



PEREHDYTTÄMISKOKEMUKSET PANIMORAVINTOLA PLEVNASSA

Sannamari Vihinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

VIHINEN, SANNAMARI: Perehdyttämiskokemukset Panimoravintola Plevnassa

Opinnäytetyö 26 s., liitteet 2 s.
Syyskuu 2011

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia perehdyttämisen kokemuksia Panimoravintola Plevnassa sekä perehdyttäjien että perehdytettävien kannalta. Perehdytyksen nykytilan kartoittamiselle ja sen kehittämiseksi oli tarvetta Plevnassa. Tein laadullisen tutkimuksen avoimin kysymyksin kesällä 2011. Koska kyseessä oli oma työpaikkani, omilla kokemuksillani ja havainnoillani oli merkitystä tutkimusta tehdessä. Opinnäytetyöstäni saatavia tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Plevnassa perehdytyksen kehittämiseksi.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin ensimmäisenä perehdytettävän ja perehdyttäjän rooleja. Miten perehdyttäjän kuuluu toimia ja miten tulokas asettuu uuteen työpaikkaansa. Toinen osio käsitteli perehdytystä prosessina. Kolmannessa osiossa käsiteltiin uuden tulokkaan perehdytystä sekä henkilöstön kehittämistä. Samaan aikaan sekä ainutkertainen että yhdenmukainen perehdytys on prosessi, jossa tulokas otetaan vastaan ja kohdataan yksilönä yrityksen arvot ja strategiat laadutavoitteineen huomioon ottaen.

Perehdytys koettiin Plevnassa johdonmukaiseksi ja asiantuntevaksi. Kuitenkin sen nähtiin kestoltaan ja resursseiltaan olevan melko suppea. Kyselyn vastaukset olivat yhdenmukaisia sekä keskenään että omien käsitysteni kanssa. Vastauksista pystyi näkemään sen, kuinka yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti perehdytys kuitenkin koetaan.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

VIHINEN, SANNAMARI: Experiences of Job Orientation in Brewery Restaurant Plevna
Bachelor's thesis 26 pages, appendices 2 pages
September 2011

The aim of this thesis was to research experiences of job orientation in Brewery Restaurant Plevna. The present state of orientation needed to be charted and enhanced, and therefore a qualitative study was conducted in summer 2011 using an open questionnaire. My own experiences and findings were also vital of my job in Plevna. The results of the thesis will be utilized in Plevna in order to improve the orientation process.

The first part of the theory section of this thesis concerned the roles of those who carry out the orientation and those who receive it, as well as how they acted and how new employees were integrated into the work community. The second part concerned orientation as a process. The third part, the orientation of a new employee and human resources development were discussed. Consistent and at the same time unique orientation is a process where a newcomer is received and treated as an individual considering the company's values, strategies and quality objectives.

Orientation was experienced logical and competent in Plevna, however it was considered narrow in terms of its length and resources. The questionnaire responses were consistent with my own observations. The responses revealed how individually one-to-one orientation was experienced.

Sisältö

1 JOHDANTO	5
2 PEREHDYTYKSEN NYKYTYLÄ	6
2.1 Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit.....	6
2.2 Perehdytysprosessi	8
2.3 Uuden työntekijän perehdytys ja henkilöstön kehittäminen	10
3 PEREHDYTYKSEN NYKYTYLÄ	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
5 TUTKIMUSTULOKSET	16
5.1 Perehdyttäjät.....	16
5.2 Perehdytettävät	18
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	21
LÄHTEET	25
LIITTEET	27

1 JOHDANTO

Panimoravintola Plevna on vuonna 1994 Finlaysonin alueelle perustettu saksalaistyylinen ruoka- ja olutravintola. Sen yhteydessä toimii Koskipanimo Oy, jonka tuotteita ravintola myy. Plevnassa on 400 asiakaspaikkaa ja työntekijöitä ravintolassa on 40, joista ravintoloitsijan (2011) mukaan yli puolet on osa-aikaisia. Plevnan, panimon ja kahden Panimoravintola Oy:n omistuksessa olevan pubin työntekijämäärä on yhteensä arviolta 50 henkilöä. Koska Plevna myy pääasiassa Koskipanimon tuotteita, on uuden työntekijän perehdyttäminen tuotteisiin ensiarvoisen tärkeää. Panimo valmistaa tällä hetkellä 15 eri olutta, kolmea siideriä ja panimosimaa. Monipuolisessa ravintolassa pidetään illanistujaisia, juhlia ja kokouksia muutamista ihmisistä monen sadan hengen tilaisuuksiin. Ala carte- ja noutopöytätilausten hoitaminen ovat arkipäivää. Paitsi että uusi työntekijä hallitsee teknisesti työnsä monipuolisesti, on hänellä oltava myös hyvä paineensietokyky. Kokonaisuuden hahmottaminen vie monesti aikaa oppia, kun satoja asiakkaita ja kymmeniä työtovereita pyörii ympärillä. Sosiaalisuutta ja tehokkuutta, mutta myös yksilöllisyyttä kiireisessä, monisatapaikkaisessa ravintolassa korostetaan.

Opinnäytetyössäni tutkin perehdyttäjän ja perehdytettävän rooleja Panimoravintola Plevnassa. Idean työhöni sain omista kokemuksistani ja keskusteluistani työpaikallani Plevnassa. Avoimia kyselylomakkeita käyttäen tiedustelen, mitkä ovat kunkin kokemukset perehdytyksestä. Kartoitan perehdytyksen nykytilaa ja sitä miten se vastaa tarpeisiin. Lopuksi pohdin kyselystä saatujen tietojen perusteella parannusehdotuksia ja sitä miten perehdytystä voitaisiin kehittää. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Plevnassa perehdytyksen kehittämiseksi. Aihepiiri kiinnostaa minua työni takia. Helpottaa omaa työskentelyäni, jos uusi tulokas oppii nopeasti talon tavat. Olen työskennellyt Plevnassa vuodesta 2005 alkaen, joten omilla havainnoillani ja kokemuksillani on ollut suuri merkitys opinnäytetyön edetessä.

Teoriaosuus käsittelee perehdytystä prosessina sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän rooleja. Sitä miten perehdytys vaikuttaa yksilön työn tekemiseen ja sitä miten koko yritys voi hyötyä hyvin tehdystä perehdytyksestä.

