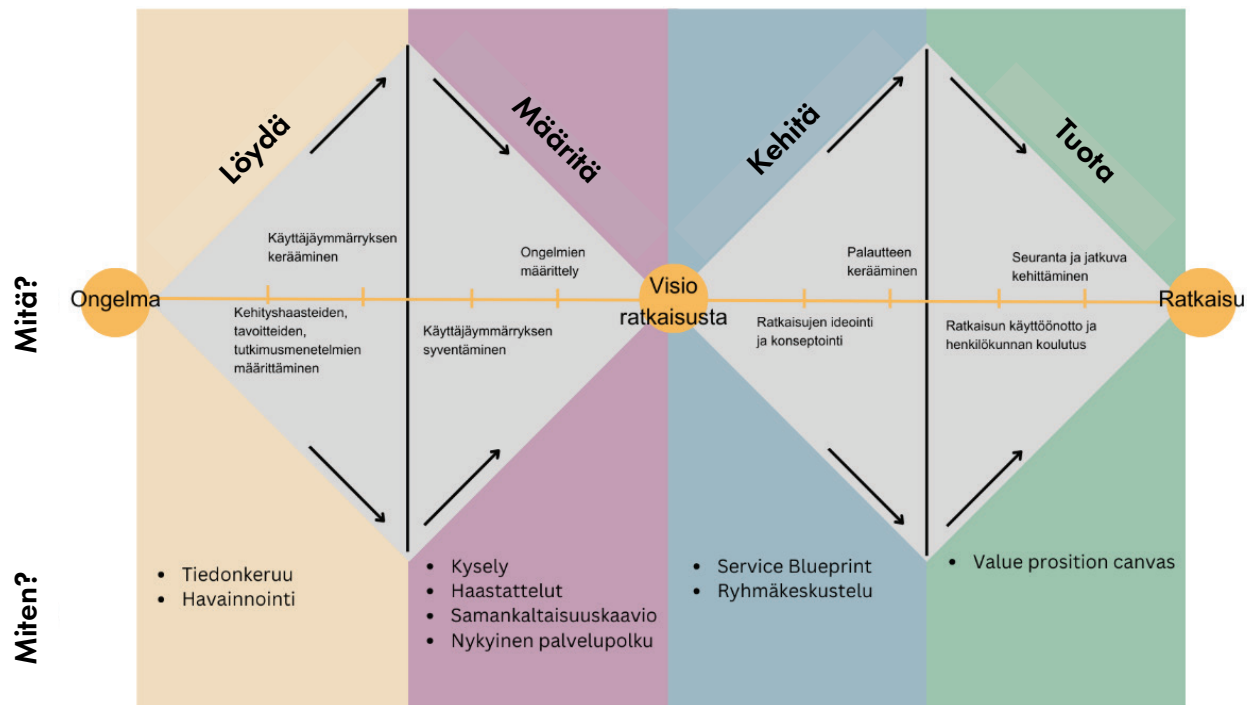
Perehdytyksen käyttä- jälähtöinen suunnittelu

- 4.1 Tutkimuksen toteutus
- 4.2 Tiedonkeruu
- 4.3 Käyttäjäymmärryksen analyysi
- 4.4 Service Blueprint

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tuulaniemi (2011, 145) korostaa asiakasymmärryksen tärkeyttä, joka alkaa tausta-aineiston perusteellisesta analyysistä. Organisaatio voi hyödyntää asiakastytyväisyyssmittauksia ja markkinatutkimuksia, mutta myös sisäinen hiljainen tieto on arvokasta palvelun suunnittelussa. Tämä tieto saadaan esiin esimerkiksi haastattelemalla henkilökuntaa, toteuttamalla kyselyitä tai järjestämällä erilaisia työpajoja. On olennaista ymmärtää sekä käyttäjien että palvelun tuottajien tarpeet ja odotukset, jotta suunniteltu palvelu voidaan toteuttaa menestyksekkäästi.

Tämän opinnäytetyön prosessi noudattaa sisällöllisesti osittain Koiviston ym. (2019) määrittelemää tuplatimantin prosessia. Prosessi on esitetty kuviossa 11. Kehitystyön alkuvaiheessa keskityttiin määrittelemään keskeiset kehityshaasteet, jotka toimivat lähtökohtana projektin etenemiselle. Tämän jälkeen suoritettiin käyttäjäymmärrystä keräämällä tietoa käyttäjien tarpeista, odotuksista ja kohtaamista ongelmista. Käyttäjäymmärryksen perusteella pystyttiin tarkemmin määrittelemään kehityskohteet ja ongelmat, joihin haluttiin löytää ratkaisuja. Ongelmien tunnistamisen jälkeen siirryttiin ideointivaiheeseen, jossa pyrittiin kehittämään ratkaisuja näihin ongelmiin. Ideointivaiheen jälkeen ratkaisuista kerättiin kommentteja ja palautetta. Näin varmistettiin, että lopputuotokset vastasivat käyttäjien tarpeita ja odotuksia mahdollisimman hyvin. Lopputuotoksen käyttöönoton jälkeen tulisi vielä kouluttaa perehdyttäjät sen käyttöön, sekä jatkaa tuotteen kehittämistä jatkossa.

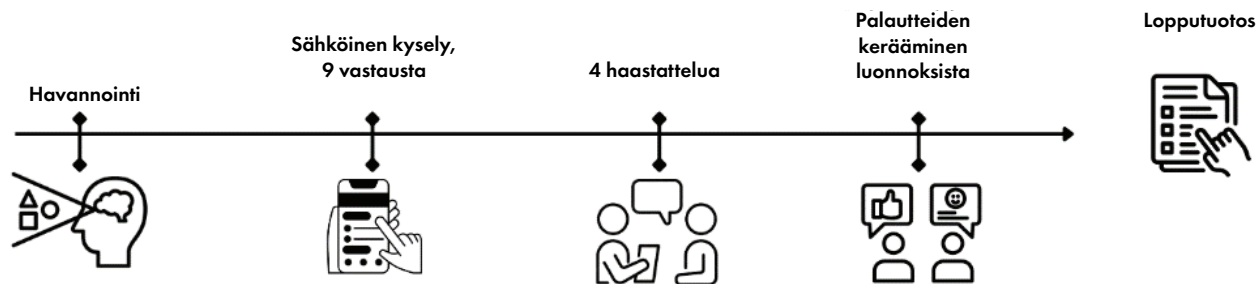


Kuvio 11. Kehitystyön muotoiluprosessi (mukailtu Koivisto ym.)

4.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön kehitystyö keskittyi laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tiedonetsintään. Laadullisten menetelmien kanssa työskenneltäessä tutkittavien määrä on yleensä vähäisempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa kertyy usein runsaasti. Tyypillistä on, että tutkija on tiiviisti vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa ja saattaa jopa osallistua heidän toimintaansa, ja tekee jatkuvasti myös omia tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Kuvio 12 havainnollistaa käyttäjäymmärryksen keräyksen vaiheet, joita ovat havainnointi, kysely sekä haastattelut, ja palautteiden keruu. Kyselyn ja haastatteluiden avulla sain hyvää tietoa perehdytyksen nykytilasta, sekä kehittämisehdotuksia. Osa-aikaisen työsuhteeni takia pystyin tekemään havainnointia koko kehitystyön ajan, ja sen avulla yleiskuvan saaminen oli helppoa. Kerätty tietoa siirrettiin Miro-alustalle, jossa se analysoitiin samankaltaisuuskaavion avulla. Analyysin pohjalta rakennettiin palvelupolku ja Service Blueprint. Kokonaiskuvan hahmotuttua siirryttiin ideointivaiheeseen ja ratkaisujen suunnitteluun. Ensimmäisen ideointikierroksen jälkeen luonnokset jaettiin esihenkilöille, joiden palautteen perusteella täydennettiin jo olemassa olevia sisältöjä. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi tukityökalut perehdyttäjille, eli perehdyttäjän tehtävälista, sekä muistilista ravintolapäällikölle. Tuotin myös jatkokehitysideoita, jotka jäivät toimeksiantajan vastuulle. Tehtäväksi jäi jo olemassa olevan Priimatiimiläisen opas-perehdytysmateriaalin päivittäminen, materiaali, jotka lähetetään uudelle työntekijälle etukäteen sähköpostitse, sekä juomasuosituslistan päivittäminen.



Kuvio 12. Käyttäjäymmärryksen keräys

4.2 Tiedonkeruu

Havainnointi

Yhtenä työkaluna kehittämistyössä voidaan hyödyntää havainnointia, joka perustuu ihmisten käytöksen ja toimintatapojen tutkimiseen luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, eikä sitä tule sekoittaa satunnaiseen katselemiseen. Havainnointia voidaan käyttää ainoana tutkimusmenetelmänä, mutta sen avulla voidaan myös täydentää muita menetelmiä kuten kyselyjä ja haastatteluja. Havainnointi sopii erityisen hyvin sellaisiin kehittämistehtäviin, joissa tutkitaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 114.) Pelkkä havainnointiin perustuva aineisto ei sellaisenaan tarjoa ratkaisua ongelmaan, vaan se toimii ensisijaisesti arvokkaana lähtökohtana kehittämistyölle. Aineiston kerääminen havainnoimalla tarjoaa hyvää materiaalia kehitystyön pohjaksi, mutta sen lopullinen hyödyntäminen vaatii vielä analyysia. Havainnoidut tiedot on käsiteltävä ja koottava yhteen siten, että ne muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden, jota voidaan tulkita ja käyttää kehitystyön tukena. (Ojasalo ym. 2015, 119.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin havainnointia perehdytysprosessin yleiskuvan hah-mottamiseksi ja palvelumuotoilun ideoiden kehittämiseksi. Koska uusia työntekijöitä ei rekrytoitu opinnäytetyön teon aikana, suoraa perehdytysprosessin havainnointia ei voitu toteuttaa. Sen sijaan havainnointi keskittyi yleiseen työn seurantaan, henkilökohtaisiin kokemuksiin perehdytyksestä ja kipupisteiden sekä kehityskohteiden tunnistamiseen. Havainnoin ravintolassa tapahtuvia toimintatapoja, asiakkaiden käyttäytymistä ja vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa. Huomasin esimerkiksi, että toimintatavat ravintolassa saattavat vaihdella merkittävästi eri työntekijöiden välillä. Joillakin saattaa olla omia, persoonallisia tapoja käsitellä tilanteita tai asiakkaita, kun taas toiset noudattavat tiukemmin ravintolan määrittelemiä käytäntöjä, ja tällaiset erot voivat vaikuttaa työn sujuvuuteen ja asiakaskokemukseen.

4.2 Tiedonkeruu

Kysely

Kyselyt ovat laajasti käytettyjä tiedonkeruun menetelmiä, ja niiden etuina on nopeus ja tehokkuus. Niiden heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei voida arvioida vastaajien suhtautumisen vakaavuutta tutkimukseen, vastausvaihtoehtojen onnistuneisuutta vastaajien näkökulmasta tai vastaajien yleistä tietoisuutta tai perehtyneisyyttä tutkittuun aiheeseen. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Käyttäjätiedon kerääminen aloitettiin lähtötilannekartoituskyselyllä, jonka tavoitteena oli selvittää tarjoilijoiden kokemuksia tämänhetkisen perehdytyksen sujuvuudesta, sekä toiveita ja tapoja, joilla perehdytys voitaisiin toteuttaa tehokkaammin jatkossa.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Forms -ohjelmalla. Linkki kyselyyn lähetettiin oman työporukan WhatsApp -ryhmään, ja vastauksia saatiin 9 kappaletta. Kun kyselyn vastausaika päättyi, tulokset vietiin Miro-alustalle analysointia varten.

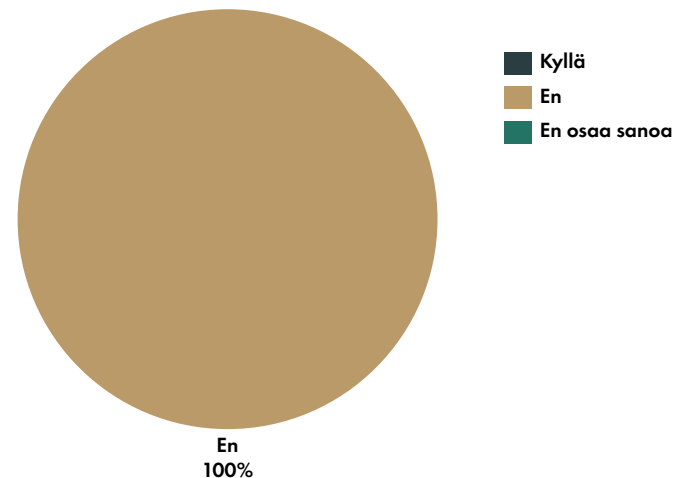
Kysely koostui kahdesta osiosta, joista ensimmäinen koski työntekijöiden kokemusta omasta perehdytyksestä talossa, ja toisen osion tavoitteena oli kerätä toiveita ja tapoja, joilla perehdytys voitaisiin toteuttaa tehokkaammin jatkossa.

