

## Toimipisteopas Carte d'Or Gelateria

Susanna Niemi

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b> Susanna Niemi	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Toimipisteopas Carte d'Or Gelateria	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 20 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli toteuttaa toimipisteopas Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvilalle. Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvilan toiminta on osa Henri Häkkinen Oy yritystä. Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvila sijaitsee Helsingissä Kluuvi Kauppakeskuk- sessä.</p> <p>Tavoitteena oli toteuttaa toimipisteopas niin nykyisille kuin uusille työntekijöille. Toimipis- teoppaan tarkoituksena oli muodostua mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen koko- naisuus kahvilan toiminnasta. Toimipisteessä oli vanhentunut perehdytysopas edellisen kahvilakonseptin ajalta, joten uuden ja päivitetyn toimipisteoppaan kokoaminen oli ehdotto- man tärkeää kahvilan toiminnan kannalta.</p> <p>Luvussa kaksi käsitellään perehdytystä – sen eri osa-alueita sekä tärkeyttä työntekijän ke- hittymisessä. Perehdytyksen lähtökohtana on aina yrityksen tarve sekä yksilön tarve. Ta- voitteena perehdytykselle on riittävän valmiuden saavuttaminen työkokonaisuuden menes- tyksekkääseen hallintaan. Perehdytys koostuu osa-alueista, jotka yhdessä muodostavat perehdytysprosessin. Osa-alueisiin kuuluu työn aloittamisvaihe, yleisperehdytys, työnopas- tus sekä seuranta. Toimeksiantona toteutettu toimipisteopas keskittyy työnopastukseen eli varsinaisten työtehtävien opastukseen. Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa kilpailuetua, sillä perehdytyksellä pyritään vähentämään virheitä työssä. Kunnollinen pe- rehdyttäminen työhön ja yritykseen heti alussa varmistaa yrityksen tuotteiden ja palvelui- den sekä liiketoimintaperiaatteiden omaksumisen nopeasti osaksi omaa toimintaan.</p> <p>Luvussa kolme käsitellään käytännön esimiestyötä sekä työntekijän osaamista ja työmoti- vaatiota. Käytännön esimiestyö on päivittäistä ohjausta sekä neuvontaa työn suorittami- sesta ja henkilötilanteiden ratkaisuja. Työntekijän osaaminen ja työmotivaatio ovat sidon- naisia suoraan esimiehen toimintaan, sillä esimiehen vastuulla on työntekijöiden osaami- sen kehittäminen oikeanlaisten työtehtävien kautta sekä työmotivaation nostaminen työnte- kijän tarpeiden mukaisesti.</p> <p>Toimipisteoppaan toteuttaminen tapahtui esimiesasemassa saamienei kokemuksien kautta sekä hyödyntämällä jo olemassa olevia ohjeita sekä vanhentunutta perehdytysopasta. Lopputuloksena syntyi selkeä ja yksinkertainen opas, joka rakentuu työvuorojen ympärille ja muodostaa niiden kautta yhtenäisen kokonaisuuden ohjeita sekä toimintaperiaatemal- leja. Toimipisteopas on tarkoitettu toimimaan apuvälineenä sekä perehdytyksen tukena. Perehdytys ja kirjallinen toimipisteopas muodostavat yhdessä onnistuneen perehdytyspro- sessin. Toimipisteoppaan käyttöönoton testaaminen toteutui työntekijöille lähetetyn kysely- lomakkeen avulla, missä heillä oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä toimipisteoppaan toi- mivuudesta sekä antaa kehitysideoita sen muokkaamista varten.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdytys, työnopastus, esimiestyö, toimipisteopas	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Perehdytys .....	2
2.1	Perehdyttämisen osa-alueet ja suunnittelu .....	2
2.2	Työnopastus .....	4
2.2.1	Tulokkaasta tuloksetekijäksi .....	4
2.2.2	Hyvä perehdyttäjä .....	5
2.3	Muutoksiin perehdyttäminen .....	6
3	Käytännön esimiestyö .....	7
3.1	Päivittäisjohtaminen .....	7
3.2	Osaamisen kehittäminen.....	8
3.3	Työmotivaatio ja vuorovaikutus työyhteisössä.....	8
4	Produktin suunnittelu ja toteutus .....	11
4.1	Carte d’Or Gelateria.....	11
4.2	Produktin suunnittelu sekä tekovaiheet .....	11
4.3	Toteutuskuvaus.....	12
4.4	Aikataulu .....	14
5	Produktin testaus ja arviointi.....	16
5.1	Laadullinen tutkimus .....	16
5.2	Kysely .....	16
5.3	Kyselyn tulokset ja arviointi .....	17
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	20
	Lähteet .....	21
	Liitteet.....	22
	Liite 1. Kyselylomake.....	22
	Liite 2. Toimipisteoppaan sisällysluettelo.....	23

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa toimipisteopas Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvilalle. Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvila on yksi Henri Häkkinen Oy:n kuudesta eri toimipisteestä. Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvila toimii Helsingissä Kluuvin Kauppa-keskuksessa. Työskentelen kyseisessä toimipisteessä esimiesasemassa kahvilapäällikkönä, joten opinnäytetyön produkti eli toimipisteopas on toteutettu osittain omien kokemuksieni sekä tietojeni pohjalta.

Lähtökohtana toimeksiannolle oli tarve saada uusittu sekä ajan tasalle päivitetty toimipisteopas jäätelökahvilaan. Kahvila-alan työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi, tarve ajantasaiselle sekä selkeälle toimipisteoppaalle oli suuri. Perehdytyksen ja kirjallisen toimipisteoppaan avulla kahvilalla on valmius tehokkaaseen uusien työntekijöiden kouluttamiseen.

Tavoitteena toimipisteoppaalle oli muodostaa mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus, joka on helppolukuinen ja jonka sisältö on nopeasti työntekijän saatavilla. Carte d'Or Gelateria -jäätelökahvila on toimipisteenä melko pieni ja sen vuoksi työvuorossa työskennellään pääsääntöisesti aina yksin. Joten ideana oli toteuttaa toimipisteopas, johon jokainen työntekijän voi turvautua tarpeen vaatiessa ja jota voi käyttää muistin apuvälineenä työvuorossa. Toimipisteoppaan tarjoaman tuen avulla työntekijällä on mahdollisuus tehokkaaseen ja itsenäiseen työskentelyyn.

Opinnäytetyössä käsitellään perehdytystä sekä perehdytysprosessia sekä tutustutaan käytännön esimiestyöhön ja sen mahdollisuuksiin kehittää työntekijän osaamista sekä työmotivaatiota. Pohjana toimipisteoppaalla on perehdytysprosessi, joka koostuu varsinaisesta perehdytyksestä sekä kirjallisesta oppaasta. Onnistuneen perehdytysprosessin avulla työntekijä luo mahdollisuuden työssä kehittymiselle sekä tulokselliseen toimintaan yrityksen kannalta.

## 2 Perehdytys

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Tärkeä osa perehdytystä on tutustuminen työpaikan ihmisiin – asiakkaisiin, työtovereihin ja esimiehiin. Keskeinen osa perehdytystä on työnopastus, jonka tavoitteena on, että työntekijä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa sekä oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas 2010, 2.)

### 2.1 Perehdyttämisen osa-alueet ja suunnittelu

Perehdyttäminen on tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta, jossa tavoitteena on vahvistaa työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuvista työtehtävistä. Perehdyttäminen voidaan nähdä siis osana henkilöstön kehittämistä. Perehdytystoiminnan tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan, sillä työntekijä sitoutuu yritykseen vain jos hän tuntee sen omakseen. Myönteinen suhtautuminen työhön ja työtovereihin on yhtä tärkeää kuin myönteinen asenne yritystä kohtaan. Hyvän perehdyttämisen tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä sekä selventää toimintaan kohdistuvia odotuksia. (Eräsalo 2008, 60–62.)

