



Perehdyttäminen keittiömestarin näkö- kulmasta

Satu Tuuna

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

TUUNA, SATU:
Perehdyttäminen keittiömestarin näkökulmasta

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2014

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen olisi hyvä perehdytys Pirkanmaan Osuuskaupan keittiömestareille. Tarkoituksena oli haastatella keittiömestareina toimivia henkilöitä ja selvittää heidän kokemuksensa sekä mielipiteensä hyvästä perehdytyksestä. Vastausten perusteella oli tarkoitus tehdä kehittämissuhteita perehdyttämispöytäkirjojen varten. Opinnäytetyössä haastateltiin neljää keittiömestaria, jotka työskentelevät Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloissa. Tampereen keskustan alueella sijaitsevat katuravintolat ovat Rosso, New York, Tillikka ja Kustaa III.

Pirkanmaan Osuuskaupalla ei ole keittiömestareille suunnattua perehdytyspöytäkirjoja. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää keittiömestarin näkökulma perehdytyksestä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja ne nauhoitettiin. Kaikkia keittiömestareita haastateltiin erikseen. Opinnäytetyöraportissa käydään läpi keittiömestareiden toimenkuvaa Pirkanmaan Osuuskaupalla sekä perehdyttämisen määritelmää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa ja tutkimusaineisto kerättiin loka- marraskuussa 2014.

Haastatteluissa tuli hyvin esille keittiömestarien näkökulma perehdytykseen. Keittiömestarit kokivat perehdytyksen olevan tärkeä asia ja siihen kannattaa heidän mielestään käyttää aikaa ja resursseja. Perehdytyspöytäkirjoja koettiin tarpeelliseksi apuvälineeksi perehdytykseen, mutta se ei saisi olla liian yksityiskohtainen. Tutkimuksessa saatiin selville paljon hyödyllistä tietoa jota voidaan käyttää perehdytyspöytäkirjojen luodessa. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi perehdyttäjän nimeäminen sekä tukiverkoston tärkeys koko perehdytysprosessin aikana.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

TUUNA, SATU:
Orientation from the Chef's Point of View

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 2 pages
November 2014

The purpose of this thesis was to find out what kind of introduction to work would be good for the chefs of Pirkanmaan Osuuskauppa. The aim was to interview persons working as chefs and to find out their experiences and opinions about a good introduction. Based on the answers there was also a purpose to make suggestions how to develop the introduction manual. Four chefs, who work in the street restaurants of Pirkanmaan Osuuskauppa were interviewed for this study. The street restaurants, located near the center of Tampere city are Rosso, New York, Tillikka and Kustaa III.

Pirkanmaan Osuuskauppa has no introduction manual targeted at the chefs. The purpose of the study was to find out the chef's view of the introduction. Interviews were conducted as theme interviews and they were also recorded. All the chefs were interviewed separately. This thesis report discusses the chef's job description in Pirkanmaan Osuuskauppa and also the definition of introduction. This study was qualitative in nature and the data were collected between the October and November of 2014.

The chef's view to the introduction emerged clearly in the interviews. According to the chefs, they really think that introduction is important and the time and resources spent on the introduction are worth it. The chefs thought that the introduction manual would be a good tool for introduction, but they also said that it should not be too detailed. A lot of useful information, which can be used in creating the introduction manual, was found during this thesis project.

Key words: orientation, chef, management

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA..... | 6 |
| | 2.1 Pirkanmaan Osuuskaupan ravintolat | 6 |
| | 2.2 Keittiömestarin toimenkuva..... | 7 |
| 3 | PEREHDYTTÄMINEN..... | 9 |
| | 3.1 Perehdyttämisen merkitys..... | 9 |
| | 3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja vaikutukset..... | 10 |
| | 3.2.1 Työntekijän näkökulma..... | 11 |
| | 3.2.2 Työnantajan näkökulma..... | 12 |
| | 3.3 Perehdyttämisen suunnittelu | 13 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TEKEMINEN..... | 15 |
| | 4.1 Teemahaastattelu | 15 |
| | 4.2 Aikaisempia tutkimuksia | 17 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 19 |
| | 5.1 Teemahaastattelut | 20 |
| | 5.1.1 Uuden keittiömestarin haastattelu | 20 |
| | 5.1.2 Keittiömestareiden haastattelut | 21 |
| | 5.1.3 Haastattelujen tulokset | 22 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 28 |
| 7 | POHDINTA..... | 32 |
| | LÄHTEET..... | 34 |
| | LIITTEET | 36 |
| | Liite 1. Kysymykset uudelle keittiömestarille..... | 36 |
| | Liite 2. Kysely keittiömestareilta | 37 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pirkanmaan Osuuskauppa, jolla on Tampereella neljä katuruokaravintolaa. Jokaisessa katuruokaravintolassa on erilainen liikeidea. Rossossa tarjoillaan italialaista ruokaa ja Tillikassa suomalaisia ruokia perinteitä kunnioittaen. Kustaassa ruokalistalla on ronskia ruokaa suomalaiseen makuun ja New Yorkissa amerikkalaistyypisiä annoksia.

Kaikissa edellä mainituissa ravintoloissa on omat keittiömestarinsa, jotka ovat vastuussa ravintolan keittiön toiminnasta, henkilökunnasta ja tuloksellisuudesta. Vaikka liikeidealtaan jokainen ravintoloista on erilainen, keittiömestarin toimenkuva on silti sama ja tämän takia yhtenäinen perehdytysopas on hyödyllinen. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää millainen olisi hyvä perehdytysopas keittiömestareille. Pirkanmaan Osuuskaupalla on olemassa erilaisia perehdytyskaavoja, mutta juuri keittiömestarin toimenkuvaan perehdyttävää pohjaa ei vielä ole.