Ensimmäinen kysymys koski vastaajan ensimmäisiä päiviä talossa, ja mitä muistoja se herätti. Suurin osa vastaajista koki ensimmäisen päivän hektiseksi, jopa kaoottiseksi, ja useampi tunsu jännitystä.

Toinen kysymys oli, että oliko työntekijöille annettu mitään tietoa ennen ensimmäistä työpäivää tai oliko heillä ylipäätensä sellaiseen toivetta. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut saaneensa minkäänlaista ohjeistusta ennen työn aloittamista.

En. Olisin toivonut, että ennen työvuoron alkua olisi ollut aikaa käydä läpi menu ja ylipäätensä aikaa tutustua tuotteisiin. Myös olisin halunnut, että hotelli olisi kierretty läpi jo ennen ensimmäistä työpäivää, ja että Sveitsin tutustumislappu olisi annettu jo silloin kun työsopimus allekirjoitettiin, silloin olisi ollut paremmin aikaa käydä niitä testailemassa.

Kolmantena kysymyksenä oli tarkoitus saada tietoa siitä, oliko vastaajat saaneet luettavaksi jotakin perehdytysmateriaalia, ja kaikki vastasivat tähän ei. Vastaus hieman hämmentää, sillä perehdytysmateriaalia uusille työntekijöille on olemassa, se tulisi ainoastaan päivittää (taulukko 1).



Taulukko 1. Onko vastaaja saanut luettavaksi jotain perehdytysmateriaalia.

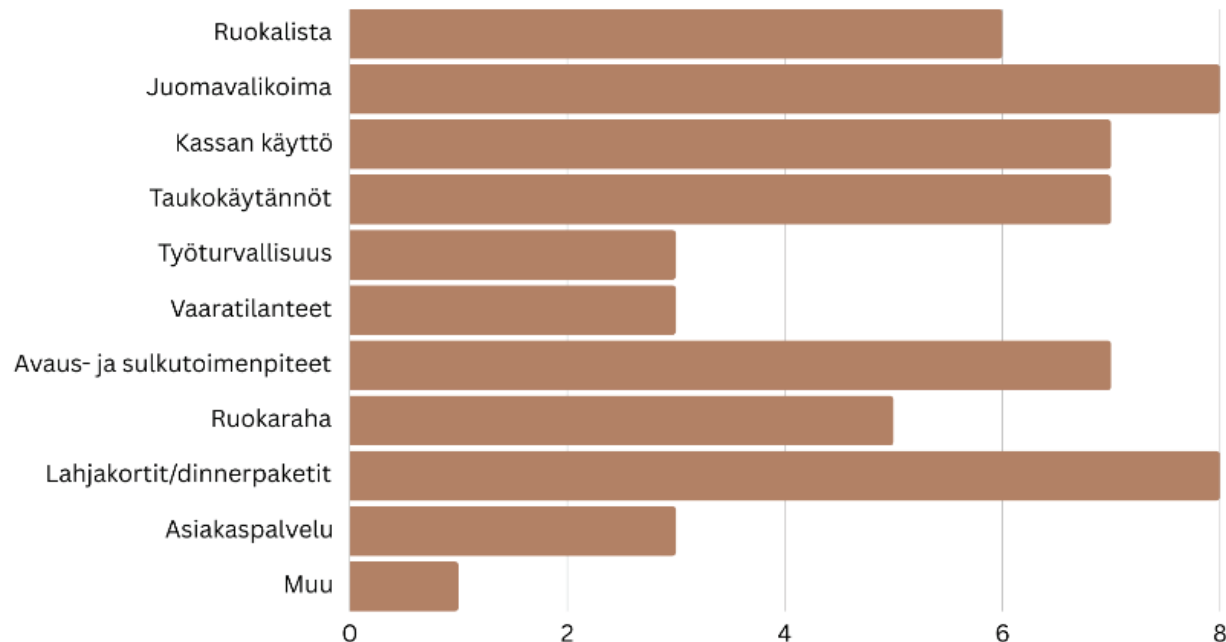
4.2 Tiedonkeruu

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat sitä, mitä hyvää ja huonoa vastaajat kokivat perehdytyksessä olevan. Hyviksi asioiksi koettiin mm. hyvä yhteishenki ja ystävällisyys, sekä kassan käytön oppi nopeasti. Huonoiksi asioiksi todettiin perehdytyksen olleen mitäänsanomatonta, se oli liian lyhyt, sekä opettelu jäi omalle vastuulle. Myöskään talokierroksia ei tehty.

Oletettiin, että osaan tehdä asioita, sillä kokemusta oli ravintola-alalta, mutta ne, joilla ei sitä ole ollut niin aika vaikeaa on tulla paikkaan, missä ei ole kunnollista perehdytystä.

Minulle ei esitelty paikkoja ollenkaan. Hotel Sveitsi on erittäin iso paikka ja pelkästään keitti-össä on yli 5 eri kylmiötä. Tarjoilijan työlle olennaisimmat paikat olisi ollut kiva, jos olisi esi-tenly. Muun muassa lasivarasto jne.

Taulukko 2 kuvaa asioita, joihin vastaajat olisivat toivoneet lisäperehdytystä. Tähän kysymykseen vastaajat valitsivat valmiiksi olevista yhdestätoista vastausvaihtoehdoista itselleen tärkeimmät vastausvaihtoehdot. Viimeisenä vastausvaihtoehtona oli myös muu, johon tuli yksi vastaus, jossa toivottiin lisäperehdytyksenä yleistä kartoitusta, mistä mikään löytyy.



Taulukko 2. Asioita, joihin toivotaan lisäperehdytystä

4.2 Tiedonkeruu

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, kokevatko työntekijät työpaikan toimintatapojen olevan yhtenäiset ja kaikille tiedossa, ja enemmistö vastaajista ilmoitti, etteivät ne ole. Vastajat kertoivat kohtaamistaan tilanteista, joissa tiedon puute ja tiedonkulun ongelmat aiheuttivat haasteita työssä. Esimerkkeinä mainittiin tilanteita, joissa työntekijät eivät olleet saaneet riittävästi ohjeistusta tai tietoa ennen työn aloittamista. Tämä johti epäselvyyksiin esimerkiksi varauksissa, drinkkien valmistuksessa ja muissa työtehtävissä. Lisäksi mainittiin, että kaikki työntekijät eivät tehneet asioita samalla tavalla tai oma-aloitteisesti, mikä aiheutti epäjohtonmukaisuutta työskentelyssä.

Seuraavat kysymykset liittyivät epäselviin tilanteisiin työpäivän aikana. Vastajilta kysyttiin, missä työtilanteissa he ovat kokeneet epävarmuutta siitä, miten toimia, ja miten he ovat ratkaisseet nämä tilanteet. Yleisimpiä tilanteita olivat tekniset ongelmat, kuten koneiden tai verkon kaatumiset, sekä erilaisten tarjousten ja lahjakorttien käsittelyyn liittyvät tilanteet. Lisäksi mainittiin tarve tietää vastualueet ja keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Selviytymiskeinoina mainittiin kysyminen ja avun pyytäminen muilta työntekijöiltä tai esihenkilöiltä. Joissain tapauksissa tilanteista selvisi omalla maalaisjärjellä tai improvisoiden.

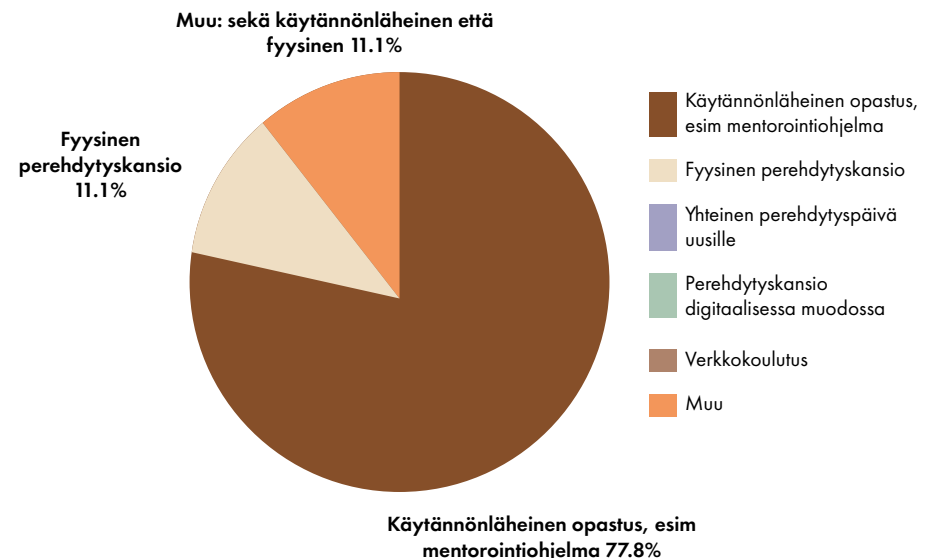
Ensimmäisen osion viimeinen kysymys oli, että mitä yritys voisi tehdä, jotta työntekijä olisi sitoutuneempi työhönsä. Sitoutuneisuuden lisäämiseksi työntekijät kaipaavat reagoitua, avoimuutta ja toimintaa yrityksen taholta. Toisessa osiossa käsiteltiin Karhunpesän perehdytystä jatkossa. Tärkeänä pidettiin sitä, että perehdyttäjät olisivat tiettyjä henkilöitä eikä oletettaisi, että kaikki osaisivat kaiken heti alusta alkaen.

Perehdytyksen kehittämiseksi toivottiin suunnitelmallisuutta ja yhteistyötä uuden henkilön kanssa, jotta hän ei koe jääneensä yksin. Vastauksissa ehdotettiin muun muassa talon tutustumiskierroksen käyttöönottoa sekä tukihenkilön määräämistä ensimmäisiksi päiviksi. Lisäksi kaivattiin kirjallisia ohjeita ja enemmän aikaa perehdytykseen sekä infoa työpaikan käytännöistä, kuten työvaatteista ja ruokailukäytännöistä.

Pitäisi huomioida taitotaso. Mikäli itse työ on jo henkilölle tuttua, ei hän tarvitse siinä juurikaan perehdytystä. Enemmän koen, että perehdytystä tarvitaan juuri talon toimintatavoissa. Onko jotain, mitä uuden työntekijän tulisi tietää juuri tämän paikan käytännöistä.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, että millainen perehdytys olisi vastaajien mielestä tehokkain (taulukko 3). Suurin osa vastaajista toivoo jatkossa käytännönläheistä opastusta, jossa kokeneemmat työntekijät ohjaavat uusia työntekijöitä.

Kysymysrunko on nähtävissä liitteessä 1.