Perehdyttämisen perustavoite on riittävän valmiuden saavuttaminen työkokonaisuuden menestyksekkääseen hallintaan. Mitä nopeammin työntekijä työnsä oppii, sitä nopeammin hän saavuttaa täyden toimintavalmiuden menestyäkseen työtehtävissään ja saadakseen aikaan haluttuja tuloksia. Perehdytyksessä tulisi korostaa yksittäisten työtehtävien sijasta työn kokonaisuutta ja sen merkitystä suhteessa yrityksen kokonaistavoitteeseen. Perehdytyksen keskeinen osa on uuden työntekijän aktivointi ja rohkaisu, minkä avulla uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda tietonsa, taitonsa ja osaamisensa esille. Uuden työntekijän avulla saadaan mahdollisuus toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja voidaan kyseenalaistaa vallitsevia käytänteitä eli esimerkiksi jos tulokkaalla on ajatuksia tai ehdotuksia jonkin asian tekemisestä toisin, ei niitä tulisi tyrmätä vaan ottaa vastaan. (Eräsalo 2008, 60–62.)

Suunnitelmallinen uuden työntekijän perehdyttäminen on nykyään vähäistä monissa yrityksissä. Useissa yrityksissä on niin sanottu perehdytyskansio, joka annetaan uusille työntekijöille luettavaksi, kun työntekijä aloittaa työsuhteen. Tästä seuraa, että työ opettaa teki-

jäänsä, mutta kuitenkin erehdyksen ja oppimisen kautta. Työntekijän toiminta alkaa kehittyä hänen omien tulkintojensa pohjalta, mikä ei välttämättä vastaa yrityksen toimintatapoja tai päämääriä. (Eräsalo 2008, 60–62.)

Perehdytyksessä on aina kaksi lähtökohtaa, jotka ovat yrityksen tarve sekä yksilön perehdyttämistarve. Yksilön perehdyttämistarpeen kartoittamisessa selvitetään, mitä työntekijä jo entuudestaan osaa ja mitä hänen tulee uuden yrityksen ja näkökulmasta tietää, osata sekä hallita. Perehdyttämisen toteuttamista varten yrityksessä tulee olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa määritellään perehdyttämisen yleiset periaatteet sekä tavoitteet. Yleissuunnitelma on runko, johon sisältyvät ne asiat, jotka jokaisen yrityksen palveluksessa olevan pitää tietää ja hallita. Kukaan ei saa olla täysin tietämätön yrityksen asioista. (Eräsalo 2008, 64.)

Yleissuunnitelman pohjalta laaditaan tulokkaalle tarkennettu yksilöllinen perehdyttämisuunnitelma. Tarkka perehdytystarve saadaan selville vasta silloin, kun tiedetään ketä perehdytetään, millaiseen työhön ja työsuhteeseen. Resurssien tuhlausta on samojen asioiden perehdyttäminen kaikille riippumatta työntekijöiden taustasta tai osaamisesta. Yrityksen tavoite on saada aikaan tuloksia eikä kuluttaa panoksia. Perehdytyksessä näkökulmana on työyhteisön oppiminen. Suunnitelmassa määritellään perehdytyksen tavoitteet – mitä työntekijän tulee osata perehdyttämävaiheen päätyttyä. (Eräsalo 2008, 64–65.)

Perehdyttämisen prosessi voidaan jakaa osa-alueisiin ja miettiä sisällöt eri vaiheisiin. Perehdyttämisen osa-alueet rekrytoinnin jälkeen ovat työn aloittamisvaihe, yleisperehdytys, työnopastus sekä seuranta, kuten kuviossa 1. on havainnollistettu. Työn aloittamisvaiheessa työntekijä otetaan vastaan työpaikalla ja hänen kanssaan käydään läpi perehdyttämishjelma ja sen tavoitteet sekä eteneminen. Työn aloittamisvaiheen jälkeen alkaa yleisperehdytys, johon kuuluvat ne asiat, jotka yrityksen jokaisen työntekijän pitää tietää. Työnopastus sisältää varsinaisen työtehtävien opetteluun sekä niiden riittävän harjoittelun. Työnopastuksen tavoite on monipuolinen osaaminen, kyky toimia tiedolla ja taidolla. Osa perehdytyksestä on jatkuva seuranta, jota suoritetaan jokaisessa vaiheessa. Palautetta oppimisesta ja onnistumisesta pitää antaa uudelle työntekijälle. (Eräsalo 2008, 64–65.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen eri osa-alueet.

## 2.2 Työnopastus

Työnopastuksessa keskitytään työn suorittamisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastuksen tavoitteena on tukea työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Hyvin toteutetun työnopastuksen tuloksena uusi työntekijä oppii työtehtävät heti oikein. Taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito lisääntyy sekä kehittyy. Työnopastuksen tavoite on, että työntekijä pystyy mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn, jolloin työtovereiden ei tarvitse neuvoa pienissä ongelmatilanteissa tai korjata niistä syntyneitä virheitä. Tämä helpottaa toisten työtä sekä säästää kaikkien aikaa. (Kangas 2010, 13.)

Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Työnopastuksessa ei voida siis käyttää yhtenäistä mallia, joka käy joka tilanteeseen, koska jokainen ihminen ja jokainen tilanne ovat erilaisia. Uuden työntekijän tietoihin ja taitoihin tutustuminen on tärkeää työnopastuksen alussa, jotta saadaan selville, mikä on paras opastustapa kyseiselle työntekijälle. (Kangas 2010, 13.)

Työnopastuksen tavoitteena on työn sisäisen mallin kehittyminen ja syntyminen uudelle työntekijälle. Työntekijä sisäistää työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että työsuoritus lähes automatisoituu eikä energiaa tarvitse kohdistaa työn eri vaiheiden muistamiseen. Jos työssä tapahtuu muutoksia, pohjautuu uuden oppiminen jo olemassa olevaan malliin ja muokkaa sitä vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Eräsalo 2008, 68.)

### 2.2.1 Tulokkaasta tuloksetekijäksi

Perehdyttämisen yksi tärkein tehtävä on työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen eli sosiaalistaminen. Uutta työntekijää testataan ja hänelle opetetaan, mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja mikä on tuomittavaa. Työyhteisön tavat ja arvot heijastavat organisaation kulttuuria ja niitä perusoletuksia, joita yrityksen jäsenillä on itsestään ja ympäristöstään. Työntekijän onnistunut sosiaalistuminen varmistaa yhteisöllisen toimintakyvyn mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa kilpailuetua, sillä perehdytyksellä pyritään vähentämään virheitä työssä. Yrityksen laatuongelmien lisääntyminen johtuu usein juuri voimakkaasta kasvusta ja lisääntyneen henkilöstön vaihtuvuudesta. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää toiminnallaan prosessien sujuvuutta, aiheuttaa viivästyksiä aikatauluissa eikä ole toiminnassaan yhtä tehokas ja nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. Puutteellinen perehdytys johtaa virheistä aiheutuviin reklamaatioihin sekä synnyttää välit-

tömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vaarallisempaa on kuitenkin mahdollinen asiakkaiden menetyksen aiheuttamat kustannukset sekä yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

Uuden työntekijän perehdyttämättä jättämiselle ei löydy yhtään loogista tai liiketaloudellista perustetta. Kunnollinen perehdyttäminen työhön ja yritykseen heti alussa varmistaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden sekä liiketoimintaperiaatteiden omaksumisen nopeasti osaksi omaa toimintaan. Yrityksen keskeisten toimintaperiaatteiden varhainen ymmärtäminen lisää työntekijän edellytyksiä osallistua myös yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun. Tällöin perehdyttäminen tarjoaa mahdollisuuden uudistaa yrityksen toimintaa ja tuotteita sekä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