2 PEREHDYTYS

2.1 Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit

Rooli tarkoittaa sosiaalipsykologisen määritelmän mukaan johonkin tiettyyn tehtävään tai asemaan kuuluvaa odotustenmukaista käyttäytymistä (Eräsalo 2011 B, 88). Perehdyttäjän ja perehdytettävän asemassa olevilla henkilöillä on *viralliset* roolit, joiden mukaan heidän oletetaan käyttäytyvän, ja joiden mukaan he toimivat. Perehdyttäjän roolissa toimivan henkilön tietysti odotetaan perehdyttävän ja perehdytettävän tulee asettua perehdyttävän rooliinsa opastettavana ja uutena ryhmän jäsenenä. Heillä on virallisten roolien lisäksi *epäviralliset* roolit, jotka he omaksuvat usein luonteenpiirteidensä kautta tai olosuhteiden määrittelemänä. Onko perehdyttäjä aktiivinen ja innokas kouluttaja vai passiivinen ja välinpitämätön kertovat, miten hän on omaksunut rooliinsa, miten hyvin hän on tunnistanut rooliinsa kohdistuvat odotukset ja sen miten hän pystyy vastamaan odotuksiin. Perehdytettävän ei useinkaan odoteta ottavan johdattelevaa tai määräilevää roolia perehdytystilanteessa, vaan hänen oletetaan olevan kuunteleva ja tarkkaileva, mutta ei kuitenkaan vain passiivinen vastaanottaja.

Hyvä perehdyttäjä hallitsee työnsä hyvin ja osaa asettua perehdytettävän asemaan. Hänen tulee olla kärsivällinen ja halukas tehtävään. On hyvä, jos hän on itse saanut hyvän perehdytyksen ja opastuksen perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tulee olla tilanteen tasalla. Palautetta tulee pystyä antamaan niin hyvässä kuin korjaavassakin mielessä. Hänen on hyvä olla luonteeltaan sellainen, johon perehdytettävä voi luottaa ja uskaltaa näin ollen kertoa tarpeistaan. (Eräsalo 2011 A, 66–67.) Pisimpään talossa ollut tai ammattitaitoisin henkilö ei aina ole paras perehdyttäjä eikä ammattiosaaminen takaa sitä, että hän on hyvä opastaja. Perehdyttäjän tulee olla kiinnostunut ja motivoitunut, kaikki eivät edes pysty tai halua tehtävään. (Kangas 2003, 14.)

Jokaisella perehdytettävällä on hyvä olla joku, jonka työnantaja on nimennyt pääperehdyttäjäksi. Hänen tulee olla hyvin perillä perehdyttämisestä, sen käytännöistä ja menetelmistä. Hän osaa opastaa ja ohjata perehdytettävää yksilöllisten tarpeiden mukaan henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti. (Frisk 2003, 42–43.) Pääperehdyttäjän lisäksi koko työyhteisön osallistuminen vuorollaan perehdyttämiseen takaa tasaisemman työn jakautumisen ja näin voidaan saavuttaa suuremmat edut (Kjelin & Kuusisto 2003,

195). Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo tulokkaalle perehdyttämisen tavoitteista ja suunnitelmistaan sen toteuttamiseksi. Aluksi asiat on hyvä liittää aina kokonaisuuteen ja sen jälkeen perehdytystä voi alkaa jaksottaa. Tiedon säännöstely on paikallaan varsinkin työn aloitusvaiheessa, sillä usein uuden informaation tulva on valtaisa. Yleiset asiat kannattaa käydä aluksi läpi ja keskittyä sitten uusiin ja yksityiskohtaisempiin seikkoihin.

Hyvällä perehdyttäjällä on kyky sekä kertoa että kuunnella. Avoin vuorovaikutus on tässä keskeistä. Esimerkiksi pysähtyminen kahvikupin ääreen voi olla perehdytystilanteena mitä mainioin. Hyvä perehdyttäjä myös luo sellaisia tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden itsensä ja toimiensa arviointiin ja tarkasteluun. Tällaisen peilinä toimimisen mahdollistaa vuorovaikutus, yhteinen toimiminen muiden kanssa. Kokemusten vaihtaminen ja palautteen antaminen tulee mahdolliseksi, kun tulokkaan annetaan itse tehdä ja toimia. Hyvä perehdyttäjä antaa perehdytettävälle aktiivisen roolin, jossa hän asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee itsekin perehdyttämistään. ”Tiedollisten valmiuksien lisäksi hyvässä oppimistilanteessa huomioidaan myös tulokkaan tunne-elämykset ja oppimistilanteen merkitys tulokkaalle.” Perehdytyksen loppumisen aistiminen on hyvälle perehdyttäjälle ominaista. Hän osaa pikkuhiljaa vetää itsensä pois perehdyttäjän roolista hylkäämättä kuitenkaan tulokasta. Hänen tulee kuitenkin antaa tulokkaan ymmärtää, että perehdytys alkaa olla valmis. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Perehdytyksestä saa parhaan mahdollisen hyödyn, jos perehdytettävä on itse aktiivinen, ja halukas oppimaan ja ymmärtämään kokonaisuutta (Pentikäinen 2009, 28). Oppimiseen ja opitun sisäistämiseen vaikuttaa henkilön omatoimisuus, motivoituneisuus sekä kyky ja mahdollisuus itsensä reflektointiin. Näiden asioiden tukeminen hyödyttää perehdytettävää kokonaisuuden hallinnassa. (Frisk 2003, 43.) Se, että työntekijä on motivoitunut ja innostunut on sekä hänelle itselleen että työnantajalle hyvä asia. Kupias ja Peltola (2009) toteavat: ”Perehdyttämistyötä tekevien on hyvä tunnistaa erilaisten työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta perehdyttämiseen. Uuden perustehtävän on oltava työntekijän kannalta mielekäs pohja innostumiselle.”

Ensimmäistä kertaa taloon tullut henkilö on herkkä arvostelemaan uutta työpaikkaansa ja hänen käsitykseensä siitä vaikuttavat monet tekijät. Esimerkiksi se, miten hänet on vastaanotettu tai millainen oli rekrytointitilanne vaikuttavat tulokkaan ennako-odotuksiin vahvasti. Omille tuntemuksille ja ennako-odotusten tarkasteluun on syytä antaa aikaa. Moni asia on kiinni perehdyttävän omasta asenteesta, sillä häneltäkin odotetaan virallisen roolinsa mukaista käyttäytymistä. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

2.2 Perehdytysprosessi

On tärkeää, että uusi työntekijä saa myönteisen ensivaikutelman uudesta työpaikastaan. Se luo vankan pohjan yhteistyölle työnantajan ja työyhteisön kanssa. Ihmisten välinen vuorovaikutus positiivisine asenteineen auttaa tulokasta kokemaan itsensä tervetulleeksi ja tarpeelliseksi. Myönteisen vaikutelman luominen ja koko perehdytysprosessi alkaa jo työhönottovaiheessa. Työnantaja kertoo työhön liittyvistä vaatimuksista, organisaatiosta ja sen toimintaperiaatteista. (Viitala 2004, 261.)

Työhön valitulle uudelle työntekijälle esitellään taloa ja työvuorossa olevat työtoverit. Yrityksen esittely antaa kokonaiskuvaa tulevasta työpaikasta ja auttaa uutta työntekijää hahmottamaan työhönsä liittyviä seikkoja. Uuden työntekijän ensimmäisen päivän tulohetki jättää usein pitkäaikaisen mielikuvan, varsinkin, jos se on ollut negatiivinen kokemus. Siksi se on erityisen tärkeä perehdytyksen osa varsinkin yrityskuvan kannalta. Ensimmäisenä päivänään tulokas on vastaanottavaisella mielellä ja herkällä päällä aistimaan erilaisia tunnelmia. Asenteiden muodostumisen kannalta kaksi ensimmäistä työviikkoa ovat keskeisiä. (Viitala 2004, 261.)