Taulukko 3. Millainen perehdytys olisi vastaajien mielestä tehokkain

4.2 Tiedonkeruu

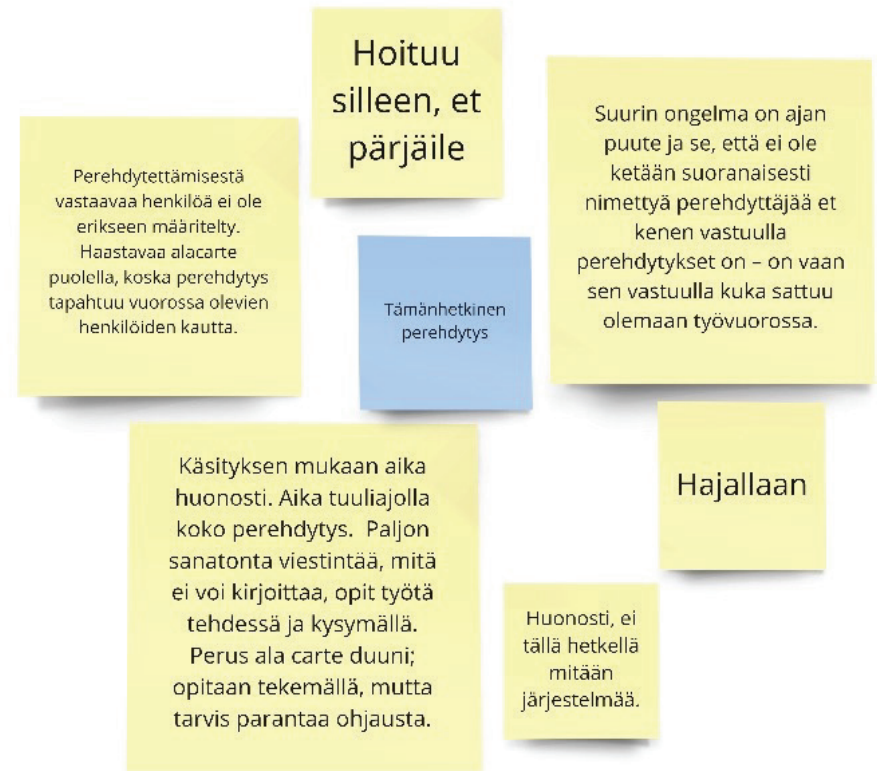
Haastattelut

Haastattelut ovat laajalti käytössä tiedonkeruumenetelminä tutkimus- ja kehittämistyössä. Ne soveltuvat monipuolisesti erilaisiin kehittämistehtäviin, tarjoten mahdollisuuden kerätä nopeasti syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Koska haastattelun päämäärä on kerätä aineistoa kehittämistehtävän edistämiseksi, se eroaa tyypillisestä keskustelusta siinä mielessä, että haastattelija ohjaa keskustelua kohti selkeää tavoitetta. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Tutkimuksessa ravintolan perehdytyskäytäntöihin pureuduttiin puolistrukturoidun haastattelun avulla, eli mukana oli ennalta tehty lista kysymyksiä, mutta haastatteluja ei suoritettu saman kaavan mukaisesti jokaisen haastateltavan kanssa, vaan improvisaatiolle jätettiin tilaa.

Kyselyiden vastauksista saatiin hyvää tietoa työntekijöiden ajatuksista, joten haastatteluiden tarkoituksena oli syventyä perehdytysprosessiin ja sen tämänhetkisiin haasteisiin, sekä mahdollisuuksiin prosessin parantamiseksi perehdyttäjän näkökulmasta. Haastatteluihin osallistui ravintolapäällikkö, sekä kolme ravintolapäällikön valitsemaa työntekijää, joilla oli paras näkemys käsiteltävään asiaan. Haastattelut järjestettiin paikan päällä Hotelli Sveitsissä, ja kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Haastattelurungot (liitteet 2 ja 3) poikkesivat hieman toisistaan, sillä ravintolapäällikön asema perehdytyksessä on erilainen kuin perehdyttäjien, ja haastattelun tarkoitus oli saada tarkkaa tietoa kunkin osapuolen vaiheista perehdytyksessä. Kaikki kuvakaappaukset ovat Miro-alustalta.



Kuva 1. Tämänhetkisen perehdyttämisen tila

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat nykyistä perehdytysprosessia ja sen haasteita, ja vastauksissa (Kuva 1) nousi selkeästi esiin perehdytysprosessin puuttuminen, ja siitä nouseva tarve parantaa ohjeistusta. Tämän lisäksi esiin nousi tarve nimetä tietyt henkilöt vastuuhenkilöiksi perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta varten, mikä korostaa tarvetta selkeyttää vastuuta ja rooleja perehdytysprosessin aikana.

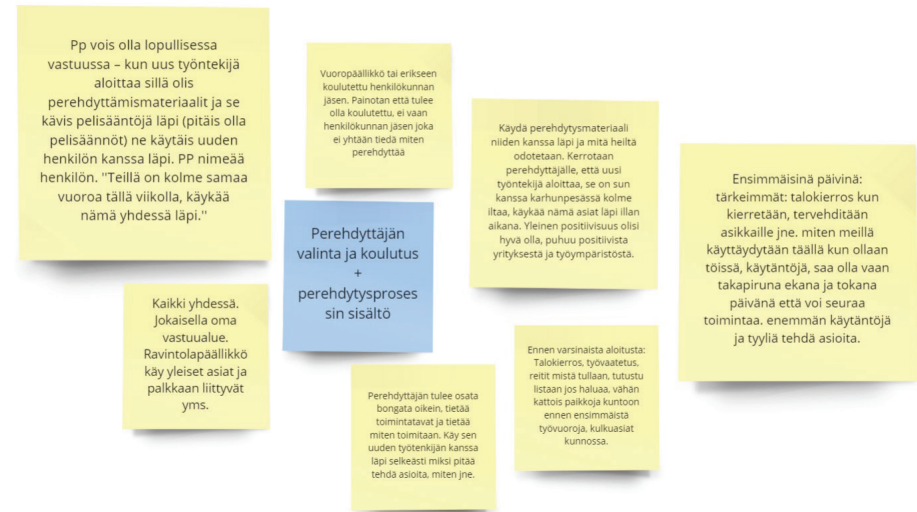
4.2 Tiedonkeruu

Seuraavaksi pohdittiin, kenet nähtäisiin olevan paras henkilö perehdyttämiseen, ja miten perehdyttäjä olisi hyvä kouluttaa tehtävään, ja tarkentavana kysymyksenä mitä asioita perehdyttäjän tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi (Kuva 2). Paras henkilö perehdyttämiseen nähdään olevan palvelupäällikkö yhdessä koulutetun henkilökunnan jäsen kanssa. Näiden henkilöiden vastuulle annetaan erilaisia tehtäviä ja rooleja perehdytyksen eri vaiheissa, esimerkiksi palvelupäällikön odotetaan vastaavan perehdyttämismateriaaleista ja pelisääntöjen läpikäymisestä, kun taas henkilökunnan jäsenen tehtävänä on tarjota käytännön työhön liittyvää opastusta ja ohjausta. Perehdyttäjän tehtäviin ennen varsinaista aloitusta kuuluisi talokierros, ja ensimmäisinä päivinä olisi tärkeää opastaa uutta työntekijää ruokalistan, käytäntöjen, maksutapojen ja mahdollisen lisämyynnin osalta. Kouluttamisen tulisi sisältää selkeät ohjeet ja odotukset, perehdytysmateriaalin läpikäymisen sekä toimintatapojen ja tehtävien selkeän selittämisen uusille työntekijöille. Lisäksi korostetaan positiivista asennetta ja yrityksen positiivisen ilmapiirin esiin tuomista.

Seuraavaksi kerrottiin, että lähtötilannekyselyssä melkein kaikki vastasivat, että olisivat tarvinneet lisäperehdytystä ruoka- ja juomatuotteisiin. Haastattelussa kysyttiin, miten uudelle työntekijälle voitaisiin parhaiten perehdyttää myytävät tuotteet. Keskustelussa nousi tarve selkeämmälle ja käytännönläheisemmälle perehdytykselle ruoka- ja juomatuotteiden osalta. Ehdotuksina oli koulutusten järjestäminen, käytännön maistelutilaisuudet ja selkeä oppimismateriaali.

Tämän jälkeen kysymyksenä oli, mikä osa-alue työssä vaatii eniten perehdyttämistä ja/tai siihen panostamista tällä hetkellä, ja mikä olisi tehokkain tapa näiden asioiden läpikäymiseen.

Vastauksista nousi selkeinten lisämyynti, jonka opettamiseksi perehdyttäjä voisi näyttää käytännön tilanteissa, missä kohdissa lisämyyntiä voi tehdä ja miten asiakaskoh-taamisissa voi hyödyntää näitä mahdollisuuksia.



Kuva 2. Perehdyttäjän valinta ja koulutus sekä perehdytysprosessin sisältö

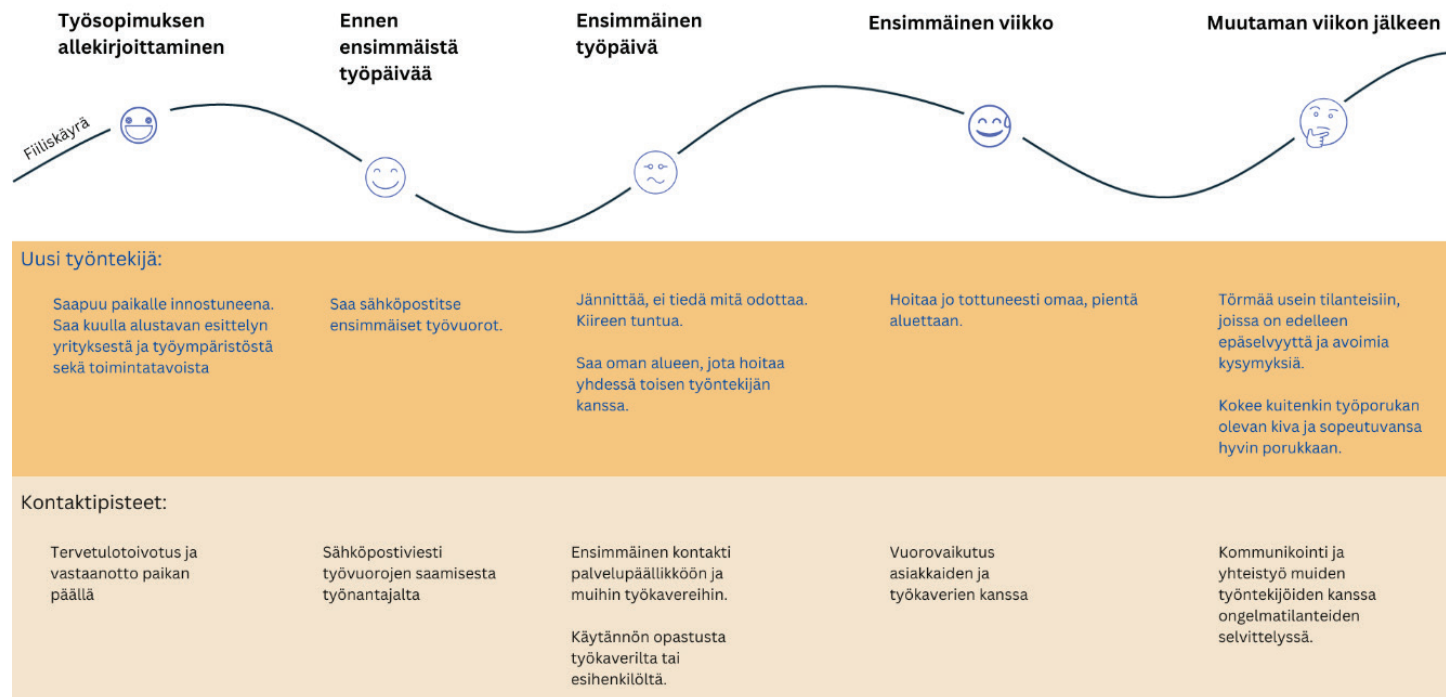
Viimeisenä kysymyksenä oli, että olisiko perehdytystä hyvä seurata jollain tapaa, ja miten. Haastateltavien näkemys perehdytyksen seurantaan olisi, että koeaikavälikeskustelu ja säännölliset tapaamiset voisivat tarjota mahdollisuuden arvioida työntekijän edistymistä ja kysellä, onko hänellä kysyttävää tai huolia. Tämän lisäksi olisi hyvä olla tarkistuslomake, johon merkitään asiat, jotka perehdyttämisen tulee käydä läpi ja kuka on vastuussa mistäkin.

4.3 Käyttäjäjymmärryksen analyysi

Haastattelut ja kyselyiden vastaukset vietiin Miroon post-it lapuille, jossa niitä ryhmiteltiin samankaltaisuuskaavio-työkalun keinoin. Samankaltaisuuskaavion avulla voidaan jäsenellä ja ryhmitellä tutkimusaineistosta esiin nousevia teemoja ja aiheita. Tämä menetelmä auttaa löytämään yhtäläisyyksiä eri näkökulmien välillä ja hahmottamaan keskeisiä kysymyksiä. Käyttäjille merkitykselliset aiheet nousevat esiin, kun ryhmiä otsikoidaan ja järjestellään edelleen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Näin käyttäjien tarpeet ja mielenkiinnon kohteet tulevat selkeästi esille yhdellä vilkaisulla. Samankaltaisuuskaavio on tehokas työkalu tutkimustiedon tiivistämiseen ja visuaaliseen esittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 154.)