### **2.2.2 Hyvä perehdyttäjä**

Hyvän perehdyttäjän tavoite on tehdä itsestään tarpeeton perehdytysjakson kuluessa. Tällöin perehdyttäjän ja perehdytettävän suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimiehen kanssa tavalliseksi esimies-alaisuudeksi. Perehdyttäjän ei ole tarkoitus tehdä perehdytettävää riippuvaiseksi itsestään. Onnistuneen perehdytyksen aikaansaanti edellyttää perehdyttäjältä sekä ymmärrystä oppimisesta, että omien ohjaajataitojensa ja ohjaamiseen liittyvien työkalujensa kehittämistä. Perehdytyksen edetessä vastuu perehtymisestä siirtyy itse perehdytettävälle ja perehdyttäjän tehtävänä on tukea tulokasta itseohjautuvuuteen. Kaikki tarvitsevat kuitenkin tukea sekä suoria neuvoja ja ohjeita työsuhteen alussa. (Kupias & Peltola 2009, 139–140.)

Perehdyttämisen onnistuneisuus punnitaan lopullisesti vasta yksittäisessä perehdyttämistilanteissa, sillä vaikka kaikki perehdyttämisen apuvälineet olisivat pitkälle hiottuja ja mietittyjä, on viimeinen lenkki perehdytyksessä aina yksittäinen perehdyttämistilanne. Perehdyttäjän taitamaton toiminta voi vahingoittaa hyvin mietityn ja suunnitellun perehdyttämiskonseptin. Toisaalta taas yksittäisen perehdyttäjän taitava toiminta voi pelastaa huonosti johdetun tai organisoidun perehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

Yksittäinen työntekijä ei opi eikä perehdy tyhjiössä vaan koko työympäristö vaikuttaa voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen. Siksi koko työyhteisön kytkentä osalliseksi perehdytyksestä on tärkeää. Uudesta tulokkaasta tiedottaminen saa työyhteisön virittäytymään ottamaan uuden työntekijän vastaan, lisäksi työyhteisön on hyvä saada tietää miksi juuri kyseinen henkilö on valittu työhön ja mihin työtehtäviin. Uudelle työntekijälle on tärkeää selvittää, mitkä ovat keskeisiä asioita työyhteisön pelisäännöistä. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa



uuden työntekijän perehdytyksestä ja että jokaisella olisi oma osansa tulokkaan perehdyttämisessä. (Kupias 2009, 76–81.)

### **2.3 Muutoksiin perehdyttäminen**

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti niin työyhteisössä kuin työympäristössäkin, esimerkiksi esimiehen vaihtuminen tai uusien koneiden ja laitteiden käyttöönotto. Muutokset tuovat epävarmuutta työyhteisöön, minkä takia tiedottaminen sekä keskustelu niistä ovat olennaisessa osassa muutoksen perehdyttämisessä. Oikean ja riittävän tiedon saaminen on tärkeää etenkin silloin, kun muutosta kohtaan on ennakkoluuloja. Ratkaisevaa on asioiden tiedottaminen jo varhaisessa vaiheessa, silloin säästytään väärinkäsityksiltä tai muilta ongelmilta. (Kangas 2010, 20–21.)

Yleisempiä syitä muutosten vastustamiseen ovat pelko epäonnistumisesta, virheistä tai omasta pätemättömyydestä, siksi oikeanlainen työnopastus on merkittävässä osassa muutoksen perehdytyksessä. Muutokseen liittyvät asiat tulee opastaa ja perustella hyvin. Opastettavaa ei saisi hoputtaa vaan hänen tulee saada kokeilla ja harjoitella niin paljon kuin kokee itse tarvitsevansa. Lisäksi asiaan myönteisesti suhtautuvien työtovereiden mielipiteet ja kokemukset helpottavat muutoksen hyväksymisessä. Muutoksen sitoutumisen perusedellytyksenä on esimiehien ja perehdyttäjien riittävä paneutuminen itse asiaan sekä työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen muutoksesta. (Kangas 2010, 20–21.)

### **3 Käytännön esimiestyö**

Yrityksen johtamisjärjestelmän tehtävänä on tukea johtamisen kannalta seuraavia keskeisiä tehtäviä – tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä toiminnan kehittäminen. Keskeisenä tehtävänä on välittää tietoa, jolloin järjestelmän avulla yritys antaa työntekijöille tietoa siitä, mihin yritys toiminnallaan pyrkii, asettaa toiminnalle tavoitteita, ohjaa käytännön toimintaa, huolehtii työnjaosta sekä kokoaa tietoa yrityksen toiminnasta päätöksentekoa varten. (Laurent 2006, 6–9.)

#### **3.1 Päivittäisjohtaminen**

Päivittäisjohtaminen on työsuorituksen johtamista niin arkista kuin päivittäistä toimintaa, jolla tuotetaan yrityksen palveluita asiakkaille. Pienissä yrityksissä johtamisesta vastaa itse yrittäjä. Hänelle yrityksen johtaminen on iso kokonaisuus eikä siis näe tarvetta erotella toiminnasta strategista, operatiivista ja työnjohtamista. Tällöin operatiivinen johtaminen ja työnjohtaminen ovat käytännössä sama asia, eli yrittäjä panee itse toimeen suunnitelmiaan. (Laurent 2006, 8.)

Esimiehen suorittama päivittäisjohtaminen voidaan tiivistää neljään keskeiseen tehtävään, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, valmennus ja ohjaaminen, työsuoritusten ja tulosten arviointi, palaute sekä kehittäminen. Päivittäisiä tavoitteita asetetaan erilaisilla toimintaohjeilla, tilausmääräyksillä, tehotavoitteilla sekä myyntitavoitteilla. Esimies ja työntekijät sopivat käytännön toimista ja noudattavat sopimusta toiminnassaan. (Laurent 2006, 99–100.)

Perehdyttäminen, toiminnan ohjaaminen ja valmentaminen tehostuvat, kun käytetään niitä tukevaa materiaalia. Kirjatut työohjeet sekä toimintamallit tukevat esimiehen tai työntekijöiden tekemää perehdytystä. Ravintola-alalla käytetään paljon osa-aikaisia ja vuokratyövoimaa, minkä takia perehdyttämiseen kannattaa panostaa työn laadun säilymiseksi. Ei pidä kuitenkaan unohtaa kokeneiden työntekijöiden työsuoritusten ohjaamista, sillä asiakkaan etu saattaa unohtua jos työntekijät alkavat ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia itsensä kannalta parhaalla tavalla. (Laurent 2006, 100.)

Henkilöstön sitouttamista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä asiana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen sekä uudistumisen kannalta. Sitouttamisen eri keinoja on hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä kiinnostava työ. Yritysten pitkäjänteinen sitoutuminen henkilöstöön tuottaa siis myös vastavuoroisesti henkilöstön sitoutumista yritykseen. (Viitala 2009, 89-90.)

## **3.2 Osaamisen kehittäminen**

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen toimintavalmiutta ja suoritustasoa ylläpidetään sekä parannetaan. Tätä toteutetaan erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla, kuten esimerkiksi koulutuksen. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on, että työntekijät pystyvät suorittamaan menestyksellisesti nykyiset työtehtävänsä sekä heillä on tarvittavat valmiudet suoriutua myös tulevista tehtävistä. (Koskinen ym. 2002, 330.)

Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa yrityksen menestystä. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten ainoat keinot säilyttää työmarkkinakelpoisuus, on kyky oppia nopeasti uutta sekä valmius omaksua uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Tämän takia yksi nykyisistä kilpailukeinoista on oppiminen. Arvioiden mukaan keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain noin 15-20 prosenttia, vähimmillään 7 prosenttia. Kilpailukykyä säilyttämiseksi yritysten on jatkuvasti uusiuduttava. Uusiutuminen edellyttää kekseliäisyyttä sekä jatkuvaa uuden oppimista. Osaamisen kehittäminen on usealla yrityksellä osana strategiaa sekä sen toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen on yksi yrityksen keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2010, 143–145.)

Tiedot, taidot sekä kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Selviytyminen eri tilanteissa vaatii enemmän kuin pelkän asioiden osaamisen. Ratkaisevaa on, miten helposti ja nopeasti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Taito solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on erittäin tärkeä asia, kun ajatelleen henkilön käyttökelpoisuutta yrityksessä. Ihmissuhdeverkko toimii tietojen ja taitojen vaihtamisen alueella ja siten mahdollistaa uusien asioiden nopean oppimisen. Ihmissuhdeverkon ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys kasvaa, sillä yrityksissä työskennellään yhä useammin nopeasti vaihtuvissa tiimeissä sekä projekteissa eikä enää kiinteissä toimenkuvauksin rajatuissa yksilötehtävissä. Arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan ja asenteet taas kertovat, sopeutuuko ihminen muutokseen ja onko hän valmis panostamaan itse osaamisensa ylläpitämiseen. Asenteita pidetään hyvin tärkeänä työhönottokriteerinä ja yritykset haluavat henkilöitä, joilla on yritykseen ja tehtävään sopivat arvot. (Kauhanen 2010, 148.)

## **3.3 Työmotivaatio ja vuorovaikutus työyhteisössä**

Jokaisessa yrityksessä on käytettävissä motivoinnin eri osa-alueet, jotka ovat taloudellinen motivaattori, työn sisällön motivaattori, itsensä kehittämisen motivaattori, arvostuksen motivaattori sekä sosiaalinen motivaattori. Useimmilla esimiehillä on mahdollisuus käyttää

näitä osa-alueita itsenäisesti. Lähtökohtaisesti näiden motivoinnin osa-alueiden toteuttaminen on kiinni ainoastaan esimiehen aloitteellisuudesta. Työntekijän motivoinnissa haastavaa on sen yksilöllisyys sekä muuttuvuus. Jokainen työntekijä on oma persoonansa ja jokaista työntekijää motivoi eri tekijät. Toiselle palkka on motivaation lähde, kun taas toiselle on arvokkaampaa konkreettisten projektien saaminen vastuulleen. Motivointi vaatii esimieheltä jatkuvaa herkkyyttä lukea työntekijöiden odotuksia sekä tilanteita. Motivaation tulisi lähteä työntekijästä itsestään, jolloin työntekijä pohtii mikä hänelle on juuri tärkeää tekemässään työssä. Motivoivien tekijöiden kehittämisen edellytyksenä on erottaa ne tekijät, jotka luovat mahdollisuuden motivoitumiselle. Ellei työntekijän palkkaus ole kohdallaan, ei mielenkiintoisia työtehtäviä voi käyttää motivaation lähteenä. (Moisalo 2010, 123–125.)

Arjen johtamisessa esimies tekee valintoja asioiden ja ihmisten suhteen päivittäin. Tällöin asioiden johtaminen koetaan usein helpommaksi kuin ihmisten johtaminen. Päivittäinen johtaminen on ohjausta sekä neuvontaa työn suorittamisesta, ja henkilötilanteiden ratkaisuja. Työhön osallistuva esimies on yleistä toimialoilla, joissa työntekijöiden määrä on melko pieni. Työntekijöiden määrän kasvaessa aika kuluu enemminkin välilliseen johtamiseen kuin osallistuvaan työhön. Esimiehen tehtävänä toimia asioista ja työtä hallitsevana henkilönä eikä lähteä mukaan varsinaiseen tekemiseen. Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on asioiden delegointi, esimiehen tulee saada muut tekemään eikä tehdä itse kaikkea. (Moisalo 2010, 126–127.)

Vuorovaikutus työyhteisössä luo jokaiseen yritykseen työilmapiirin. Työilmapiiri rakentuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta tunteesta työyhteisön tilanteesta. Hyvin usein monella työyhteisön jäsenellä on samanlainen tunne työryhmän yleisestä tunteesta. Kukaan ei siis yksin voi luoda työilmapiiriä vaan siihen vaaditaan enemmistö työyhteisön jäsenistä, jotka lähtevät yhdessä rakentamaan positiivista sekä valoisaa ilmapiiriä. Työntekijöiden avoimuudella ja todellisuudella luodaan positiivista tunnelmaa työyhteisöön. Joskus riittää, että työyhteisössä on yksi vapautunut henkilö, joka saa muutkin työyhteisön jäsenet mukaan avoimuuteen. (Moisalo 2010, 148–149.)

Esimiehen sekä alaisen keskinäisen vuorovaikutuksen kulmakivenä toimii palautteen antaminen. Palaute on ainoa tapa, jonka avulla työntekijä voi päätellä, miten tulevaisuudessa tulee toimia – onko nykyinen työtapa sekä määrä riittäviä vai tarvitseeko niitä kehittää tai muuttaa. Palautteen antaminen voidaan jakaa kahteen eri osaan – sopimukseen perustuvaan palautteeseen sekä spontaaniin palautteeseen. Sopimukseen perustuva palautetta annetaan esimerkiksi kehityskeskustelussa, kun taas spontaani palaute tulee tilanteesta tai suorituksesta. Palautteen tulee olla aina tarkkaan harkittua sekä tiedostaa

palautteen antamisen perusteet. Se ei saa olla mielivaltaista tai tunteista nousevaa. Voimakkain palautteen antamisen laji on itseasiassa, että ei anna tietoisesti palautetta ollenkaan. Jokaisella työntekijällä on oikeus omaan esimieheen sekä oikeus saada häneltä palautetta. Positiivisen palautteen antamisen tarkoitus on kiittää onnistuneesta työsuorituksesta sekä vahvistaa sen jatkuvuutta tulevaisuudessa. Positiivinen palaute tulee antaa välittömästi suorituksen jälkeen, silloin se toimii vahvinten. Negatiivisen eli kriittisen palautteen antamisen tarkoituksena on esimiehen puuttuminen johonkin epäkohtaan ja sen korjaaminen. Tärkeintä kriittisen palautteen antamisessa on vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä – keskustelu siitä, että on tiedot sekä taidot riittävät ja oikeat. Positiivisen ja kriittisen palautteen oikea antamistapa on henkilökohtaisesti annettuna kasvokkain. (Moi-salo 2010, 151–156.)

## 4 Produktin suunnittelu ja toteutus

Produktin suunnittelu ja toteutus lähtee liikkeelle toimeksiannosta. Toimeksiantaja opinäytetyölleni on työntajani Henri Häkkinen Oy. Henri Häkkinen Oy on yritys, joka toimii Helsingin alueella kahvilayrittäjänä. Yritykseen kuuluu tällä hetkellä kuusi eri toimipistettä - viisi Robert´s Coffee -konseptilla toimivaa kahvilaa sekä yksi Carte d´Or Gelateria -jäätelökahvila. Työskentelen Kluuvin kauppakeskuksen Carte d´Or Gelateria -jäätelökahvilan kahvilapäällikkönä.