Perehdyttävällä itsellään on suuri vastuu perehdytyksestä. Etukäteen annettuihin apumateriaaleihin, kuten ruoka- ja juomalistoihin, on syytä tutustua ennen varsinaiseen työvuoroon saapumista, sillä se helpottaa konkreettisten asioiden omaksumista ja tuotetuntemusta. Työyhteisön on myös hyvä valmistautua uuteen tulokkaaseen ennakkoon. Häntä ollaan vastassa ja hänelle on varattu tarpeelliset asiat kuten kirjalliset työohjeet, -asut, avaimet ym. Tulokkaan saapuessa perehdyttäjä käy hänen kanssaan rauhassa keskustelun hänen tavoitteistaan ja odotuksistaan uutta työpaikkaansa kohtaan. Perehdyttämisohjelman vaiheet on syytä käydä samalla läpi. Kannattaa miettiä kuinka

paljon ja millaisia asioita sisällyttää ensimmäiseen päivään ja jaksottaa koko perehdytys yksilön omaksumiskyky huomioonottaen. (Kangas 2003, 9.) Perehdytyksellä ei pyritä ammatin syvimpien salojen hallintaan, vaan siihen, että uusi työntekijä oppisi suoriutumaan työstään perusvarmasti ilman virheitä, jännitystä ja väärinkäsityksiä. Perehdytyksellä pyritään työn tekniseen hallintaan ja yksilön työssään oppimiseen. Työyhteisö vaikuttaa uuden työntekijän viihtyvyyteen ja sosiaalistumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–47).

Eräsalon (2011 A) mukaan perehdytys voidaan jaotella rekrytointivaiheeseen, työsuhteen solmimiseen, työn aloittamisvaiheeseen, yleisperehdytykseen, työnopastukseen ja seurantavaiheeseen. Jo työpaikkailmoitukseen sisällytetään tietoa työpaikasta, yrityksen toimintaperiaatteista ja arvoista sekä perusosaamisvaatimukset työnhakijalle. Rekrytoinnin edetessä tietoa annetaan lisää. Seuraavassa vaiheessa solmitaan työsopimus, jossa työn alkamisesta ja työsuhteen ehtoista sovitaan. Työn aloittamisvaiheessa työntekijä otetaan vastaan ja hänelle on varattuna kaikki työssään tarpeellinen, kuten pukutilat, työvaatteet, avaimet jne. Hänet esitellään perehdyttäjälle, jollei esimies itse perehdytä uutta työntekijää. Tavoitteet ja perehdyttämishjelma käydään tässä vaiheessa läpi, jotta voidaan aloittaa yleisperehdytysvaihe.

Yleisperehdytyksen jälkeen on työnopastus, jossa selvittää uudelle tulokkaalle työtehtävät seikkaperäisesti. Työtehtäviä harjoitellaan ja toteutetaan yksilön tarpeen mukaan. Työnopastuksen tavoitteena on tulokkaan monipuolinen osaaminen ja tietotaito, sekä niiden mukaan toimiminen. Perehdyttämistä ja oppimista tulee seurata koko ajan ja kaikissa vaiheissa. Palautteen antaminen on tärkeää, ja arviointikeskustelu on syytä käydä viimeistään, kun koeaika on umpeutumassa. Koeajan jälkeen työsuhdetta ei voida purkaa ilman erittäin hyviä perusteluja. Jos työntekijä ei opi työtään tai muuten osoittautuu, että rekrytointi ei ollut onnistunut, voidaan käyttää koeaikapurkua. Arviointia ja työntekijän soveltuvuutta työpaikkaan on näin ollen pohdittava koeajan puitteissa. (Eräsalo 2011 A, 65.)

Samaan aikaan sekä ainutkertainen että yhdenmukainen perehdytys on prosessi, jossa tulokas otetaan vastaan ja kohdataan yksilönä yrityksen arvot ja strategiat laatutavoitteineen huomioon ottaen. Keskeistä perehdyttämisen yhdenmukaisuudessa on yhtenäinen käsitys tavoitteista ja toimintatavoista. Välineitä, tukea, valmennusta ja

mallin prosessille perehdyttäjä saa yrityksen kattavasta ja yhtenäisestä perehdyttämisjärjestelmästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.) Jokaisen perehdytettävän kohdalla perehdytyksen määrän tarve punnitaan yksilöllisesti. Kaikilla opastettavilla on erilaisia psyykkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia, heidän tietonsa ja taitonsa ovat erilaisia, samoin asenteet, motivaatiot ja oppimistyyli. (Kangas 2003, 13.)

Tulokkaalle olisi hyvä laatia yksilöllinen perehdytys suunnitelma tavoitteineen valmiin yleissuunnitelman rungon perusteella. Yleissuunnitelmassa on otettu huomioon yrityksen tarpeisiin liittyvät seikat ja käytettävissä olevat resurssit. Siinä tulee käydä ilmi kaikki sellaiset asiat, jotka jokaisen työntekijän pitää yrityksestä ja sen toimintatavoista ja tavoitteista tietää. Jokaisen tulokkaan kohdalla yleissuunnitelmaa apuna käyttäen lopullinen perehdytyksen tarve tulee arvioida. Täytyy ottaa huomioon perehdytettävän osaaminen ja tausta, sekä pitää mielessä koko työyhteisön oppimisen näkökulma. (Eräsalo 2011 A, 64–65.)

Kun perehdyttämistä ja työnopastusta järjestetään, on otettava huomioon, että yrityksessä on nimettynä vastuuhenkilö/-henkilöt, jotka koulutetaan ja opastetaan tehtäviinsä perehdyttäjinä. Perehdytys on suunniteltava hyvin ja koottava tarvittava apumateriaali tehtävän helpottamiseksi. Koko työyhteisön tulisi tietää oma paikkansa perehdytysprosessissa. Valmennus ja avoin keskustelu auttaa kunkin roolinsa sisäistämiseen sekä perehdytys suunnitelman kehittämiseen ja tarkistamiseen. (Mäntynen & Penttinen 2009, 3.)