Toinen hyvä tapa tiedon visuaaliseen esittämiseen on palvelupolku. Se on keskeinen käsite palvelumuotoilussa, ja kuvaa asiakkaan kokemaa palvelua alusta loppuun. Se sisältää asiakkaan toiminnot, tarpeet ja niihin liittyvät tunteet, ja visualisoidaan usein kuvien, piirrosten ja animaatioiden avulla. Palvelupolku koostuu palvelutuokiosta ja kontaktipisteistä, jotka voivat olla esimerkiksi fyysisiä ympäristöjä, ihmisiä, esineitä tai toimintoja. Yritys voi hyödyntää palvelupolkuja kehittäessään sisäisiä prosessejaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja samalla edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. (Ojasalo ym. 2015, 74.)

Alla käyttäjäjymmärryksestä saadun tiedon mukainen tämänhetkinen perehdytysprosessi pelkistettynä:



Kuvio 13. Nykyisen perehdytysprosessin palvelupolku

4.3 Käyttäjämääräyksen analyysi

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa perehdytyksen suurimmiksi ongelmiksi todettiin perehdytysmateriaalin puuttuminen niin uusilta työntekijöiltä kuin perehdyttäjiltä, sekä erilaiset toimintatavat. Myöskään uusien työntekijöiden aloittaessa ei ole ollut selkeästi määriteltyä henkilöä vastaamassa heidän perehdytyksestään, eikä vakiintunutta prosessia perehdytyksen toteuttamiseksi ole luotu, joka vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemukseen ja suoriutumiseen. Lähtötilanteena on siis, että mitään selkeää perehdytysprosessia ei ole, vaikka esimerkiksi luettava perehdytysmateriaalia löytyy – sitä vaan ei ole hetkeen päivitetty, eikä näin ollen anneta uusille työntekijöille luettavaksi.

Tutkimuksesta korostui, että työntekijät kaipaavat luettavaa materiaalia yrityksestä ja yleisistä käytännöistä, sekä tukihenkilöä ensimmäisten päivien tueksi. Haastatteluista nousi, että paras henkilö perehdyttämiseen nähdään olevan palvelupäällikkö tai joku henkilökunnan jäsen, jonka vastuulle annetaan erilaisia tehtäviä ja rooleja perehdytyksen eri vaiheissa. Esimerkiksi palvelupäällikön odotetaan vastaavan perehdyttämismateriaaleista ja pelisääntöjen läpikäymisestä, kun taas ennalta määrätyn perehdyttäjän tehtävänä on tarjota käytännön työhön liittyvää opastusta ja ohjausta. Lisäksi korostetaan, että on tärkeää, että perehdyttäjä on koulutettu ja tietää, miten perehdyttää oikein.

Myös myytävät tuotteet sekä avaus- ja sulkutoimenpiteet nousivat asioiksi, joihin kaivataan lisäperehdytystä. Kassan käyttö oli myös yksi osa-alue, joka on jäänyt monelle hieman epäselväksi, mutta tähän on tullut jo muutos tätä opinnäytetyötä tehdessä, kun jokaiselle kassalle on tehty tarkat ohjeet kassan käyttöön ja erikoistilanteisiin.

4.4 Service Blueprint

Koska perehdytystä oli tarkoitus tarkastella niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmasta, päätin visualisoida tutkimusmateriaalin samankaltaisuuskaavion ja palvelupolun lisäksi Service Blueprintin avulla, joka mahdollisti nykyisen perehdytyksen kulun, sekä näkymättömien toimintojen että tukitoimintojen havainnollistamisen. Kirjasin kaavioon myös konkreettiset parannusehdotukset.

Service Blueprint pyrkii kuvaamaan palveluprosessin selkeästi siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Sen avulla visualisoidaan palvelun tuotannon koko prosessi, asiakaskontaktit ja työntekijöiden roolit, sekä palvelun näkyvät ja näkymättömät osat. Tämä työkalu korostaa asiakkaan roolia prosessissa, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen palvelun kehittämistyökalun. (Ojasalo ym. 2015, 178, 181–182)

Service Blueprintin rakentaminen alkaa valitsemalla kehitettävä palveluprosessi ja määrittelemällä sen alku- ja loppukohdat. Tämän jälkeen valitaan asiakaskohderyhmä, sillä eri kohderyhmillä voi olla erilaisia tarpeita ja odotuksia. Näiden erojen vuoksi on hyödyllistä luoda erilliset kaaviot eri asiakasryhmille. Seuraavaksi selvitetään kaikki asiakkaan tekemät valinnat ja toiminnot, mikä voi vaatia asiakkaan mukana prosessin läpikäymistä tai asiakkaiden havainnointia. Sen jälkeen tutkitaan asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet ja jaetaan ne asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Asiakaskontaktien toimia yhdistetään tarvittaviin tukitoimiin, jolloin pystytään näkemään, miten eri toimet vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti asiakkaaseen. Tässä vaiheessa voidaan tunnistaa tarpeettomia toimia, jotka eivät selkeästi vaikuta asiakaskokemukseen tai tue sisäisiä tukipalveluita. Lopuksi lisätään fyysiset osat, jotka asiakas näkee tai saa palveluprosessin eri vaiheissa. Näin syntyy selkeä kuvaus koko palveluprosessista, jossa huomioidaan asiakkaan kokemus, asiakaskontaktien toimet ja niitä tukevat sisäiset toimet. (Ojasalo ym. 2015, 180–181)

Tällaisen prosessikaavion luonti auttaa hahmottamaan perehdytyksen kokonaisuuden ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ja parannusmahdollisuudet. Ongelmana tämän työkalun käytössä on se, että perehdytyspolut ovat kaikille yksilöllisiä, mutta tässä on kirjattuna prosessi yleistasolla, jolloin yksilön tarpeet jää huomioimatta.

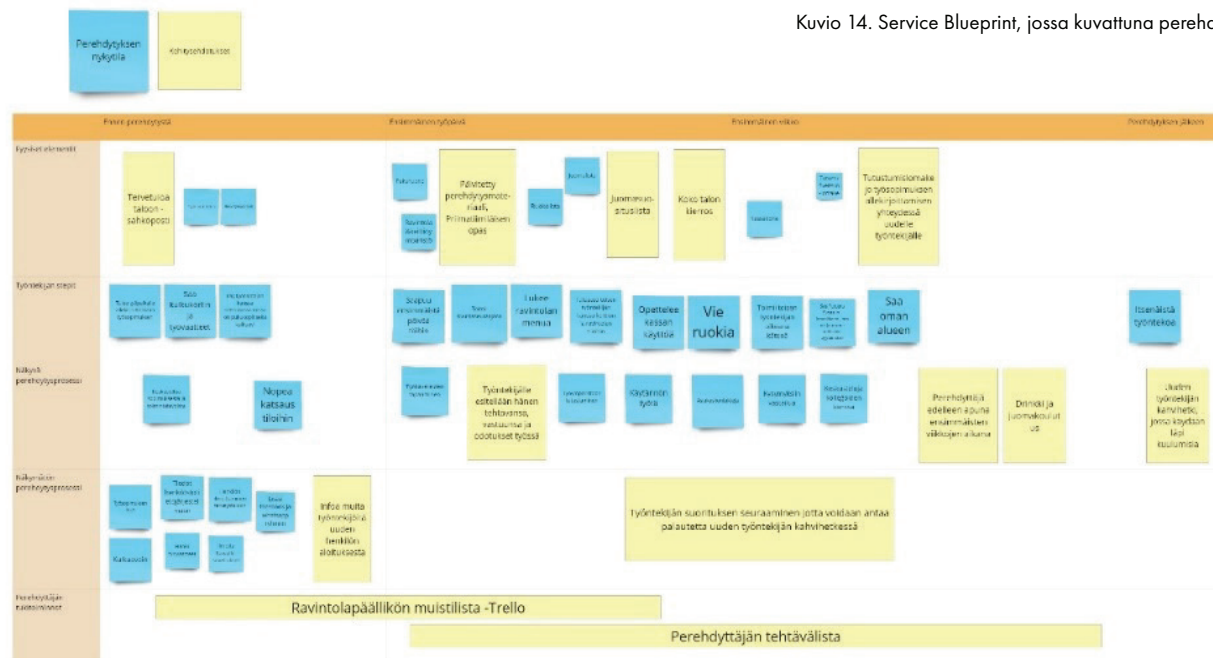
Keltaisille lapuille on kirjattu tämänhetkinen perehdytysprosessi ja sinisille kehitysehdotukset. Kaikki näkymättömän perehdytysprosessin kohdat ovat tällä hetkellä ainoastaan muistin varassa. Kaavion nykyinen perehdytysprosessi on luotu omien havaintojen, sekä haastattelujen ja kyselyn pohjalta, ja kehitysideat luotiin niin ikään samoihin tiedonkeruunetelmiin perustuen. Kuten Service Blueprintistä näkyy (kuvio 13), perehdyttäjän tukitoiminnoissa ei ole kirjattuna mitään keltaisille lapuille, eli mitään tukitoimintoja ei ole käytössä. Koska tarkistuslistaa tai vaiheittain etenevää toimintasuunnitelmaa ei ole olemassa, työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen puutteellisena, kaikkia asioita ei ole läpikäyty, ja tietyt jokapäiväiset työtehtävät suoritetaan eri tavoin riippuen siitä, kuka niitä hoitaa. Näin ollen perehdyttäjälle sekä ravintolapäällikölle olisi hyödyllistä laatia selkeä lista toimenpiteistä uuden työntekijän aloittaessa. Kaaviota voi tarkastella lähemmin liitteessä 4.

4.4 Service Blueprint

Tällaisen prosessikaavion luonti auttaa hahmottamaan perehdytyksen kokonaisuuden ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ja parannusmahdollisuudet. Ongelmana tämän työkalun käytössä on se, että perehdytyspolut ovat kaikille yksilöllisiä, mutta tässä on kirjattuna prosessi yleistasolla, jolloin yksilön tarpeet jää huomioimatta.

Keltaisille lapuille on kirjattu tämänhetkinen perehdytysprosessi ja sinisille kehitysehdotukset. Kaikki näkymättömän perehdytysprosessin kohdat ovat tällä hetkellä ainoastaan muistin varassa. Kaavion nykyinen perehdytysprosessi on luotu omien havaintojen, sekä haastattelujen ja kyselyn pohjalta, ja kehitysideat luotiin niin ikään samoihin tiedonkeruumenetelmiin perustuen.

Kuten Service Blueprintistä näkyy (kuvio 14), perehdyttäjän tukitoiminnoissa ei ole kirjattuna mitään keltaisille lapuille, eli mitään tukitoimintoja ei ole käytössä. Koska tarkistuslistaa tai vaiheittain etenevää toimintasuunnitelmaa ei ole olemassa, työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen puutteellisena, kaikkia asioita ei ole läpikäyty, ja tietyt jokapäiväiset työtehtävät suoritetaan eri tavoin riippuen siitä, kuka niitä hoitaa. Näin ollen perehdyttäjälle sekä ravintolapäällikölle olisi hyödyllistä laatia selkeä lista toimenpiteistä uuden työntekijän aloittaessa. Kaaviota voi tarkastella lähemmin liitteessä 4.



Kuvio 14. Service Blueprint, jossa kuvattuna perehdytyksen nykytila ja kehitysehdotukset

5

Lopputuotokset

- 5.1 Lopputuotosten suunnittelu
- 5.2 Muistilista ravintolapäällikölle
- 5.3 Tehtävälista perehdyttäjälle
- 5.4 Value proposition canvas

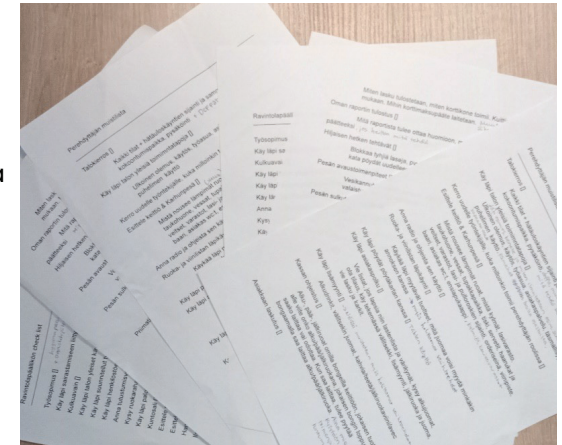
5.1 Lopputuotosten suunnittelu

Tutkimustulosten perusteella päätin luoda kaksi lopputuotetta, tehtävälistan perehdyttäjälle sekä muistilistan ravintolapäällikölle, jotka vastaavat havaittuihin haasteisiin perehdytysprosessissa niin työntekijän kuin perehdyttäjänkin näkökulmasta, ja auttavat parantamaan työntekijäkokemusta. Näiden perehdytysmateriaalien avulla perehdytys on jatkossa johdonmukaista ja kattavaa, toimintatavat opetetaan kaikille samalla tavalla, ja kaikki tärkeät asiat tulee käytyä läpi ilman unohtumisia tai puutteita. Positiivinen mielikuva syntyy, kun kaikki hoituu sujuvasti, eikä työntekijän itse tarvitse tiedustella ja kysyä hoitamatta jääneitä asioita, vaan ne on hoidettu kuntoon yrityksen toimesta heti alusta alkaen.