### 4.1 Carte d´Or Gelateria

Carte d´Or Gelateria on jäätelökahvila, joka tarjoaa italialaisia artesaanijäätelöitä, suolaisia ja makeita herkkuja sekä monipuolisen salaattibaarin ja erikoiskahveja. Toimipisteenä jäätelökahvila on pieni ja toimii yhteistyössä kauppakeskuksessa sijaitsevan Robert´s Coffee -kahvilan kanssa. Kluuvin Robert´s Coffee -kahvila kuuluu samalle yrittäjälle, joten kahviloilla on yhteiset varastot. Myös osa työntekijöistä tekee vuoroja molempien kahviloiden puolella.

Carte d´Or Gelateria -artesaanijäätelöt ovat osa Ingmanin jäätelöperhettä. Ingman-jäätelöt ovat olleet osa Unileverin konsernia vuodesta 2011 lähtien. Ingmanin tavoite on keskittyä korkealuokkaisiin, hyvänmakuisiin sekä turvallisiin tuotteisiin. Ingman-tuotemerkki näkyy lähes kaikissa jäätelösegmenteissä ja pelkistetty sydänkuvio symbolisoi kaikkia Unileverin jäätelötoimintoja niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. (Unilever 2016.)



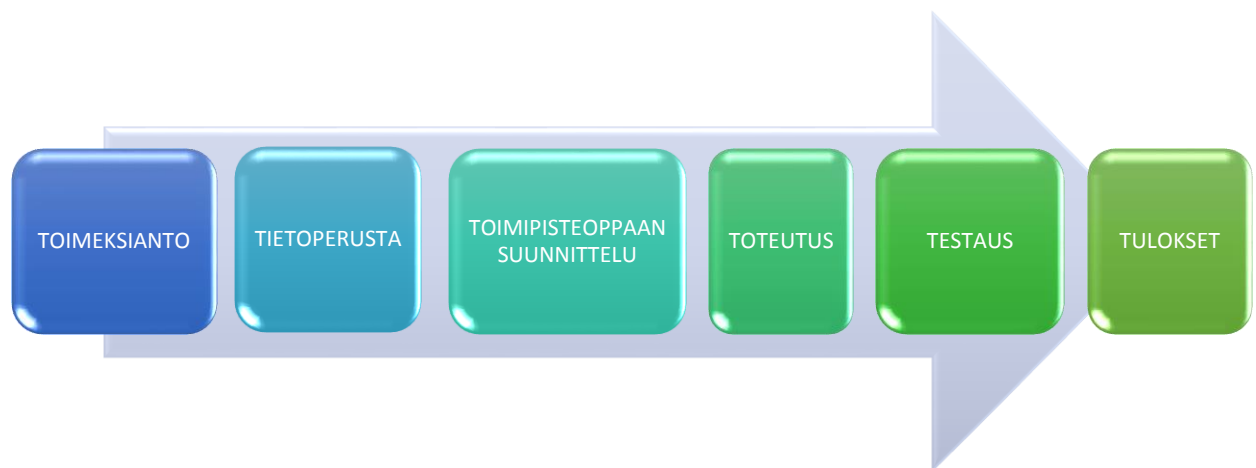
Kuva 1. Carte d´Or Gelateria –logo.

### 4.2 Produktin suunnittelu sekä tekovaiheet

Produktin suunnittelu lähtee liikkeelle toimeksiannosta ja toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisesta. Itselleni oli itsestäänselvyys, että teen opinnäytetyöni toimeksiantona työntajalleni. Halusin, että opinnäytetyöni liittyy omaan työhöni ja että pääsisin sen avulla kehittämään kahvilan toimintaa. Seuraava vaihe oli aloittaa aineiston kerääminen tietoperustaa varten. Tietoperustan kokoamisessa halusin keskittyä perehdyttämiseen sekä päivittäiseen esimiestyöhön työntekijä-esimies -tasolla.

Tietoperustan kokoamisen jälkeen lähdin rakentamaan kokonaiskuvaa tulevasta tuotteesta eli toimipisteoppaasta. Lähtökohtana toimipisteoppaalle olivat omat kokemukseni saamastani perehdytyksestä ja siitä mitä olisin itse kaivannut aikoinaan perehdytykseni tueksi. Toinen tärkeä lähtökohta oli käyttää hyödyksi omaa kokemustani kahvilapäällikkönä eli millaisissa asioissa työntekijöillä on liian vähän tietoa saatavilla kahvilan eri toimintaperiaatteista ja käytännöistä. Tiedon puute taas aiheuttaa ongelmatilanteita sekä väärinkäsityksiä jokapäiväisellä toimintatasolla. Tärkeä osa suunnittelua oli toimipisteoppaan aiheiden rajaus eli mitä kaikkea toimipisteoppaan tulee pitää sisällään. Halusin aiheiden rajauksen avulla tehdä toimipisteoppaasta mahdollisimman selkeän ja yksinkertaisen lukijalleen. Tämän vuoksi rajasin toimipisteoppaan aihealueet kahvilan konseptiin, työvuoroihin sekä kahvilan päätuotteiden kuvauksiin.

Neljäntenä vaiheena oli varsinainen toimipisteoppaan toteutus. Toteutukseen kuului kaiken tiedon kasaaminen yhtenäiseksi toimipisteoppaaksi. Toimipisteoppaan tiedot koostuvat vanhoista erillisistä ohjeista, joita oli jäänyt kahvilaan edellisten kahvilapäällikköiden ajalta sekä omasta näkemyksestäni siitä, miten kahvilan eri toiminnot pitää tehdä. Viides vaihe on toimipisteoppaan valmistuminen ja sen käyttöönotto sekä testaus käytännössä kahvilan työntekijöillä. Toimipisteoppaan testaamisen työntekijöillä suunnittelin suorittavani kyselylomakkeella, jonka perusteella arvioin sitä, että kuinka hyvin toimipisteopas soveltui käytännöntyöhön. Viimeinen vaihe on tuloksien analysointi sekä työstä syntyneet johtopäätökset sekä pohdinta.



Kuvio 2. Produktin suunnittelu.

### 4.3 Toteutuskuvaus

Olen työskennellyt toimeksiantajallani kaksi vuotta ja kyseisessä jäätelökahvilassa olen toiminut kahvilapäällikkönä noin neljä kuukautta. Lähdin rakentamaan produktia lähinnä sekä kahvilapäällikkönä että baristan työstä saamieni kokemusten perusteella. Aikataulu

koko opinnäytetyön toteuttamiselle oli hyvin rajattu, sillä tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi kuukauden aikana, jonka olin saanut opintovapaaksi töistäni. Varsinaista produktia eli toimipisteopasta oli helppo lähteä toteuttamaan, sillä se tekeminen oli lähellä päivittäisiä työtehtäviäni.

Päätin toteuttaa toimipisteoppaan paperiversiona, joka löytyy liitteestä kaksi, sillä työntekijöille ei ole yhteistä intranet -sivustoa. Yhteisen viestintäkanavan puutteen takia valitsin paperiversion, jota on helppo säilyttää toimipisteessä ja se on aina työntekijän saatavilla. Lähtökohta toimipisteoppaalle oli yksinkertaisuus sekä selkeys. Halusin, että opas on tarpeeksi kattava, mutta en halunnut siitä liian laajaa ja yksityiskohtaista. Toimipisteoppaan tarkoitus on toimia perehdytyksen tukena ja sen apuvälineenä sekä muistilistana niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Toimipisteoppaan tarkoitus ei ole hoitaa koko perehdytystä, vaan se tukee varsinaista perehdytysprosessia.