2.3 Uuden työntekijän perehdytys ja henkilöstön kehittäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset sekä työpaikkansa tapoineen ja ihmisineen (Mäntynen & Penttinen 2009, 2). Perehdytyksen avulla perehdytettävä oppii työnsä oikein ja nopeasti. Näin ollen virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen kuluva aika pienenee, samoin tapaturmien ja onnettomuuksien riski. Perehdytettävä pystyy perehdytyksen avulla nopeammin itsenäiseen työskentelyyn. Hyvin hoidettu perehdytys antaa uudelle työntekijälle myönteisen ensivaikutelman työpaikasta ja -yhteisöstä. Työnantajalle saattaa seurata jopa säästöjä, mikäli tulokas on perehdytetty hyvin, sillä

tehokkuus paranee eikä virheitä synny yhtä helposti. Huonosti hoidettu perehdytys saattaa aiheuttaa tapaturmia ja onnettomuuksia sekä niistä seuraavia poissaoloja, hävikkiä, virheiden jatkuvaa korjausta, ja jopa työntekijän vaihtumista. Se, että perehdytettävät saavat kannustavan ja rohkaisevan mielikuvan työpaikastaan vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvin hoidettu perehdys vaikuttaa myönteisesti yrityskuvaan, jota yrityksen työntekijät luovat. (Kangas 2003, 5-6.) Se auttaa ylläpitämään yrityksen kilpailuetua, joka erityislaatuisten osaamisen kautta on saavutettu. Perehdyttämällä pyritään vaikuttamaan sekä uuden työntekijän osaamisen kehittymiseen että koko yrityksen tulokseen. (Eräsalo 2011 A, 60.)

Asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan. Perehdytettävä sitoutetaan työyhteisöön, sillä perehdyttäminen hyödyttää myös sitä. Työyhteisö vaikuttaa uuden tulokkaan työskentelyyn ja oppimiseen. Kun ilmapiiri on auttavainen ja positiivinen, tulokas motivoituu ja innostuu työstään ja näin hänestä tulee työyhteisönsä täysivaltainen jäsen. Uusi työntekijä vaikuttaa väistämättä tietenkin myös valmiiseen työyhteisöön ja hämmentää sitä joko positiivisesti tai negatiivisesti. Useimmiten uuden tulokkaan rooli on olla se, joka tietää vähiten. Tällöin yhteisö ei nouse takajaloilleen vaan auttaa tulokasta viihtymään ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.)

Perehdytettävä on aktiivinen toimija vuorovaikutusprosessissa, joka perehdytys pohjimmiltaan on. Vuorovaikutus ulottuu koko työyhteisöön, ei pelkästään perehdyttäjän ja perehdytettävän välille, sillä yksilön oppimisen lisäksi perehdytyksen tavoitteena tulisi olla myös organisaation osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen. Samalla, kun uutta työntekijää perehdytetään talon tapoihin, on työyhteisön hyvä pysähtyä miettimään omia toimintatapojaan ja käytäntöjään. Työyhteisön avoimuus ja kyky oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun voi antaa paljon sille itselleen. (Frisk 2003, 42–43.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan sulautumaan työyhteisöön, sosiaalistumaan (Eräsalo 2011 A, 60–61). Sosiaalistuminen on tärkeää työyhteisön arvojen, normien, roolien ja tapojen omaksumisen kannalta. Tarkoitus ei kuitenkaan ole se, että tulokas alistetaan omaksumaan vanhoilla tavoilla tehdyt asiat, jollei niille ole

järkeviä perusteluja. Se, että jotenkin on aina tehty, ei riitä perusteluksi. Uusi työntekijä näkee asiat aluksi ulkopuolisen silmin ja saattaa mahdollistaa koko organisaation oppimisen ja kehityksen.

Perehdyttäminen on henkilöstön osaamisen kehittämistä. Perehdyttäminen sisältää paitsi uuden työntekijän ohjaamista työhönsä, myös opastusta muuttuviin työtehtäviin tai uusiin laitteisiin vanhoille työntekijöille. Pitkään pois ollut työntekijä saattaa kaivata uudelleen opastusta, jotta hän pääsee takaisin sisään työhönsä. (Eräsalo 2011 A, 61.) Työntekijä ja hänen osaamisensa nähdään tarpeellisena yrityksen kehityksen ja menestyksen kannalta. Se, että henkilöstöä koulutetaan ja valmennetaan, saattaa taata henkilöiden jatkon organisaatiossa epävarmoinakin aikoina. Turvallisuuden ja luottamuksen tunne syntyy, kun työnantaja tukee ja kannustaa työntekijöitä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 155–157.)

Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta, mikä edistää henkilön suoriutumista hyvin tehtävistään. Yksittäisten työntekijöiden kehittäminen on tärkeää, koska työntekijöiden osaaminen ja vastuu on usein yhä lähempänä työnantajien osaamisalueena pidettyjä tehtäviä, kuten reklamaatioiden hoitaminen tai rahavirtojen käsittely. (Helsilä & Salojärvi 2009, 155–157.) Tästä käytetään termiä voimaantumisen tai valtuuttaminen, empowerment. Yhdelle tai useammalle työntekijälle annetaan enemmän valtaa ja mahdollisuuksia tehdä työpaikkaansa koskevia päätöksiä ja esimiesten töiksi koettuja työtehtäviä. (Burgess & Burgess 1999.) Henkilöstön kehittäminen on panostusta sekä työntekijöiden ammattitaitoon että työhyvinvointiin. Työ koetaan merkitykselliseksi onnistumisen kokemusten kautta, joita syntyy kehityksen tuloksena. (Helsilä & Salojärvi 2009, 155–157.)

Paitsi työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738), myös uudessa Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevassa työehtosopimuksessa on maininta työnantajan velvollisuudesta perehdytykseen: ”Työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi työnantaja perehdyttää työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan terveysturvallisuuden sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon.” (TES 2010.) Vaikka lähin esimies onkin vastuussa perehdytyksestä, hän voi delegoida tehtävän

jollekin muulle, joka vastaa kunkin uuden tulokkaan perehdyttämisestä siihen kuuluvine seikkoineen. Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, jolla on motivaatiota ja halua tehtävään. Hänen tulee hallita työ kokonaisuutena ja osata olla kannustava ja rohkaiseva. Hänen on hyvä olla perillä oppimisprosessista ja hallita koulutustilanne. (Eräsalo 2011 A, 66–67.) Perehdytys koskee siis sekä uutta työntekijää perehdyttävänä osapuolena ja oppijana että perehdyttäjää paitsi kouluttajana, myös omaa kehitystensä silmällä pitäen. Perehdyttämisellä vaikutetaan sekä työntekijöiden kehittymiseen työssään että koko yrityksen tulokseen ja kilpailuetuun.

3 PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

Tällä hetkellä perehdytys kestää Plevnassa yhdestä päivästä muutamaan päivään riippuen kuinka paljon opastusta perehdytettävän koetaan keskustelun perusteella tarvitsevan. Ensimmäiseen päivään kuuluu yleensä kierros talossa, työasun valinta, laitteiden turvalliseen käyttöön opastaminen ja työn lomassa alkava työyhteisöön sulautuminen. Tulokkaalle annetaan työhönottolanteessa ruoka- ja juomalistat sekä kirjalliset työohjeet, joissa kerrotaan aamu- ja iltavuoron työtehtävät pääpiirteittäin. Kirjalliset työohjeet ovat tällä hetkellä vain salihenkilökuntaa varten. Perehdytettävän tutustumista materiaaliin ei erityisesti valvota, vaan oletetaan hänen perehtyvän niihin omatoimisesti.