Tein listoista luonnokset Word-dokumentille, tulostin ne ja jaoin ne ravintolapäällikölle, sekä kahdelle palvelupäällikölle itsenäistä tarkastelua ja läpikäyntiä varten noin viikon ajaksi. Heitä pyydettiin tutustumaan luonnoksiin ja kirjaamaan ylös mielipiteensä sekä tarvittavat muutos- ja kehitysehdotukset heidän ammatillisesta näkökulmastaan. Eli heidän tulisi pohtia, että jos vastaavanlainen tehtävälista olisi heidän käytössään uuden työntekijän aloittaessa, mitä asioita siinä tulisi huomioida ja mitkä osat he kokisivat hyödyllisiksi tai tarpeettomiksi.

Viikon kuluttua osallistujat palauttivat luonnokset (kuva 3), joihin he olivat kirjanneet lisäyksiä. Tämän jälkeen kävin vielä jokaisen kanssa keskustelua ja esitin lisäkysymyksiä, jotka liittyivät heidän kirjauksiinsa, mikä auttoi syventämään ymmärrystä heidän näkökulmastaan lopputuotteen käyttäjinä.

Tein luonnoksista saatujen palautteiden perusteella muutokset listojen sisältöihin. Sain itse päättää missä muodossa ja miten lopulliset versiot toteutetaan, toiveiksi nousi ainoastaan helppo muokattavuus ja selkeys. Valitsin ravintolapäällikön muistilistan tekoon Trello-työkalun, sillä se on helppokäyttöinen ja ilmainen työkalu, joka toimii selaimessa mahdollistaen sen helpon päivittämisen, ja jatkokehittämisen. Perehdyttäjille loin paperisen tehtävälistan, joka on kätevä pitää mukana perehdytyspäivien aikana. Tehtävien suorittamisen jälkeen perehdyttäjä voi merkitä ruksin jokaisen käsitellyn asian viereen, ja tämä edesauttaa perehdytysprosessin etenemisen seuraamista. Österberg (2014, 118) mainitsee kirjassaan, että kun perehdyttämisohjelma on huolellisesti suunniteltu, sen käyttöönotto on helpompaa, ja ajan myötä siitä muodostuu vakiintunut käytäntö. Perehdyttämisohjelmaa ei kuitenkaan tulisi pitää samanlaisena vuodesta toiseen, sillä sen päivittäminen ja muokkaaminen on välttämätöntä sen tehokkuuden säilyttämiseksi. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdyttämisohjelmaa on kuitenkin vaikeampi päivittää ja muokata tarpeen mukaan.



Kuva 3. Palautetut luonnokset kommentteineen

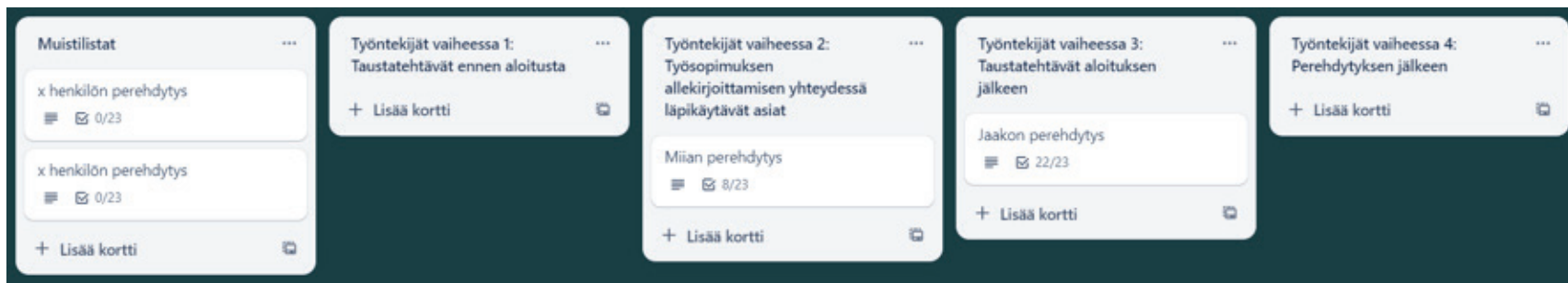
5.2 Muistilista ravintolapäällikölle

Muistilista sisältää kaikki ne asiat, jotka tulee hoitaa uuden työntekijän aloittaessa, ja toimii näin ravintolapäällikön ohjausvälineenä varmistaen, että kaikki asiat tulee hoidetuksi.

Trello-tauluun luotiin viisi vaihetta (kuva 4). Ensimmäisessä luettelossa on samanlaisia muistilistoja uusia työntekijöitä varten, josta on helppo kopioida uusia lisää. Seuraava vaihe on taustatehtävät ennen aloitusta, sen jälkeen työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä läpikäytävät asiat, sitten taustatehtävät aloituksen jälkeen ja viimeisenä perehdytksen jälkeen. Muistilista tulee olemaan ainoastaan yhden henkilön, ravintolapäällikön, käytössä, ja siihen lisättiin kaksikymmentäkolme kohtaa, jotka kuuluvat hänen tehtäviinsä. Tehtävät ovat lähinnä aloitustoimenpiteitä, kuten työsopimuksen tekoa, nimikyltin tilausta, sekä uuden työntekijän tietojen kirjaamista henkilöstötietojärjestelmään.

Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä muistilistaan on kirjattu käytäväksi keskustelua muun muassa uuden työntekijän roolista, tehtävistä, tavoitteista, ja odotuksista, henkilöstöetujen läpikäyminen, ja palkanmaksuun ja sairastamiseen liittyvät asiat. Taustatehtävissä aloituksen jälkeen on henkilökunnan infoaminen uuden työntekijän aloituksesta, sekä henkilön lisääminen tarvittaviin ryhmiin. Perehdytksen jälkeen -kohdassa on tällä hetkellä ainoastaan yksi kohta, uuden työntekijän kahvihetki, eli keskustelu, jossa käydään läpi kuulumisia ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Jatkossa sinne voisi lisätä esimerkiksi kohdan kehityskeskustelulle.

Ravintolapäällikkö kirjaa asioita tehdyksi sitä mukaan, kun saa niitä suoritettua, ja siirtää vaiheen valmistuessa muistilistan vasemmalta oikealle seuraavaan vaiheeseen. Tämä auttaa pitämään yllä yleiskuvaa kunkin työntekijän perehdytksen vaiheista ja mahdollistaa näkymän siihen, mitä vielä on tekemättä. Muistilistan tehtävät löytyvät liitteestä 5.



Kuva 4. Trello-taulu.

5.3 Tehtävälista perehdyttäjälle

Valmis tehtävälista sisältää kaikki uuden työntekijän perehdyttämisessä huomioon otettavat asiat ja se on suunniteltu toteutettavaksi kohta kerrallaan. Perehdyttävän asian vieressä on kohta Lisätiedot, josta löytyy tarkempi selitys, mitä asioita kyseisessä kohdassa kuuluu käydä läpi. Tämä auttoi niputtamaan tehtäviä yhteen, sillä muuten tehtävälustasta olisi tullut todella pitkä.

Ensisijainen vastuu perehdytyksestä sekä tehtävälistan läpikäynnistä on palvelupäälliköllä. Aluksi kehoitetaan keskustelemaan uuden työntekijän kanssa siitä, mitä hän on tehnyt aiemmin; onko aiemmin ollut ravintola-alalla, mitä opiskellut jne. Näin tiedetään mistä lähdetään liikkeelle, sillä pitkään ravintola-alalla toimineen uuden työntekijän kanssa ei tarvitse käydä jokaista asiaa perusteellisesti läpi, mutta jos kyseessä on henkilö, joka ei ole aiemmin työskennellyt tarjoilijana, tulee asiat käydä läpi perusteellisemmin. Palvelupäällikkö voi itse toteuttaa uuden työntekijän kanssa osan kohdista, kuten toimintatapojen läpikäynnin sekä koko talon esittelyn, ja osan jättää perehdyttäjälle.

Palvelupäällikön tulee valita vuorossa olevista työntekijöistä henkilö, joka sopii parhaiten uuden työntekijän perehdyttämiseen. Nimetty perehdyttäjä saa tehtävälistan käyttöönsä, ja se käydään kohta kohdalta läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäisen viikon aikana. Perehdyttäjäksi tulee valita useampi henkilö, jos nimetty perehdyttäjä ei ole joka päivä töissä, koska listaa ei ole tarkoitus käydä ensimmäisen päivän aikana. On myös tärkeää, että perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle annetaan aikaa istua alas, kysyä kysymyksiä ja käydä asioita läpi ilman, että uusi työntekijä joutuu heti itse töihin. Valmista tehtävälustaa voi tarkastella liitteessä 6.

5.4 Value proposition canvas

Kiteytin ideat vielä Value Proposition Canvas -malliin (kuvio 15), jotta niitä voidaan arvioida ja perustella paremmin, ja malli auttaa hahmottamaan lopputuotoksen arvolupauksen.

Value proposition canvas on käytännöllinen työkalu tuotteen arvolupauksen määrittelyyn ja kehittämiseen. Se koostuu kahdesta osasta: asiakasprofiilista ja yrityksen arvolupauksesta. Asiakasprofiilin avulla ymmärretään paremmin asiakkaan tarpeita ja kehityskohteita, kun taas arvolupauksen luominen auttaa hahmottamaan, miten yritys voi tarjota entistä parempia palveluita. Kun molemmat osiot on täytetty, yritys voi paremmin sovittaa tarjontansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Työkalun käyttö aloitetaan asiakastarpeiden, kipupisteiden ja hyötyjen tunnistamisella, minkä jälkeen tarkastellaan tuotteen toimivuutta asiakasnäkökulmasta. Tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen tarjoama palvelu tai tuote vastaa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja luo heille merkittävää arvoa. (Strategyzer.)