Muodostin toimipisteoppaan rakenteen mahdollisimman selkeäksi. Se lähtee liikkeelle lyhyestä esittelyosionista, jonka jälkeen käydään läpi toimipisteen eri työvuorot ja niihin kuuluvat työtehtävät. Toisin sanoen toimipisteoppaan idea on se, että se rakentuu työvuorojen ympärille. Kaikki lähtee liikkeelle työvuorosta – työvaatetuksesta, aikatauluista sekä työvuoron aikana suoritettavista työtehtävistä. Toimipisteoppaan alussa jokainen työvuoro käydään läpi, sekä listataan vuoron aikana suoritettavat työtehtävät. Työtehtävien oheen on liitetty tarkemmat tiedot ohjeista, jotka muodostavat loppuosan toimipisteoppaasta, kuten esimerkiksi ”Tee tilitys. Ohje löytyy s.16”. Toinen osa toimipisteopasta ovat siis ohjeet kahvilassa suoritettavista toiminnoista. Mikäli työntekijä on epävarma jostain toimintatavasta tai ei muista miten joku työtehtävä piti suorittaa, voi hän tarkistaa sen helposti työvuoronsa kohdalta ja löytää tarkemman ohjeen sieltä. Tein toimipisteoppaan sisällysluettelosta mahdollisimman selkeän, jotta tiedon tarkistaminen olisi nopeaa sekä helppoa, kuten esimerkiksi ”Mitkä ovat jäätelöannoksien annoskoot? 3.1. Jäätelönannostelu”.

Toimipisteoppaan sisällön kokosin vanhoista ohjeistuksista sekä omien tietojeni ja kokemusten pohjalta. Toimipisteopas on tyyliiltään luettelomainen, jonka tarkoitus on luoda selkeä ja helppo luettava kokonaisuus. Lisäksi olen lisännyt tekstien väliin erilaisia kuvia havainnollistamaan ohjeita sekä niiden toteutustapaa. Toimipisteoppaan kokoamisen jälkeen annoin sen luettavaksi kahdelle esimiehelleni, jotka työskentelevät myös Kluuvin kauppakeskuksessa ja omaavat monen vuoden työkokemuksen kahvila-alalta, lisäksi annoin toimipisteoppaan luettavaksi myös toimeksiantajalleni. Sain jokaiselta taholta positiivista palautetta oppaasta, jonka jälkeen hion vielä oppaan ulkoasua sekä tekstiä. Tämän jälkeen annoin toimipisteoppaan luettavaksi työntekijöilleni, joiden avulla oli tarkoitus testata toimipisteoppaan toimivuutta käytännön työssä. Toimipisteoppaan käyttöönottoa ja arviointia käsitellään enemmän luvussa 6 Produktin käyttöönotto ja arviointi.



#### 4.4 Aikataulu

Opinnäytetyön sekä produktin aikataulutus oli olennainen osa koko työtä. Olin suunnitellut, että toteutan koko työn kuukauden aikana. Aikataulu työlle oli siis todella tiukka. Suunnitelmissani olin jakanut työn tekemisen neljään viikkoon. Suunnittelemani aikataulu oli kuitenkin liian tiivis ollakseen toteutuskelpoinen. Lisäksi työ elää ja muokkautuu sitä tehdessä, joten uudistin ja tein muokkauksia alkuperäisiin suunnitelmiini. Otin työhön mukaan produktin käyttöönoton testauksen, jota ei ollut alun perin suunnitelmissani. Kokosin tietoperustaa sekä produktia osittain samaan aikaan, minkä johdosta suunnittelemani viikkoaikataulu ei onnistunut täysin.



Kuvio 3. Suunniteltu aikataulu.

Käytännössä varaamani aika opinnäytetyölle piteni ja näin ollen aikataulu muokkaantui uudelleen. Ensimmäinen viikko kului suunnitteluun ja seuraava viikko tietoperustan keräämiseen sekä kokoamiseen. Saatuani tietoperustan suurimmilta osin valmiiksi, aloin kehittämään jo suunnitelmaa toimipisteoppaasta. Tietoperustan kokoaminen ja produktin suunnittelu tapahtuivat osittain päällekkäin, mikä oli mielestäni luontevaa koko työn kannalta. Kolmannen ja neljännen viikon käytin täysin toimipisteoppaan suunnitteluun ja toteutukseen.

Neljännellä ja viidennellä viikolla aloin kuvaamaan opinnäytetyöhöni produktin suunnittelu ja toteutusvaiheita. Samalla viikolla annoin produktin työntekijöilleni luettavaksi ja siihen liittyvän kyselylomakkeen. Kuudennella viikolla viimeistelin tietoperusta osion sekä kokosin yhteen kyselyiden tulokset produktista ja kirjoitin johtopäätökset. Aikatauluni venyi siis

loppujen loppuksi parilla viikolla, mutta opinnäytetyöni lopputuloksen kannalta oli hyvä, että aikataulussa oli myös venymisvaraa, sekä aikaa riittävästi eri osioiden tekoa varten.



Kuvio 4. Lopullinen aikataulu.

## 5 Produktin testaus ja arviointi

Olenainen osa produktin eli toimipisteoppaan toteuttamista oli sen käyttöönotto ja testaaminen sen toimivuus käytännön työssä. Testasin toimipisteen toimivuutta kahvilan nykyisillä työntekijöillä ja laadin testausta varten kyselylomakkeen, joka käsitteli työntekijän kokemuksia perehdytyksestä sekä havaintoja toimipisteen selkeydestä sekä hyödyllisyydestä. Testauksen aineistokeruu menetelmänä päädyin kyselyyn, sillä se on helppo lähettää sähköpostin kautta ja sen avulla sain vastaukset juuri niihin asioihin, jotka kiinnostivat minua eniten toimipisteoppaan kannalta.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen, sillä todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on kokonaisvaltainen tiedonhankinta sekä aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsijärvi ym. 2007, 159–160.)

Tutkimuksessa on usein miten tavoitteena paljastaa odottamattomia seikkoja, tämän vuoksi lähtökohtana tutkimukselle ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen sekä yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä tulkitaan kerättyä aineistoa sen mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2007, 159–160.)

Tutkimuksen avulla toimipisteoppaan testaaminen täyttää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteet. Tutkimuksen tavoitteena on laatu eikä määrä. Keräsin tutkimusta varten aineistoa kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin tarkoituksenmukaisesti valitulle kohdejoukolle eli kahvilan nykyisille työntekijöille. Kyselylomakkeen kysymykset olivat aseteltu avoimiksi kysymyksiksi, jolloin vastaajilla oli vapaasti mahdollisuus muotoilla vastaukset vastaamaan omia havaintoja sekä mielipiteitä. Kyselyn tavoitteena oli saada selville jotain sellaista, mitä en itse osannut edes ajatella tai harkita toimipisteoppaaseen.

### 5.2 Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa tutkimusta varten on suorittaa kysely. Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdejoukko muodostaa otoksen tai näytteen valikoidusta perusjoukosta. Standardisoisuus tarkoittaa sitä, että jos halutaan saada selville jokin tietty

seikka, tulee sitä kysyä jokaiselta vastaajalta täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna nähdään usein, että niiden avulla voidaan kerätä laajasti tutkimusaineistoa, sillä tutkimukseen voidaan saada paljon kohdehenkilöitä sekä voidaan kysyä monia asioita. Aineistonkeruu menetelmänä kysely on tehokas menetelmä, sillä se säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä. Kyselylomakkeen voi lähettää yhtä helposti tuhannelle kohdehenkilölle tai ainoastaan parille valitulle. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu sekä toteutus mahdollistaa aineiston nopean käsitellyn tallennettuun muotoon ja sen analysoinnin. Yleisin kyselymenetelmän haitoista on aineiston mahdollinen pinnallisuus sekä tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus. (Hirsijärvi ym. 2007, 188–190.)