Työnantaja on nimennyt 2-3 henkilöä, jotka hoitavat pääosin perehdytyksen eli toimivat pääperehdyttäjinä, mutta kaikki työntekijät ottavat osaa opastukseen. Perehdyttäjillä ei ole erikseen työnjakoa, vaan kaikki opastavat kaikissa asioissa. Välillä uuden tulokkaan ensimmäisenä päivänä aikaa on tutustua ja perehtyä, mutta toisinaan kiireen kohdatessa tutustuminen uuteen työpaikkaan jää valitettavan hataraksi. Talon tapoihin ja työtehtäviin tutustuminen tapahtuu usein pikkuhiljaa työtä tehdessä. Perehdytettävän itsensä vastuu oppimisestaan on iso. Hänen on oltava aktiivinen ja tarkkaavainen sekä kyseltävä paljon. Siihen ja kertaamiseen kannustetaan, koska on mahdotonta sisäistää kaikkea informaatiota kerralla, mihin ei tietysti pyritäkään. Tulokkaiden odotetaan oppivan työtavat nopeasti, mutta yksityiskohtien muistamiseen ja yrityksen suurten linjojen omaksumiseen annetaan aikaa. Kaikki eivät voi muistaa heti, että esimerkiksi ruokailuvälineitä kuuluu olla illan päätteeksi ruukussa kuusitoista kappaletta, varsinkaan jollei syytä siihen ole perusteltu. Plevnassa uskotaan nopeaan työssä oppimiseen ja ns. maalaisjärjen käyttöön. Nykytilaa kartoitan enemmän tutkimustuloksia tarkastellessani pääluvuissa 5 ja 6.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tehtävänä oli tutkia perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemuksia Panimoravintola Plevnassa. Laadin avoimen kyselyn sekä uusille, vastaperehdytyille työntekijöille että perehdyttäjän roolissa toimiville työntekijöille. Tutkin kuinka he kokevat omat roolinsa, ja kuinka he ovat kokeneet perehdyttämisen prosessina. Vastajiksi valitsin kolme uutta työntekijää ja kolme perehdyttäjän roolissa toimivaa työntekijää. Koska olen itsekin ollut perehdytettävänä ja toiminut myös perehdyttäjän roolissa, omat havainnointini ovat myös keskeisessä asemassa tutkimusta tehdessä. Kysymysten laadintaan käytin apuna aiheesta aiemmin kirjoitettuja opinnäytetöitä ja alan kirjallisuutta.

Kyseessä on avoimin kyselylomakkein (LIITTEET 1 ja 2) tehty laadullinen tutkimus, jossa lähtökohtana on todellisten kokemusten kuvaaminen. Valitsin menetelmän sen joustavuuden vuoksi. Avoin kysely sallii sekä kysymysten että vastauksien täsmennykset tarvittaessa - muutaman kerran täsmennyksiä kysymyksiin tarvittiin. Menetelmän avulla sain kuvaavia esimerkkejä vastaajien kokemuksista ja mielikuvista. Lähetin kyselylomakkeet vastaajille sekä sähköisessä muodossa että tulostettuna versiona kesäkuussa 2011. Osa vastasi sähköpostilla, osa sosiaalisen median avulla ja osa kirjoitti vastauksensa käsin. Kyselyyn vastaaminen kesti 30–60 minuuttia. Aineiston koottuani tein päätelmät vertaamalla kyselyn tuloksia siitä, miten perehdytystä voitaisiin parantaa Panimoravintola Plevnassa. Pyrkimyksenä on havaita, kuinka perehdytettävien ja perehdyttäjien vastaukset yhtenevät, ja kuinka eroavat toisistaan. Kysymykset ovat kummallekin ryhmälle miltei samat, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Perehdytettävät, joille kyselyn tein, ovat uusia tulokkaita, jotka ovat työskennelleet Plevnassa alle vuoden. Perehdyttäjistä kaksi on työskennellyt Plevnassa miltei kymmenen vuotta ja kolmaskin viisi vuotta. He ovat toimineet perehdyttäjinä vakinaistamisestaan asti eli kukin useamman vuoden. Yhdestä perehdyttäjistä tuli juuri vuoropäällikkö, hän on toiminut alalla yli kaksikymmentä vuotta. Muut ovat tavallisen rivityöläisen asemassa. Kaikki ovat ammattilaisia omassa työssään.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Vaikka perehdytys on yksilöllistä, tutkimuksen tekeminen auttaa perehdyttäjän roolissa toimivia työntekijöitä tehostamaan koko perehdytysprosessia aina uusien työntekijöiden tullessa taloon. Perehdytettävien kokemukset auttavat perehdyttäjiä oppimaan mahdollisista virheistään. Tehokas perehdytys on kaikkien etu. Se, että uusi työntekijä omaksuu nopeasti talon tavat, on tärkeää sekä tehokkuuden että sosiaalistumisen kannalta.

5.1 Perehdyttäjät

Perehdyttäjinä toimivat henkilöt kokevat roolinsa vastuulliseksi ja tärkeäksi. Uudelle työntekijälle halutaan antaa positiivinen kokonaiskuva työpaikasta ja sen ilmapiiristä. Koetaan myös, että perehdytettävä on jollain lailla riippuvainen perehdyttäjistä eikä hänen haluta jäävän tyhjän päälle. Halutaan välittää uudelle työntekijälle se tietotaito, mikä itselläkin on ja se minkä kokee työssään tärkeäksi. Vastaajien mukaan neuvojen antaminen on antoisaa, mutta toisinaan myös turhauttavaa.

Perehdyttäjien mukaan paikkojen näyttäminen ja asioista kertominen kestää Plevnassa muutaman tunnin, jonka jälkeen hänelle annetaan joitakin päiviä aikaa työn ohessa tutustumiselle. Sitten on syytä jo tarttua toimeen. Perehdyttäjien mielestä prosessi saisi kestää kauemminkin ja olla kokonaisvaltaisempaa. Usein kuitenkin perehdytystä hoidetaan omien töiden lomassa, joten aika on rajallinen. Eräs vastaajista toteaa: ”Perehdytys on vähän päivästä riippuen erimittainen, omat työt on kuitenkin hoidettavana siinä samalla. Vaikka näin ei mielestäni kuuluisi olla, niin näin se menee.” Uudelle tulokkaalle jää useimmiten itselle vastuu ottaa selvää asioista. Keittiössä tulokas joudutaan laittamaan tiukempaan paikkaan nopeammin, kuin salin puolella, koska keittiössä on vähemmän henkilökuntaa. Näin uuden työntekijän sisäänajo tapahtuu työtä tehdessä. Työn konkreettinen tekeminen koetaan kuitenkin parhaaksi tavaksi tutustua työtapoihin ja tuotteisiin.

Kaikkien perehdyttäjien mukaan päävastuu perehdytyksestä on työnantajalla, ja esimiehellä hänen edustajanaan. Ravintola- ja keittiöpäällikkö sekä vuoropäälliköt

hoitavat perehdytyksen tai nimeävät jonkun työntekijän hoitamaan asian. Työntekijän, joka perehdytystä hoitaa tulee olla sellainen, joka tuntee hyvin talon tavat, hallitsee työnsä ja pystyy toimimaan ohjaajana. Mielellään hänen tulisi olla pidempään talossa työskennellyt henkilö. Hänelle tulee antaa kunnolliset, selkeät ohjeet kuinka perehdytys toteutetaan, ettei mitään jää uudelle tulokkaalle kertomatta.