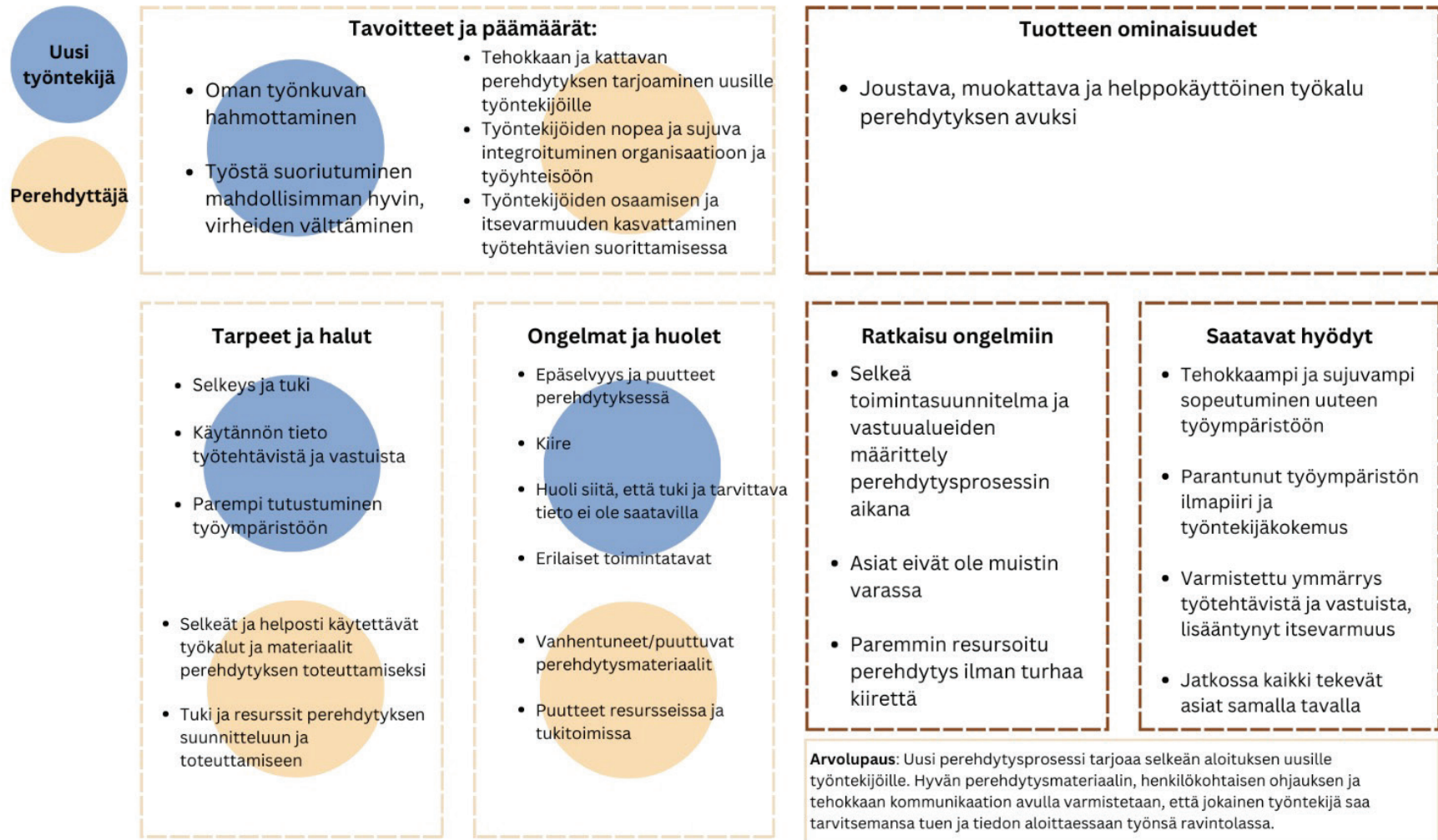
Taulukossa on käsitelty sekä perehdyttäjän, että työntekijän näkökulma tutkimustiedon perusteella.

Perehdyttäjän näkökulmasta tarpeena on selkeä ja helposti käytettävä perehdytysmateriaali sekä tuki toteutukseen. Tavoitteena on tarjota tehosta ja kattavaa perehdytystä, joka edistää työntekijöiden sulautumista yritykseen ja kasvattaa heidän osaamistaan. Ongelmina ovat epäselvät materiaalit ja vaikeudet sovittaa perehdytysprosessi erilaisiin tarpeisiin.

Uuden työntekijän tavoitteena on hahmottaa selkeästi oma työnkuva ja pyrkiä suoriutumaan tehtävistä mahdollisimman hyvin välttäen virheitä. Tarpeena on selkeä perehdytysprosessi, henkilökohtainen ohjaus ja avoin kommunikaatio. Ongelmina ovat epäselvyys ja puutteet perehdytyksessä, mahdolliset haasteet uuden työn alkuvaiheessa sekä huoli tarvittavan tiedon ja tuen saatavuudesta.

Näiden perusteella syntyi lopputuotokset, joiden ominaisuuksina on joustavuus, muokattavuus ja helppokäyttöisyys. Ratkaisu ongelmiin on selkeä toimintasuunnitelma ja vastualueiden määrittely, paremmin resursoitu perehdytys sekä se, että asiat eivät ole enää pelkän muistin varassa. Saatavat hyödyt ovat uuden työntekijän tehokkaampi ja sujuvampi sopeutuminen, parantunut ilmapiiri ja työntekijäkokemus, varmistettu ymmärrys työtehtävistä ja vastuista, sekä toimintatapojen yhtenäistyminen. Arvolupauksena tuotteilla on tarjota selkeä aloitus uusille työntekijöille, joiden avulla varmistetaan, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tuen ja tiedon aloittaessaan työt ravintolassa.

5.4 Value proposition canvas



Kuvio 15. Value proposition canvas (mukailtu Liikkanen, 2018)

6

Pohdinta

- 6.1 Jatkokehitysideat
- 6.2 Yhteenveto
- 6.3 Pohdinta

6.1 Jatkokehitysideat

Tein lisäksi kolme jatkokehitysideaa, jotka ovat tervetuloa taloon-sähköposti, juomasuosituslista, sekä uuden työntekijän kahvihetki. Nämä ideat pohjautuvat tutkimustuloksiin, perehdytyksen alkutilanteeseen sekä muista kirjallisista lähteistä saatuihin tietoihin.

Tervetuloa taloon-sähköposti

Ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää työntekijälle olisi hyvä lähettää sähköposti, jossa hänet toivotaan tervetulleeksi taloon, ja tietoa esimerkiksi ensimmäisistä työvuoroista ja ensimmäisen päivän kulusta. Sähköpostin liitteeksi voisi lisätä jo talosta löytyvän Priimatiimiläisen oppaan, sekä Karhunpesän ruokalistan, ja korostaa että niihin voi halutessaan tutustua jo ennakkoon, mutta niiden läpikäymiseen on myös allukoitu aikaa ensimmäisinä päivinä. Ennakkotieto voi vähentää ensimmäisen päivän jännitystä, kun uusi työntekijä saa tiedon mitä on odotettavissa, ja kuka toimii tukihenkilönä, ja luo heti alusta lähtien positiivisen ensivaikutelma. Liitteiden jakaminen antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua yrityksen käytäntöihin ja tuotteisiin ennakkoon, mikä auttaa häntä sopeutumaan uuteen ympäristöön nopeasti.

Uuden työntekijän kahvihetki

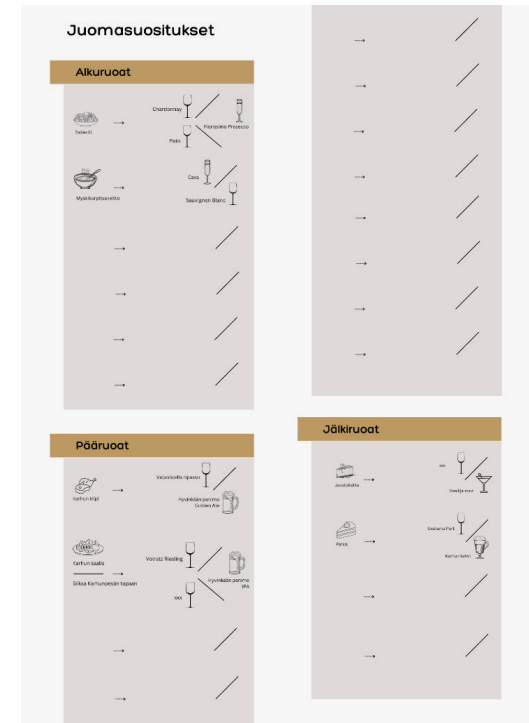
Jonkin ajan kuluttua uuden työntekijän aloittamisesta olisi myös hyvä pitää uuden työntekijän kanssa kahvihetki, jossa käydään yleisesti läpi kuulumisia, ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Uudelta työntekijältä on myös hyvä kysellä palautetta toimintatavoista - mikä vaikuttaa oudolta, mitä tekisit toisin? Kahvihetki edistäisi avoimuutta ja kommunikaatiota organisaatiossa, kun uusi työntekijä voi jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan avoimesti. Tämä voi johtaa parempaan työilmapiiriin, jonka lisäksi se voi auttaa tunnistamaan mahdollisia ongelmia organisaatiossa, joita voidaan sitten käsitellä ja ratkaista ajoissa. Näin myös yritys saa arvokasta tietoa asioihin, joita voisi tulevaisuudessa kehittää.

Kangas ja Hämäläinen (2017) korostavat seuranta- ja arviointikeskustelujen merkitystä perehdyttämisen tehokkuuden tarkastelussa. Näissä keskusteluissa keskitytään yhdessä pohtimaan perehdyttämisen onnistumista.

Keskustelussa käsitellään muun muassa perehdyttämisen toteutumista perehdyttävän näkökulmasta, hyvin omaksuttuja asioita sekä alueita, joilla tarvitaan lisää ohjausta ja harjoittelua. Perehdyttäjä tekee muistiinpanoja ja vastaa siitä, että keskustelussa sovitut asiat toteutuvat käytännössä.

Juomasuosituslista

Toinen jatkokehitysidea liittyy myytävän tuotteen, eli juoma- ja ruokatuotteen parempaan tuntemiseen, sekä lisämyyntiin. Ongelmana on se, että uudelle työntekijälle ei voi maistattaa kaikkia viinejä ja ruoka-annoksia, jotta hän oppisi tuntemaan myytävän tuotteen paremmin, ja lisämyynti mainittiin osa-alueena, johon kaivattaisiin lisäperehdytystä. Tähän apuna voisi toimia lista (kuvio 16), johon kirjataan ruokalistan annokset, ja niiden vierelle suositusjuomat. Perehdyttäjä voisi käydä listan uuden työntekijän kanssa läpi, ja kertoa jotain lyhyesti annoksesta, sekä siihen paritetusta juomasta. Tämä voisi auttaa uusia työntekijöitä oppimaan nopeammin ja tehokkaammin ravintolan tarjoamat tuotteet, ja oikein paritettu ruoka-juoma-yhdistelmä voi lisätä myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä. Jatkossa olisi hyvä myös toteuttaa säännöllisiä drinkki- ja viinikoulutuksia, joissa käytäisiin perusteellisesti läpi myytävät juomat ja niiden valmistaminen, koska henkilökunta koki tarvitsevansa lisäperehdytystä juomatuotteeseen.



Kuvio 16. Luonnos juomasuosituslistasta.

6.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilaa ja haasteita, ja toteuttaa kehittämis ehdotuksia, joka takaa tasalaatuisen perehdytysprosessin tuleville työntekijöille.

Tutkimuskysymyksinä työn alkaessa oli millaisia ovat työntekijöiden kokemukset nykyisestä perehdytysprosessista, ja mitkä ovat keskeisimmät haasteet tai puutteet heidän näkökulmastaan, kuinka palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää perehdyttämisen parantamisessa työnantajan näkökulmasta, ja miten luoda positiivinen työntekijäkokemus perehdytyksen aikana.

Työntekijöiden kokemukset nykyisestä perehdytysprosessista ja keskeisimmät haasteet tai puutteet heidän näkökulmastaan selvitettiin kysely- ja haastatteluaineiston avulla, ja vastaukset analysoitiin tunnistaakseni keskeiset teemat ja haasteet, jotka liittyivät heidän perehdytyskokemuksiinsa.

Sain palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen syvemmän ymmärryksen perehdytyksen nykytilasta sekä haasteista. Palvelupolun kuvaus mahdollisti selkeän kuvauksen nykyisestä prosessista, ja Service Blueprintin teko tarjosi ymmärryksen siitä, miten eri vaiheet ja osa-puolet liittyvät toisiinsa, sekä tunnisti mahdollisia pullonkauloja ja parannuskohteita prosessissa.

Näiden menetelmien avulla pyrittiin ymmärtämään työnantajan tarpeita ja odotuksia perehdytyksen suhteen sekä kehittämään ratkaisuja näiden tarpeiden täyttämiseksi.

Positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi perehdytyksen aikana ehdotettiin tapoja, joilla edistää avoimuutta ja kommunikaatiota työyhteisössä.

Näin syntyi lopputuotokset, joiden tavoitteena on tarjota selkeä toimintasuunnitelma, mikä auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan tehokkaasti työympäristöön, ja oppimaan asiat heti oikein. Perehdyttäjien ei tarvitse jatkossa toimi muistin varassa, ja kaikki asiat tulee käytyä läpi samalla tavalla jokaisen kanssa. Lisäksi pyritään varmistamaan työtehtävien ymmärrys ja lisäämään työntekijöiden itsevarmuutta.