Kyselytutkimuksen avulla saatu aineisto voidaan kerätä kahdella päätävällä - posti- tai verkkokyselyinä tai kontrolloituna kyselyinä. Kyselytavat eroavat toisistaan niiden henkilökohtaisuudessa. Posti- tai verkkokyselyssä tutkijalla ei ole henkilökohtaista sidettä vastaajiin vaan kyselyn suorittaminen tapahtuu neutraalisti kyselyn lähetyksellä postin tai verkon kautta. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti, jolloin vastaajaan muodostuu henkilökohtaisempi ote. Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, tiedoista, toiminnasta tai mielipiteistä. Kyselylomakkeiden sisältö voidaan muotoilla joko avoimeksi tai monivalintakysymyksiksi. Avoimissa kysymyksissä esitetään ainoastaan kysymys ja tyhjä tila vastaukselle. Avoimien kysymysten tarkoituksena on antaa vastaajalle mahdollisuus, kertoa mitä hänellä on todella mielessään. Monivalintakysymyksissä sen sijaan tutkija on laatinut valmiiksi numeroidut vastausvaihtoehdot, jolloin vastaaja merkitsee rastin tai rengastaa sopivimman vaihtoehdon itselleen. (Hirsijärvi ym. 2007, 191–194.)

### **5.3 Kyselyn tulokset ja arviointi**

Toimipisteoppaan käyttöönottoa varten laatimani kyselylomake koostui kuudesta eri kysymyksestä. Kyseinen kyselylomake löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 1. Kyselylomakkeen kysymykset käsittelevät työntekijän omaa perehdytyskokemusta, mielipidettä varsinaisesta toimipisteoppaasta sekä miten toimipisteopasta voisi kehittää. Kyselylomakkeen avulla halusin saada selville millaisen perehdytyksen työntekijät ovat saaneet töihin tullessaan sekä ovatko he kokeneet tarvinneensa perehdytyksen tueksi kirjallista materiaalia. Lisäksi olin kiinnostunut työntekijöiden näkemyksestä toimipisteoppaan onnistuneisuudesta ja siitä, että oliko toimipisteopas tarpeeksi selkä, mutta samalla kuitenkin riittävän kattava. Lopuksi toivoin vielä työntekijöiden kehitysideoita toimipisteopasta koskien.

Rajallisen aikataulun vuoksi sain ainoastaan kolme vastausta viidestä lähettämästäni kyselylomakkeesta. Lähetin toimipisteoppaan sekä kyselylomakkeen sähköpostitse työnteki-

jöille ja korostin viestissäni, että toimipisteoppaan tarkoituksena on toimia varsinaisen perehdytysprosessin tukena eikä ainoana perehdytyksen opetusvälineenä. Vastauksista päätellen työntekijät olivat kuitenkin nähneet vaivaa toimipisteoppaan lukemiseen sekä kyselylomakkeen kysymyksiin vastaamiseen. Työntekijät olivat selvästi pohtineet omaa perehdytyskokemustaan sekä löytäneet kehityskohteita nykyisessä toiminnassa.

Eri kyselylomakkeiden vastauksiin viitataan nimillä työntekijä A, työntekijä B sekä työntekijä C selkeyden vuoksi. Kyseiset työntekijät ovat olleet töissä kahvilassa reilusta vuodesta puoleen vuoteen. Lähtään he ovat 20-vuotiaita, joilla on samanlaiset lähtökohdat eli ei aikaisempaa alan työkokemusta tai koulutusta. Työntekijöiden vastausten perusteella kukaan heistä ei ole käynyt läpi perusteellista perehdytysprosessia vaan oppiminen on tapahtunut työn kautta. Perehdytys on käytännössä toteutettu nopealla kahvilan asioiden läpi käynnillä, jolloin varsinainen oppiminen on jäänyt vanhentuneen toimipisteoppaan varaan. Puutteellisen perehdytyksen tukena on toiminut vanhentunut perehdytysopas, joka on tehty edellisen kahvilan toiminnasta.

Yllätyksenä tuli itselleni työntekijä A:n vastaus kysymykseen, joka käsitteli toimipisteoppaan hyödyllisyyttä varsinaisen perehdytyksen tukena. Työntekijä koki kirjallisen oppaan täysin turhaksi ja ylimääräiseksi. Työntekijän mukaan paras tapa hänelle oppia on käytännön työn kautta. Yllättävää minusta oli se, kuinka turhana työntekijä piti toimipisteopasta, sillä kokemukseni mukaan on hyvä olla kirjallinen apuväline, jonka avulla voi virkistää muistiaan sekä tarkistaa miten eri toimintaperiaatteita kuuluu suorittaa. Kaikkea ei tietenkään voi oppia pelkästään lukemalla vaan pitää myös kokeilemalla onnistua sekä epäonnistua, sillä virheistä oppii paljon. Toimipisteoppaan tarkoitus on kuitenkin muodostua perehdytysprosessin tueksi eikä korvata varsinaista perehdytystä. Käytännön opettaminen ja asioiden näyttäminen sekä kirjallinen toimipisteopas muodostavat yhdessä mielestäni onnistuneen perehdytysprosessin.

Kaikki työntekijät pitivät toimipisteopasta selkeänä ja helposti ymmärrettävänä vaikkakin osa olisi kaivannut ohjeisiin enemmän tietoa sekä yksityiskohtaisempaa selitystä. Tähän liittyen itselläni oli se näkemys, että halusin toteuttaa toimipisteoppaan mahdollisimman yksinkertaisena ja helppo lukuisena. Kyselyn perusteella kuitenkin toimipisteopas olisi voinut sisältää askeleen pidemmälle johdettua ohjeistusta ja tarkempia tietoja toimintojen suorittamisesta, esimerkiksi yksityiskohtaisempaa ohjeistusta astianpesukoneen pesuun iltaisin. Toisaalta liian monimutkaiset ja yksityiskohtaiset ohjeet olisivat lisänneet toimipisteoppaan laajuutta ja tällöin koko idea, yksinkertaisesta sekä helposta oppaasta, olisi voinut kärsiä ja menettää koko tarkoituksensa.

Työntekijä A ehdotti toimipisteoppaaseen laajempaa konseptin kuvausta sekä mainintaa tekijöistä, jotka erottavat juuri tämän kahvilan muista kahviloista. Konseptin kuvaus jäi todella pieneksi osioksi lopullisessa toimipisteoppaassa. Laajempi kuvaus kahvilan konseptista olisi ollut toimivampi sekä ajatuksen mukainen oppaan kannalta. Toimipisteopas keskittyi liikaa ohjeisiin ja kahvilan toimintaperiaatteisiin. Luulen, että kattavampi kuvaus konseptista olisi avuksi uusille työntekijöille, joilla kahvila tai sen tuotteet ja palvelut eivät ole entuudestaan tuttuja. Konseptin kuvauksen avulla uusilla työntekijöillä olisi mahdollisuus tutustua kahvilan toimintaan syvemmin ja omaksua sen toimintamalli kokonaisuudessaan. Työntekijä C:n mielestä toimipisteoppaassa esiintyi osittain epäjohtonmukaisuutta, lisäksi hän koki joitakin osioita monimutkaisina. Tavoitteena oli kuitenkin tehdä selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus, jolloin paikoittainen epäjohtonmukaisuus on olennainen kehittämisen kohde. Mielestäni kuitenkin työntekijän mainitsemat epäjohtonmukaisuudet olivat helposti muokattavissa olevia kohteita, eivätkä ne näin ollen vaikuta merkittävästi lopputulokseen muuten kuin positiivisesti.