Näkemykset perehdytyksen toteutumisesta erosivat kyselyssä hieman. Keittiön puolella johdonmukaisuutta ei useinkaan ole ja perehdyttäjäksi valitaan vain joku paikalla oleva työntekijä. Uuden työntekijän käsketään vain kysellä eikä edes hänelle merkittäviä asioita muisteta kiireessä kertoa. Vastaaajien mukaan on hyvä asia, että asiat käydään edes jotenkin läpi, mutta kääntöpuolena on se, ettei aikaa jää pintaraapaisua syvemmälle perehdytykselle. Salissa aikaa saadaan useammin järjestymään, ja työkuvan sekä työtilojen esittely hoidetaan asiallisesti ja jämäkästi yksilöllisyys huomioon ottaen. Välillä kuitenkin saattaa uuden työntekijän ensimmäinen päivä olla odotettua vilkkaampi, ja silloin kiire sotkee rauhallisen perehdytyksen. Toiset perehdytettävistä tarttuvat nopeammin toimeen kuin toiset eivätkä tarvitse opastusta kaikessa tekemisessään. Toisille tarvitsee asiat kertoa yksityiskohtaisemmin, ja heillä aikaa kuluu asioiden sisäistämiseen kauemmin.

Useimmat perehdyttäjän roolissa toimineista eivät kokeneet antavansa palautetta perehdytettäville. Suoraan sanotaan asioista, joihin on aihetta puuttua – hyvässä ja pahassa. Se kuitenkin koetaan ennemminkin kuuluvan itse opastukseen kuin varsinaiseksi palautteen annoksi. Kukaan perehdyttäjistä ei ole kokenut saaneensa myöskään itse varsinaista palautetta perehdytettäviltä. Toisinaan on kiitosta kuitenkin annettu. Työyhteisö ja esimiehet kannustavat ja antavat vertaistukea perehdyttäjille, mikä koetaan äärimmäisen tärkeäksi seikaksi.

Apumateriaalina käytetään annoskortteja, ruoka- ja juomalistoja ja salin työohjeita. Keittiöstä päivitettyt työohjeet puuttuvat. Näistä uusi työntekijä saa kopiot kotiinsa, jossa voi rauhassa tutustua niihin. Varsinaista perehdytyskansiota Plevnassa ei ole ja sitä vähän perehdyttäjän roolissa olevat kaipaisivatkin. Kukaan ei ole koskaan saanut kirjallisia ohjeita siitä, kuinka perehdytys tulisi hoitaa. Kokemuksen tuomaan varmuuteen ja rutiineihin luotetaan osittain apumateriaaleja enemmän.

”Ongelmatilanteessa pitää ottaa selville mistä kyseinen ongelma on johtunut. Selvitetään syy ja sen jälkeen se korjataan parhaalla mahdollisella tavalla.” Eräs vastaajista toteaa. Ongelmatilanteita kohdatessa perehdyttäjät kokevat, että puhuminen asiasta ja ongelman syyn selvittäminen on paras tie asian ratkaisemiseksi. Jos itse ei osaa esimerkiksi vastata uuden työntekijän kaikkiin kysymyksiin, on oltava valmis pyytämään apua muilta. Ongelmatilanteita syntyy vähemmän, jos uusi työntekijä myös muistaa kysyä epävarmoissa tilanteissa muilta neuvoa. Laitteiden ja tavaroiden oikeanlaisten säilytys- ja huoltotapojen opastus myös vähentää ongelmatapausten syntymistä. Esimerkkinä tilanne, jossa asiakkaalla on vakava ruoka-aine- tai mausteallergia. Jos uusi työntekijä on epävarma mitä mikin annos sisältää, on ensiarvoisen tärkeää pystyä kysymään neuvoa muilta. Kyseessä voi pahimmassa tapauksessa olla asiakkaan henki. Kyselemiseen ja asioista selvää ottamiseen kannustetaan Plevnassa.

5.2 Perehdyttävät

Myös perehdyttävät kokivat roolinsa vastuullisiksi. Vastaajat pitivät omaa rooliaan yhtä tärkeänä, ellei jopa tärkeämpänä, kuin perehdyttäjien roolia. He pitävät perehdytystä tärkeänä osana kokonaisuuden hallinnan kannalta. Perehdytys olisi syytä hoitaa kunnolla, mahdollisimman tarkasti, jotta ongelmatilanteilta vältyttäisiin, ja että laitteiden käyttö olisi turvallista. Perehdyttävän on näin ollen oltava itse tarkkaavainen ja aktiivinen. Hänellä on vastuu kuunnella, kysellä ja yrittää parhaansa mukaan sisäistää hänelle kerrotut asiat. Vastaajien mielestä perehdytys on vuorovaikutusta. Asioista ja työtavoista tulee pystyä keskustelemaan. Kultainen keskitie on keskeistä löytää, jotta pystyy miellyttämään kaikkia ammatillisesti.

Perehdyttävät ovat perehdyttäjien kanssa samaa mieltä perehdytyksen keston riittävydestä ja siitä, kuinka työn oppii parhaiten tekemällä itse. Koska kaikkea ei voi sisäistää kerralla, on jälleen perehdyttävällä itsellään suurin vastuu siitä, että kysyy aina, kun jokin asia on epäselvä. Turvallisuuteen ja laitteiden ja työvälineiden oikeaan käyttöön on syytä aina perehtyä huolella. Perusteellisempaa ja johdonmukaisempaa perehdytystä peräänkuulutetaan tapauksissa, joissa perehdytys on jäänyt vähemmälle huomiolle esimerkiksi yllättävän kiireen sattuessa. Vastaajien mielestä kunnollisen

perehdytyksen puuttuminen vaikeuttaa yksilön kehittymistä työssään, ja saattaa aiheuttaa sosiaalistumisessakin ongelmia, kuten eripuraa uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä.

Perehdytettävien mukaan työnantajan tulee osoittaa tehtävään joku, jolle on varattu aikaa perehdyttämiseen, Joku, joka toimii itse kyseisessä työssä ja omaa perusteellisen tietotaidon. Esimiehellä on vastuu, mutta suorittavassa työssä toimivat työyhteisön jäsenet hoitavat käytännössä perehdytyksen ja auttavat uutta tulokasta eteenpäin.

Osa perehdytettävistä koki perehdytyksensä erittäin positiivisena kokemuksena. Yhden kokonaisen päivän kestänyt perehdytys oli ollut asiallinen, rauhallinen ja johdonmukainen. Ajan tasalla olevassa työohjeistuksessa on tärkeimmät tiedot, jotka käytiin läpi. Sen jälkeen esiteltiin yleinen turvallisuus; varaulostie, palohälyttimet ja –sammutinten paikat. Vastaajien kokemusten mukaan paras tapa perehtyä on itse huomata ottaa asioista selvää ja kysellä paljon. ”Mielestäni Plevnassa oli paras perehdytys työhistoriassani. Oli varattu aikaa sekä henkilö, joka kertoi talontavoista. ...osasi kertoa asiat rauhallisesti ja johdonmukaisesti.” Yksi perehdytettävistä toteaa.