Teoreettinen viitekehys toimi keskeisenä lähtökohtana koko opinnäytetyön ajan ja ohjasi työn etenemistä sekä tulosten analysointia, ja sen avulla pystyttiin vertailemaan ja arvioimaan erilaisia lähestymistapoja perehdytyksen tehostamiseksi ja työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Lopputuotokset tarjoavat tavan parantaa ravintolan perehdytysprosessia jatkossa. On kuitenkin huomioitava, että pelkästään perehdytysmateriaalin olemassaolo ei automaattisesti paranna prosessia. Toimeksiantajan on jatkossa toimittava suunnitelmallisesti ja aktiivisesti perehdytyksen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Materiaalit toimivat tässä työkaluna ja apuvälineenä, joiden avulla perehdytysprosessin laatu ja tehokkuus voivat parantua.

Toimeksiantajalle on toimitettu työstä syntynyt materiaali sähköpostitse.

6.3 Pohdinta

Opinnäytetyön toteuttaminen oli miellyttävä kokemus, sillä aihealue liittyi läheisesti työhöni, jossa olin havainnut puutteita ja epäselvyyksiä perehdytysprosessissa. Koska työhyvinvointi ja työntekijäkokemus ovat aiheita, jotka ovat lähellä sydäntäni, projektin toteuttaminen oli motivoivaa ja merkityksellistä.

Alussa prosessi eteni sujuvasti, ja teoriaosuuden kirjoittaminen sujui melko vaivattomasti, koska materiaalia oli saatavilla runsaasti. Törmäsin kuitenkin vaikeuksiin tieteellisen tekstin kirjoittamisessa, mikä hidasti etenemistäni. Vaikka minulla oli aluksi selkeä suunnitelma prosessin etenemisestä, kohtasin haasteita pohtiessani mitä työkaluja ja menetelmiä käytän palvelumuotoilun näkökulmasta. Tämä aiheutti epävarmuutta, mutta sain lopulta arvo-kasta palautetta ohjaajaltani ja se auttoi selkeyttämään ajatuksiani.

Olen kiitollinen siitä, että sain toteuttaa projektin itsenäisesti ja sain vapaat kädet toimia niin kuin näin parhaaksi. Tämä antoi minulle mahdollisuuden olla luova ja kokeilla erilaisia lähestymistapoja perehdytysprosessin parantamiseksi.

Prosessissa haasteita aiheutti aikataulussa pysyminen. Olin tehnyt tarkan suunnitelman etenemisestä, mutta joissain vaiheissa oli vaikea pysyä aikataulussa. Haasteista huolimatta kokemus oli opettavainen ja auttoi minua oppimaan asioita projektinhallinnasta ja aikatauluttamisesta. Sain hyvää oppia siitä, miten tärkeää on varata riittävästi aikaa odottamattomiin tilanteisiin ja varmistaa joustavuus suunnitelmissa.

Palvelumuotoilun menetelmiä käytettäessä suunnittelussa huomioidaan jokaisessa vaiheessa käyttäjä, mikä tekee siitä erittäin tehokkaan tavan ymmärtää työnantajan ja työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Opin työtä tehdessä käytännön menetelmiä ja työkaluja, jotka mahdollistavat monipuolisten palveluiden suunnittelun ja toteuttamisen. Tämä kokemus on syventänyt ymmärrystäni palvelumuotoilun merkityksestä ja sen soveltamisesta käytännön liiketoimintaympäristössä.

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä laajentaa perehdytysprosessia koskemaan myös muuta hotellin ravintolahenkilökuntaa, kuten satunnaisia vuokratyöntekijöitä, palvelupäälliköitä, Vino&Pinon tarjoilijoita ja bankettityöntekijöitä. Näiden erilaisten työntekijäryhmien mukaan ottaminen perehdytysohjelmaan voisi parantaa yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja varmistaa, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja päteviä suoriutumaan tehtävistään. Satunnaisille vuokratyöntekijöille voisi suunnitella lyhyemmän perehdytyksen, joka keskittyisi olennaisiin tehtäviin ja käytäntöihin. Palvelupäälliköille puolestaan syvällisempi perehdytys organisaation strategioihin, johtamiskäytäntöihin ja vastuisiin. Vino&Pinon henkilökuntaa varten suunnitellussa perehdytysohjelmassa voisi keskittyä erityisesti viinien tuntemukseen, ruokatuotteeseen ja asiakaspalveluun, kun taas bankettityöntekijöille suunnattu perehdytys voisi painottua tarjoiluprotokollaan.

Lähteet

Lähteet

Andersen, M. 2020. Yrityksen tärkein voimavara on siellä työskentelevät ihmiset. Viitattu 19.10.23. Saatavissa <https://uuteennousuun.com/yrityksen-menestystekija-on-hyvinvoivat-ihmiset/>

Apuli, M. 2023. Hyvä perehdytys on rekrytoinnin paras kaveri – 5 vinkkiä ravintola-alalle. Viitattu 26.10.23. Saatavissa <https://barona.fi/yrityksille/blogi/perehdytys-tukee-rekrytointia-vinkit-ravintola-alalle>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano oy.

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

Huuriainen, M., Hyytiäinen, M. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Viitattu 11.10.23. Saatavissa <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/e8d6f71d-c089-3df0-9986-22b2a1726ad9>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3. Uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Kaihua H., Kemi J., Tapaninen M. & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Lapin AMK. Viitattu 10.10.23 Saatavissa <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvalli-suuskeskus. Nykypaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum. Media Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Storytel.

Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen oppimättyöhön. Art House.

Kuva 1. Ravintola Karhunpesä. Hotel Sveitsin kuvakokoelma. Viitattu 01.11.23. Saatavissa <https://www.hotelsveitsi.fi/kuvat-vidoot?cat=-ravintolat#&gid=3&pid=2>

Kuvio 15. Value proposition canvas, Liikkanen L. Viitattu 20.03.24. Saatavissa <https://medium.com/@lassial/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873>

Lassander, H. 2019. Perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin. Viitattu 24.10.23. Saata-vissa <https://www.vitriini.fi/kumppanisisallot/perehdyttaminen-maksaa-itsensa-takaisin.html>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki. Työturvalli-suuskeskus. Työturvallisuuslaki

Malkamo, Anne 2023: Sveitsin ohjeita ja jotain perehdytystä. Yksityinen sähköpostiviesti 6.10.2023. Viestin saaja: Jenni Pönnkä.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lähteet

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management ap-proach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141

Pro Perehdytys, Ravintolatyöntekijän ja tarjoilijan perehdyttäminen. Viitattu 08.03.24. Saatavissa <https://www.perehdytysjarjestelma.fi/ravintolatyontekijan-ja-tarjoilijan-perehdyttaminen>

Saarenpää, J. 2024. Palvelumuotoilun prosessi - perinteinen tuplatimanttimalli. Viitattu 08.03.24. Saatavissa <https://digitalrebel.fi/fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessi-tuplatimantti-mallilla-kuvattuna>

Strategyzer. The Value Proposition Canvas explained. Viitattu 20.03.24. Saatavissa <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

Tuulaniemi, J. 2011. 4. uudistettu painos. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuskeskus, 2022. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Viitattu 24.10.23. Saatavissa https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/12/Hotellin-ja-ravintolan-tyoturvallisuus_202227.pdf

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Viitattu 24.10.23. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Varis, K., Mbare, O. & Nurmi, K. 2021. Työntekijän sitouttaminen ravintola-alalla. Turku AMK. Viitattu 23.10.23 Saatavissa <https://talk.turkuamk.fi/yrittajyys/tyontekijan-sitouttaminen-ravintola-alalla/>

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uudistettu painos. Helsingin seu-dun kauppakamari: Helsingin Kamari

Liitteet

- Liite 1 Kyselytutkimus
- Liite 2 Haastattelurunko ravintolapäällikölle
- Liite 3 Haastattelurunko henkilökunnalle
- Liite 4 Service Blueprint
- Liite 5 Muistilista ravintolapäällikölle
- Liite 6 Tehtävälista perehdyttäjälle

Liite 1 Kyselytutkimus

Osisio 1/2

Karhunpesän perehdytys

Ensimmäisessä osiossa muistellaan, miten sinut perehdytettiin taloon, ja toisessa osiossa voit esittää toiveita ja ehdottaa tapoja, joilla perehdytys voitaisiin toteuttaa tehokkaammin jatkossa. Kiitos jo etukäteen kaikista vastauksista. :)

Muistele ensimmäisiä päiviäsi talossa. Minkälaisia muistoja sinulle tulee niistä mieleen? Kuvaile muutamalla sanalla.

Pitkä vastausteksti

Saitko mitään tietoa ennen ensimmäistä työpäivää? Mitä olisit toivonut työnantajalta ennen aloituspäivää?

Pitkä vastausteksti

Oletko saanut luettavaksesi jotakin perehdytysmateriaalia? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Mitä hyvää perehdytyksessä koit olevan?

Pitkä vastausteksti

Koitko joitain ongelmia liittyen perehdytykseen?

Pitkä vastausteksti

Olisitko toivonut lisäperehdytystä johonkin seuraavista asioista? Voit valita useamman. *

- Ruokalista
- Juomavalikoima
- Kassan käyttö
- Taukokäytännöt
- Poissaolokäytännöt
- Työturvallisuus
- Vaaratilanteet
- Avaus- ja sulkutoimenpiteet
- Ruokaraha
- Lahjakortit / dinnerpaketit
- Asiakaspalvelu
- Muu...

Koetko, että työpaikan toimintatavat ovat yhtenäiset ja kaikkien tiedossa? *

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit ei, millaisia tilanteita sinulle on tullut vastaan? Anna konkreettisia esimerkkejä.

Pitkä vastausteksti

Minkälaisissa työtilanteissa sinulle on tullut tunne, että et tiedä miten toimia? Miten olet selvinnyt niistä tilanteista?

Pitkä vastausteksti

Onko jotain muita asioita, jotka ovat jääneet epäselviksi?

Pitkä vastausteksti

Mitä yritys voisi tehdä, jotta olisit sitoutuneempi työhösi?

Pitkä vastausteksti

Osio 2/2

Karhunpesän perehdytys jatkossa

Kuvaus (valinnainen)

Mitä toivoisit, että uusien tarjoilijoiden perehdytyksessä otettaisiin erityisesti huomioon?

Pitkä vastausteksti

Miten haluaisit tämän hetkistä perehdytystä kehitettävän? Millaisia asioita haluaisit perehdytykseen lisää?

Pitkä vastausteksti

Minkälainen perehdytys olisi mielestäsi tehokkain? *

- Perehdytyskansio digitaalisessa muodossa
- Fyysinen perehdytyskansio
- Yhteinen perehdytyspäivä uusille työntekijöille
- Verkkokoulutus kysymys- ja vastausosioineen
- Käytännönläheinen opastus, esim. mentorointiohjelma, jossa kokeneemmat työntekijät ohjaavat uusia
- Muu...

Osio 1/2

Karhunpesän perehdytys

Ensimmäisessä osiossa muistellaan, miten sinut perehdytettiin taloon, ja toisessa osiossa voit esittää toiveita ja ehdottaa tapoja, joilla perehdytys voitaisiin toteuttaa tehokkaammin jatkossa. Kiitos jo etukäteen kaikista vastauksista. :)

Muistele ensimmäisiä päiviäsi talossa. Minkälaisia muistoja sinulle tulee niistä mieleen? Kuvaile muutamalla sanalla.

Pitkä vastausteksti

Saitko mitään tietoa ennen ensimmäistä työpäivää? Mitä olisit toivonut työnantajalta ennen aloituspäivää?

Pitkä vastausteksti

Oletko saanut luettavaksesi jotakin perehdytysmateriaalia? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Mitä hyvää perehdytyksessä koit olevan?

Pitkä vastausteksti

Koitko joitain ongelmia liittyen perehdytykseen?