Työntekijät kokivat toimipisteoppaan hyödyllisenä uusille työntekijöille, mutta korostivat varsinaisen perehdytyksen merkitystä, missä olen työntekijöiden kanssa samaa mieltä. Minusta perehdytysprosessiin pitäisi ehdottomasti panostaa enemmän. Jokainen uusi työntekijä tarvitsee henkilökohtaista ohjausta ja usein miten ei pelkästään yksi perehdytyskerta riitä. Perehdytysprosessin tulee olla johdonmukainen ja perehdytettävän työntekijän tarpeiden mukainen. Työntekijöiden kehityskohteet toimipisteoppaassa koskivat juuri ohjeiden tarkempaa selostusta sekä tarkempaa tiedon antamista. Itse koin, että varsinaisen perehdytystilanteen tulisi olla tärkein tiedon lähde uudelle työntekijälle. Toimipisteopas toimi siis ohjenuorana, jonka avulla käydään läpi kahvilan toimintaperiaatteet työntekijän kanssa perehdytyksessä ja perehdytyksen jälkeen työntekijä voi työvuorossaan käyttää toimipisteopasta mallina työtehtävien tekemiseen sekä muistilistana kaikista niistä asioista, joita ei välttämättä ole sisäistänyt vielä perehdytyksen aikana. Lähtökohtaisesti toimipisteopas toimii muistilistana niin vanhoille kuin uusille työntekijöille, mutta myös perehdytyksen apuvälineellä aloittaville työntekijöille.

Kyselyn teettäminen nykyisille työntekijöille toi erilaisen näkökulman toimipisteoppaan toimivuuteen, sillä he katsovat sitä työntekijän näkökulmasta, kun itse tein sen esimiehen näkökulmasta. Työntekijöiden huomioiden ja mielipiteiden avulla sain kehitysideoita niihin osioihin, joita en ollut itse osannut tarkastella tarkemmin tai en ollut nähnyt tarvetta tarkemmille ohjeistuksille. Mielestäni työntekijöiden mielipiteet ovat tämän asian suhteet arvokkaampia kuin oman esimieheni, sillä työntekijät tuntevat paremmin käytännön työn kuin johtavassa asemassa oleva esimieheni.

## 6 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tavoite oli toteuttaa produkti eli toimipisteopas, joka on mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus. Mielestäni toimipisteopas onnistui tavoitteessaan. Aikataulu työn toteuttamiselle on hyvin rajattu ja loppujen lopuksi lyhyt eli siihen nähden saavutin tavoitteen onnistuneesti. Pidemmällä aikataululla olisin keskittynyt enemmän toimipisteoppaan lopputulokseen sekä kehittänyt sen toimivuutta pidemmälle. Työntekijöille teettämäni kyselyn perusteella toimipisteopas oli osittain vielä kehitysvaiheessa, mikä johtui mielestäni juuri ajan puutteesta. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä se täyttää ne kriteerit mitä varten se toteutettiin. Toimipisteopas on selkeä, yksinkertainen ja riittävän kattava.

Esimieheni oli erittäin tyytyväinen toimipisteoppaaseen eikä kokenut siinä olevan mitään kehitettävää, kun taas työntekijät antoivat muutamia kehitysideoita. Tämä on mielestäni mielenkiintoista huomata kuinka esimies ja työntekijä näkevät asian eri lailla. Työntekijällä on asiantunteva näkemys käytännön työstä, kun taas esimies ajattelee enemmän yleisellä tasolla eikä näe käytännön työn jokapäiväisiä haasteita. Siksi näin jälkeenpäin mietin, että olisi ollut mielenkiintoista teettää työntekijöille kysely siitä mitä asioita heidän mielestään toimipisteoppaan tulisi sisältää. Tämän tyyppisen kyselyn avulla olisi voinut tulla esiin asioita, joita ei välttämättä itse olisi osannut ajatella toimipisteopasta tehdessä.

Suurin haaste opinnäytetyössä oli ehdottomasti ajan rajallisuus. Olin asettanut tavoitteeksi itselleni, että saan kuukauden mittaisen opintovapaan aikana tehtyä opinnäytetyön valmiiksi. Asettamani tavoite oli kuitenkin liian tiukka ja en siinä onnistunut. Käyttämäni aika opinnäytetyön tekoon venyi siis puolentoista kuukauteen. Mielestäni ajan puute näkyy opinnäytetyön lopputuloksena, sillä olisin halunnut syventyä enemmän eri osa-alueiden käsittelyyn tietoperustan kirjoitusvaiheessa sekä nähdä enemmän vaivaa toimipisteoppaan rakenteeseen sekä ulkoasuun. Rajallista ajasta huolimatta olen tyytyväinen lopputulokseen niin tietoperustaan kuin produktiin.

## Lähteet

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi. Helsinki
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala Sinikka. 2002. KY-Palvelu Oy. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. WSOY. Helsinki.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen – Käytännön esimiestyötä. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Unilever. 2016. Ingman – jäätelöherkkuja jokaiseen makuun. Luettavissa: <http://www.ingman.fi/Article/Ingman.aspx>. Luettu: 20.4.2016.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

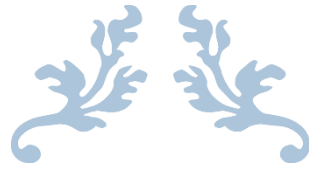


## **Liitteet**

### **Liite 1. Kyselylomake**

#### **KYSELYLOMAKE – TOIMIPISTEOPAS CARTE D'OR GELATERIA**

- 1. Miten oma perehdytyksesi toteutettiin?*
- 2. Olisitko toivonut omaan perehdytyksen tueksi kirjallista toimipisteopasta? Ja miksi?*
- 3. Oliko toimipisteopas mielestäsi tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen?*
- 4. Oliko siinä kerrottu kahvilan toimintaperiaatteista tarpeeksi kattavasti?*
- 5. Koetko toimipisteoppaan hyödyllisenä itsellesi tai uudelle työntekijälle?*
- 6. Mitä tai miten haluaisit kehittää toimipisteopasta?*



---

# TOIMIPISTEOPAS CARTE D'OR GELATERIA

---



## Sisällys

1 CARTE D'OR GELATERIA .....	2
2 TYÖVUOROT .....	3
2.1. Aamuvuoro.....	3
2.2. Iltavuoro .....	3
2.3. Välivuoro .....	4
3 JAATELO .....	5
3.1. Jäätelön annostelu.....	5
3.2. Jäätelövitriinin pesu .....	5
4 DALLMAYR.....	7
4.1. Suodatin- sekä espressopavut.....	7
4.2. Kafferarität –sarja.....	7
4.3. Dallmayr Capsa .....	8
4.4. Irtoteet.....	8
4.5. Erikoiskahvit.....	9
5 SALAATTIBAARI .....	11
4.1. Salaattibaarin valmistelu .....	11
4.2. Salaatin tarjoilu sekä rakentaminen.....	11
6 BAGELIT SEKA CROISSANTIT .....	13
6.1. Bagelit.....	13
6.2. Croissanttien valmistusohjeet .....	14
7 SMOOTHIET.....	15
7.1. Valmistusohjeet.....	15
8 TILITYS SEKA KUITIN KORJAUS .....	16
8.1. Tilitys.....	16
8.2. Kuitin korjaus .....	16
9 KAHVAKONEEN PESU .....	18
9.1. Pesuohjeet.....	18
10 ALENNUKSET .....	19
12 VIIKKOSIIVOUS SEKA OMAVALVONTA .....	20
12.1. Viikkosiivouslista.....	20
12.2. Omavalvonta ja Oiva-raportti .....	20
12 GELATERIAN MUISTILISTA .....	21
Liite 1. Bageleiden annoskortit.....	22
Liite 2. Säilyvytydet .....	25
Liite 3. Viikkosiivouslista .....	26
Liite 4. Oiva-hymy .....	27