Useimmat perehdytettävistä kokivat saaneensa kannustusta ja positiivista palautetta ensimmäisinä päivinään. Osa oli myös antanut kiitosta perehdyttäjilleen. Perehdyttäjistä oli jäänyt mukava ja huolellinen kuva, ja heitä oli ollut helppo lähestyä, mikäli kysyttävää oli tullut, tai jos ensimmäisten asioiden joukossa kuultu asia oli jo päässyt unohtumaan. Eräs vastaajista koki saaneensa erittäin paljon palautetta, samoin kuin antaneensa sitä. Tämä pitää vastaajan mielestä sosiaaliset suhteet kunnossa, kun asioista voidaan puhua suoraan salailematta ja kiertelemättä. Hyvää ja rakentavaa palautetta on mukava saada, jotta tietää missä menestyy ja mikä asia kaipaa toisenlaista lähestymistapaa.

Perehdytettävät saivat kotiinsa luettavaksi listat ja työohjeet. Lisäksi paloturvallisuusohjeet oli joillekin vastaajista annettu luettavaksi ja kuitattavaksi. Se on tapana luetuttaa kaikille Plevnassa kerran vuodessa. Vastaajien mielestä paperit olivat oiva lisä, mutta parhaiten oppii keskustelemalla ja tekemällä työtä.

Myös perehdytettävien mielestä ongelmatilanteissa paras ratkaisu oli kysellä muilta, mikäli ongelmaan ei itse löytänyt ratkaisua. Esimerkiksi vierasta drinkkiä tehdessä kysyä voi myös suoraan asiakkaalta mitä kyseinen juomasekoitus sisältää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nalle Puh sanoo osuvasti: “Tiedot voi antaa monella tavalla. Mitä useampia tapoja käytät, sen selkeämpää ja uskottavampaa. Viestin täytyy kuitenkin olla kaikilla tavoilla sama. On olennaisen tärkeää olla johdonmukainen.” (Allen, 1997.)

Kyselyyn vastanneiden näkemykset perehdyttämisestä Plevnassa ovat huomattavan yhdenmukaisia perehdytettävien ja perehdyttäjien näkökulmasta. Perehdytyksen päätavoitteet on sisäistetty melko hyvin ja vastaajat olivat kohtuullisen tyytyväisiä. Prosessiin ja perehdyttäjinä toimiviin ihmisiin luotetaan. Kyselyyn vastanneiden mielipiteet perehdytyksen nykytilasta vastaavat sekä pääpiirteittäin että yksityiskohtaisesti omiani eikä vastauksissa ilmennyt yllätyksiä. Plevnassa perehdytys on vastausten mukaan nopeaa ja pintapuolista, vaikkakin johdonmukaista ja rauhallista.

Kaikki vastanneet tiedostivat sen kenellä on vastuu perehdytyksen toteutuksesta. He myös kokivat omat roolinsa asianmukaisesti tärkeiksi ja vastuullisiksi. Perehdyttäjät ovat motivoituneita ja asiantuntevia tehtävänsä. Tämän huomaa sekä perehdytettävien myönteisestä sävystä kyselyssä sekä perehdyttäjien omista mielipiteistä perehdytyksestä ja sen tärkeydestä. Monet vastaajista huomauttivat kuitenkin tilanteista, joissa perehdytys jää vähäiseksi, mikä johtuu joko siitä, ettei perehdytykselle ole järjestetty riittävästi aikaa tai resursseja, tai perehdytettävän omasta motivaation ja aktiivisuuden puutteesta. Perehdyttämisen resursointi onkin mielestäni Plevnassa hieman puutteellinen. Perehdyttävän työntekijän omia töitä pitäisi keventää perehdytyksen ajaksi, etteivät muut asiat häiritsisi perehtymistä ja siihen keskittymistä.

Vaikka suurin osa vastaajista pitääkin yhden päivän perehdytystä riittävänä, ei se mielestäni käytännössä riitä kuin alkuun pääsemiseen. Tosin ravintola-alalla on yleisesti ongelmana se, ettei uusia tulokkaita perehdytetä juuri lainkaan, sillä usein heidät on otettu kiireen keskelle nopeaksi apuvoimaksi. Keskustelut, jotka olen työtovereideni kanssa käynyt, osoittavat sen, että käsitteenä perehdytys koetaan ensimmäisen työpäivän projektiksi, ei niinkään kuukausien kokonaisvaltaisen työn hahmottamisen tulokseksi.

Sekä perehdyttävällä että perehdyttäjällä on tavoitteena päästä mahdollisimman nopeasti lopputulokseen, jossa uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Se, että uusi työntekijä pääsee tekemään työtä, johon hänet on palkattu, motivoi koko työyhteisöä kannustamaan ja auttamaan mahdollisimman paljon. Todellisuudessa koen itse työpaikallani toteutettavan perehdytyksen paljon laajemmaksi kuin mitä kyselyn tulokset antavat ymmärtää. Tämä johtunee käsitteen hahmottamisen erilaisuudesta. Tosin ei nykytila vastaa käytännössä sitä, mitä perehdytyksen kaikessa laajuudessaan tulisi olla.

Ongelmien ratkaisuna keskustelu ja kyseleminen koetaan parhaimmaksi keinoksi. Käytännössä Plevnassa tämä on hyvä tapa, sillä kyseessä on iso ravintola panimoineen ja työntekijöitä on paljon. Usein perehdyttäjillä ja perehdyttävillä saattaa olla erilaiset näkemykset tiettyjen toimintojen suorittamisesta. Vuorovaikutuksen ansiosta oikeat toimintatavat saatetaan kaikkien ulottuville. Tietyt asiat on tehtävä tietyllä tavalla ja niille on syytä perusteet. Nämä perusteet on tuotava julki, jotta uusi tulokas ymmärtää miksi näin toimitaan. Koska perehdytys pyritään hoitamaan nopeasti, saattaa palautteen antaminen olla kannustettaessakin tiukkaa. Jotkut uudet tulokkaat saattavat kokea sen äkinäiseksi ja kärkkääksi. Tässäkin tapauksessa yksilöllisyys on otettava huomioon. Kaikkien kanssa ei voi toimia samalla tavalla. Palautteen antaminen ja saaminen ja niiden kokeminen on aina erilaista eri ihmisten välillä. Epäonnistumisen pelkoa ei Plevnassa kuitenkaan ole kysymyksiin vastanneiden kesken havaittu. Työilmapiiri on hyvä ja useimmissa tapauksissa uusi työntekijä on otettu positiivisesti vastaan. Suureen työyhteisöön tottuneet vanhat työntekijät eivät karta uuden tulokkaan kanssa toimimista ja näin ollen tulokkaan sosiaalistuminen yhteisöön tapahtuu nopeasti ja kivuttomasti.