Pitkä vastausteksti

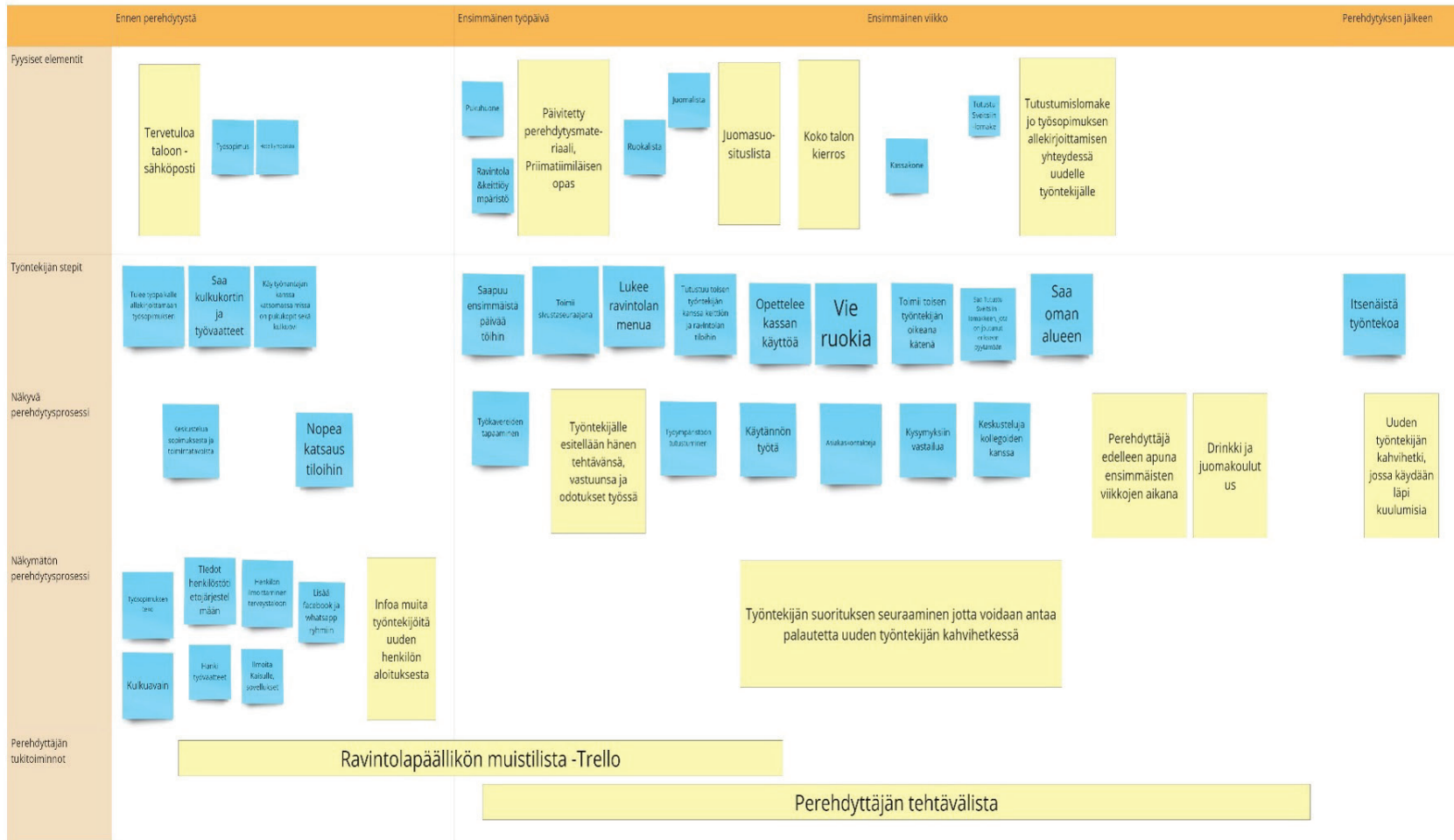
Liite 2 Haastattelurunko ravintolapäällikölle

1. Onko tällä hetkellä sovittu erikseen perehdyttämisestä vastaavat henkilöt?
2. Mikä on käsityksesi perehdyttämisen kulusta?
3. Miten hyvin tämänhetkinen materiaali, sen määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?
4. Kenet näkisit olevan paras vastuhenkilö/taho perehdyttämiseen?
5. Miten kehittäisit perehdyttämistä?
6. Mikä osa-alue työssä vaatii eniten perehdyttämistä ja/tai siihen panostamista tällä hetkellä?
7. Miten perehdytystä seurataan?
8. Kerro, mitä kaikkea ennen työntekijän aloittamista täytyy hoitaa; ensimmäisen vii-kon aikana? Ensimmäisen kuukauden aikana?

Liite 3 Haastattelurunko henkilökunnalle

1. Millä tavalla luulet perehdytyksen tällä hetkellä järjestyvän?
2. Mikä on suurin haaste nykyisessä perehdytysprosessissanne?
3. Kenet näkisit olevan paras vastuhenkilö/taho perehdyttämiseen?
4. Miten perehdyttäjä olisi hyvä kouluttaa perehdyttämiseen?
5. Mitä perehdyttäjän tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi (liittyen taloon, käy-täntöihin, lisämyyntiin, asiakaspalveluun)?
6. Kyselyssä melkein kaikki vastasivat, että haluaisi lisäperehdytystä ruoka- ja juoma-tuotteisiin. Miten uudelle työntekijälle voidaan perehdyttää myytävät tuotteet parhaiten?
7. Mikä osa-alue työssä vaatii eniten perehdyttämistä ja/tai siihen panostamista tällä hetkellä?
8. Mikä olisi tehokkain tapa näiden asioiden läpikäymiseen?
9. Olisiko perehdytystä hyvä seurata jollain tavalla, miten?

Liite 4 Service Blueprint



Liite 5 Muistilista ravintolapäällikölle

☰ Kuvaus

Nimi:

Puhelinnumero:

Sähköposti:

Aloituspäivä:

☑ Back office-tehtävät ennen aloitusta

0%

- Työsopimuksen teko
- Pyydä hygienia- ja anniskelupassit
- Tilaa nimikyltti
- Hanki työvaatteet
- Tee kulkuavain
- Lisää tiedot henkilöstötietojärjestelmään
- Ilmoita henkilö Terveystaloon
- Ilmoita uuden työntekijän aloituksesta Kaisulle, äpit

☑ Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä läpikäytävät asiat

0%

- Käy läpi talon yleiset käytännöt, palkanmaksu, työvuorojen välinen lepoaika, tasoittumisjärjestelmä (jos kokoaikainen)
- Käy läpi uuden työntekijän rooli, päävastuut, tehtävät, tavoitteet, odotukset
- Käy läpi henkilöstöedut
- Käy läpi sairastamiseen liittyvät kuviot
- Anna tutustumisvoucher
- Käy läpi suunnitellut työvuorot tai infoa milloin uusi työntekijä saa tiedon niistä
- Kysy ruokaraha, kerro miten toimii
- Kerro kuntosalista, jos haluaa liittyä tilaa kuntosalikortti
- Anna työvaatteet tai kerro että saa ne ensimmäisenä päivänä
- Kerro pysäköinnistä
- Anna kulkuavain ja näytä miten se toimii
- Esittele pukuhuone

☑ Back office-tehtävät aloituksen jälkeen

0%

- Infoa muuta henkilökuntaa uuden työntekijän aloituksesta Facebookissa
- Lisää henkilö Facebook- ja Whatsapp ryhmiin

Lisää kohde

☑ Perehdytyksen jälkeen

0%

- Uuden työntekijän kahvihetki

Liite 6 Tehtävälista perehdyttäjälle

PEREHDYTTÄJÄN TEHTÄVÄLISTA



Palvelupäällikkö: Käy läpi ne kohdat, jotka koet kuuluvan sinulle (talon esittely, toimintatavat) jonka jälkeen ojenna tämä muistilista valitsemillesi perehdyttäjille. Perehdyttäjäksi tulee valita useampi henkilö jos nimetty perehdyttäjä ei ole joka päivä töissä, koska koko listaa ei ole tarkoitus käydä ensimmäisen päivän aikana. Kirjaa perehdyttäjien nimet vastuuhenkilökohtaan, ja esittele heidät uudelle työntekijälle.

Perehdyttäjä: Tutustukaa huolellisesti tehtäviin, jotka on merkitty sinun vastuullesi. Varmistakaa, että varaatte aikaa keskusteluun, jossa uusi työntekijä voi esittää kysymyksiä ja voitte yhdessä käydä asioita läpi.

Tehtävien läpikäynnin jälkeen uuden työntekijän olisi hyvä seurata sinua työvuoron aikana, jotta hän saa käsityksen työtehtävistä ja prosesseista. Jonkin ajan kuluttua vaihtakaa rooleja niin, että sinä seuraat uuden työntekijän työskentelyä varmistaaksesi tehtävien sujuvan hallinnan.

Ole positiivinen, tue ja ojaa, ja anna rakentavaa palautetta.

Liite 6 Tehtävälista perehdyttäjälle



Keskustele uuden työntekijän kanssa siitä, mitä hän on tehnyt aiemmin; onko aiemmin ollut ravintola-alalla, mitä opiskellut jne. Näin tiedetään mistä lähdetään liikkeelle.

| Tehtävä | Lisätiedot | Vastuuhenkilö | ✓ |
|---------------------------------------|---|---------------|--------------------------|
| Talokierros | Kaikki hotellin tilat + hätäuloskäynnit ja sammutuskalusto, kokoontumispaikka, deffa, muut sveitsin toimijat, käy läpi paloturvallisuusasiat | | <input type="checkbox"/> |
| Esitle keittiö & Karhupesä | Hella, kalla, varastot, taukhuone, vessat, tupakkapaikka, tiski ja miten tiskissä toimitaan, kylmiöt, servetit, haarukat ja veitset, lasi- ja pulloroskikset, prderiseinä, viinipiste, baari, asiakas wc:t, ensiapukaappi | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi talon yleisiä toimintatapoja | Ulkoisen olemus, käytös, työasu, asiakaspalvelu, täsmällisyys, puhelimen käyttö, tauot | | <input type="checkbox"/> |
| Päämiimiläisen oppaan läpikäynti | | | <input type="checkbox"/> |
| Esitle työvuoressa olevat työkaverit | Esitle myös keittiölle uusi työntekijä | | <input type="checkbox"/> |
| Anna radio ja ohjeista sen käyttö | | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi pesän avauttoimenpiteet | Vesikannut, kynttiät, servetit, välineet, viinit, jäät, kahvinkeitto, valaistus, musiikki, valokuutiot, varausten läpikäynti. | | <input type="checkbox"/> |
| Ruoka- ja viinilistan läpikäynti | Käykää läpi ruokalistan avulla myytävät tuotteet, mitä juomaa voisi myydä minkäkin annoksen kanssa. Käy läpi baarin myytävät tuotteet. | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi pöydät pöytäkartan kanssa | Ylä- ja alakerta & tablen käyttö | | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|--|--|--|--------------------------|
| Kassan ohjeistus | Alku-, pää- ja jälkiruoat omille bongeilleen keittiöön, jokaisen tuotteen alle viite onko alku/pää/jälkiruoka, jokaisen bongin loppuun saako laittaa vai odottaa. Kun saa laittaa, tulee pyytää bongaamalla saa laittaa alku/pää/jälki. Näytä mistä ohjeistus erikoistilanteisiin löytyy, mutta ohjeista sellaisten tilanteiden edessä pyytämään neuvoa. | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi asiakaspolku | Tervehdi ystävällisesti/huomioi asiakas, vie listat ja vesi jos ei jo viety, jos lapsia niin lastenlista ja värikynät, kysy alkuruomat, ota tilaus, alkuruokavälineet, välitsekki, jälkiruokavälineet, jälkiruoka ja juoma, blokkaa lautaset ennen laskua, vie lasku ja karkit. | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi lisämyynti | Alkudrinkit, välitsekkin juomat, kahvia/teetä/jälkiruokaviini/avec. Muista myös hoitottomat vaihtoehdot. | | <input type="checkbox"/> |
| Asiakkaan laskutus | Miten lasku tulostetaan, miten korttikone toimii. Kuittialusta ja karkit mukaan. Miten toimitaan huonelaskutilanteessa. Mihin korttimaksupäätte laitetaan. Muistuta ohjeistuksesta. | | <input type="checkbox"/> |
| Oman raportin tulostus | Mitä raportista tulee ottaa huomioon (offline visa, lahjakortit, huonelasku), mihin kuitit viedään päivän päätteeksi. | | <input type="checkbox"/> |
| Käy läpi mitä hiljaisina hetkinä voi tehdä | Blokkaa tyhjiä laseja, tarkasta tulevat varaukset ja kata pöydät uudelleen, lajittele/killlota välineitä. Auta kaveria jos oma alue kunnossa. | | <input type="checkbox"/> |
| Pesän sulkutoimenpiteet | Ilmaa viinipullot, jos vanhoja avattuja kirjaa hävikkiin, pyyhi pöydät ja tasot, sammuta tuikut ja takka, pese erikoiskahvikone, sammuta iso kahvikone, valokuutiot lataukseen, vie pahvit. | | <input type="checkbox"/> |