Toimintatapojen opettelu ja tuotteiden tuntemus karttuu työtä tekemällä. Ammattitaitoisellekin ihmiselle uuteen työpaikkaan tulo on aina oppimisen paikka. Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen tapa oppia ja sisäistää hänelle kerrotut asiat. Tämä on kyselyyn vastanneiden mukaan otettu huomioon Plevnassa.

Apumateriaali koetaan pääosin riittäväksi työohjeineen ja ruoka- ja juomalistoineen. Mielestäni kunnollisen perehdytysoppaan laatiminen Plevnaan olisi paikallaan. Sitä myös vastauksissa toivottiin. Kaikkien etu olisi se, että jokainen uusi tulokas saisi samanlaisen perehdytyksen ja käsiinsä kaikki samat avaimet työhönsä kuin muutkin.

Kuten tutkimukseni osoittaa, perehdyttäjiä ei ole varsinaisesti koulutettu tehtäväänsä eikä heille ole varsinaista apumateriaalia tarjolla. Kaikki käytössä oleva materiaali on uusia tulokkaita varten eikä itse perehdytyksen opastamiseen ole kiinnitetty huomiota.

Oppimisen sisäistämistä ei Plevnassa juurikaan valvota. Uuden tulokkaan odotetaan oppivan työstä käytännön kautta, mutta edistykselle ei ole varsinaisia raameja, joiden mukaan tulokkaan opitun sisäistämistä voitaisiin seurata. Yrityksen perehdyttämissuunnitelmaan pitäisi kuulua myös seurantavaihe, jonka avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä pystyisivät seuraamaan tulokkaan kehitystä ja mahdollista kertauksen tai muun työssä tukemisen tarvetta. Paitsi, että perehdytyskansio sisältäisi kaikki ne asiat, jotka jokaisen työntekijän tulisi tietää, myös sen missä ajassa ne tulisi omaksua, ja sen miten sitä valvottaisiin. Opinnäytetyötäni apuna käyttäen olisi hyvä jatkaa tutkimuksia perehdyttämisen tarpeesta, jotta perehdytysopas Plevnaan saataisiin aikaiseksi.

Laadullinen tutkimus avoimine kysymyksineen toimi tässä tapauksessa erittäin hyvin, vaikka tutkimukseni perustuessa kuuden ihmisen otantaan ja omiin kokemuksiini ei tee siitä erityisen luotettavaa. Kyselyyn vastanneiden näkemysten yhdenmukaisuus omieni kanssa kuitenkin todistaa sen, ettei suuremmalle otannalle ole mielestäni tarvetta. Kyselyyn osallistuneet henkilöt olivat vastauksissaan perusteellisia ja analyyttisiä. Vastauksista pystyi päättämään sen, kuinka osallistujat halusivat antaa panoksensa opinnäytetyöni onnistumista varten. Vastaajien palautteiden perusteella kysely itsessään sai heidän ajattelemaan työnsä moninaisuutta, perehdytyksen ja palautteen annon tärkeyttä sekä sosiaalistumista työyhteisössä. Sekä perehdyttäjät että uudet tulokkaat kenties tulevana perehdyttäjinä kävivät kyselyyn vastatessaan läpi omia toimintatapojaan, ja miettivät mahdollisia parannusehdotuksia tulevaisuuden varalle.

Vastauksista huokui perehdyttäjien ja perehdytettävien asenteiden kiinnostava ero. Perehdyttäjien vastaukset olivat ylimalkaisempia ja keskittyivät perehdytykseen rutiinina, joka on hoidettu kerrasta toiseen. Heidän esimerkkinsä eivät koskettaneet mitään tiettyä, yksittäistä hetkeä, vaan vuosien varrella koettuja, kenties toistuvia tilanteita. Yksityiskohtiin työpaikalla ei kenenkään vastauksissa puututtu. Perehdytettävillä sen sijaan oli vastauksissaan runsaasti yksityiskohtiin pureutuvia esimerkkejä omasta perehdytyksestään, mikä kertoo mielestäni siitä, että perehdytys on

heidän kohdallaan koettu henkilökohtaisemmaksi prosessiksi kuin mitä perehdyttäjät kokivat. Usein muistetaan hyvin se kuka minut on perehdyttänyt, mutta ei sitä, kenet kaikki minä olen perehdyttänyt. Tämä kertoo mielestäni siitä, kuinka henkilökohtainen ja yksilöllinen kokemus perehdytys on jokaiselle perehdytettävälle, mikä kaikkien perehdyttäjien tulisi aina muistaa.

LÄHTEET

Allen, R. 1997. Nalle Puh ja johtamisen taito. Juva. WSOP.

Eräsalo, U. 2011 A. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa. Ulla Eräsalo ja Restamark Oy.

Eräsalo, U. 2011 B. Palvelu ammattina. Vantaa. Restamark Oy.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki. Educa-Instituutti Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Talentum.

Burgess, G. & Burgess, H. International Online Training Program On Intractable Conflict. Empowerment. 1999. [viitattu 21.9.2011] Conflict Research Consortium, University of Colorado, USA. Saatavissa <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/empower.htm>.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Edita Prima Oy. Työturvallisuuskeskus.

Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua [viitattu 13.9.2011] Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

PAM (Palvelualojen ammattiliitto). 2010. Matkailu-, ravintola ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus – työntekijät 1.4.2010–31.3.2013. Palvelualojen ammattiliitto PAM ja Matkailu ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.

Työturvallisuuslaki. Julkaistu 8.9.2011. [Viitattu 13.9.2011.] Finlex. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Tähtinen-Hakala, M. Ravintoloitsija. 2011. Haastattelu 29.3.2011. Tampere.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1

PEREHDYTTÄJÄN KOKEMUKSIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET:

1. Miten koet roolisi perehdyttäjänä?
2. Kuinka kauan perehdytys kestää? Kauan sen tulisi kestää?
3. Kenellä/keillä on vastuu perehdytysprosessin toteutuksesta? Miksi?
4. Miten perehdytys on Plevnassa toteutettu?
5. Millaista tukea tai palautetta sait? Millaista annoit?
6. Mitä materiaalia käytät perehdytyksessä ja miten?
7. Miten toimit kohdatessasi ongelmatilanteen? (Esimerkki?)

LIITE 2

PEREHDYTETTÄVÄN KOKEMUKSIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET:

1. Miten koet roolisi perehdyttävänä?
2. Kuinka kauan perehdytys kestää? Kauan sen tulisi kestää?
3. Kenellä/keillä on vastuu perehdytysprosessin toteutuksesta? Miksi?
4. Miten perehdytys on Plevnassa toteutettu?
5. Miten toimit kohdatessasi ongelmatilanteen? (Esimerkki?)
6. Minkälaista materiaalia perehdytyksessäsi käytettiin ja miten?
7. Millaista tukea tai palautetta sait? Millaista annoit?