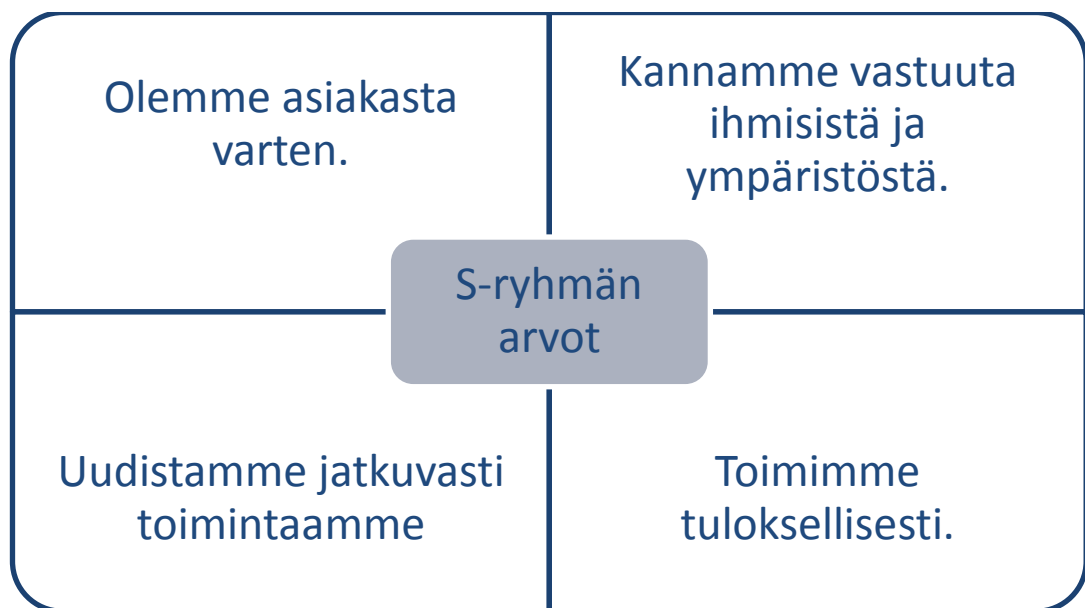
Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastattelulla, jossa haastatellaan jokaisen ravintolan keittiömestareita. Haastattelun tarkoitus on saada selville, miten nykyiset keittiömestarit mieltävät perehdyttämisen ja millainen perehdytyksen pitäisi heidän mielestään olla. Yksi keittiömestareista on juuri aloittanut uutena työssään, joten häntä haastateltiin sekä ennen nykyistä perehdytystä että perehdytyksen jälkeen.

Työskentelen itse Pirkanmaan Osuuskaupalla vuoromestarina ja opinnäytetyön aihe sopii mainiosti minulle, koska tavoitteeni on joskus työskennellä keittiömestarina. Haluan opinnäytetyössä perehtyä keittiömestarin toimenkuvaan ja siihen millaiset perehdytysmuodot ovat sopivimpia esimiestason tehtäviin. Perehdytysoppaan tarkoitus ei ole opettaa kokkia kokkaamaan vaan auttaa kokkia nousemaan keittiömestariksi taloudellisella, tehokkaalla ja helpoimmalla mahdollisella tavalla.

2 PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA

Pirkanmaan Osuuskauppa on pirkanmaalaisten asiakkaidensa omistama. Osuuskaupan toiminta-ajatus on tuottaa laajasti erilaisia palveluja asiakasomistajilleen. (S-kanava: Pirkanmaan Osuuskauppa 2014.)

S-ryhmän arvot lupaavat yrityksen olevan asiakasta varten, sekä kantavan vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Yrityksen arvoihin kuuluvat myös tuloksellinen toiminta ja sen jatkuva uudistaminen (kuvio 1). S-ryhmä lupaa työntekijöilleen turvallisen ja kannustavan työskentely-ympäristön. Yrityksen arvoihin perustuen se lupaa myös kantaa vastuuta työntekijöistään ja kehittää esimiestyöosaamista. S-ryhmä pitää tärkeänä ympäristönsuojelua ja pyrkii toiminnassaan kuormittamaan ympäristöä mahdollisimman vähän. (S-kanava: Vastuullisuus 2014.)



KUVIO 1. S-ryhmän arvot (S-kanava: Vastuullisuus 2014)

2.1 Pirkanmaan Osuuskaupan ravintolat

Pirkanmaan Osuuskaupalla on Tampereella erilaisia ravintoloita, baareja, kauppoja, huoltamoita, kauneudenhoitoliikkeitä ja pankkipalveluita. Yrityksellä on yhteensä melkein 3000 työntekijää. (S-kanava: Pirkanmaan Osuuskauppa 2014.) Pirkanmaan Osuuskaupalla on käytössään tulospalkkaus-järjestelmä ja toimiva kiitoskulttuuri. Edellä mai-

nituiilla keinoilla yritys palkitsee työntekijöitään hyvistä työsuorituksista ja näin motivoi työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. (S-kanava: Arvot 2014.)

Pirkanmaan Osuuskaupan ruokaravintoloihin kuuluu kolme uniikkiravintolaa, New York, Tillikka ja Kustaa III sekä yksi ketjuravintola, Rosso. Uniikkiravintoloita pyritään jatkuvasti uudistamaan ja tuotteita kehittämään trendien mukaan. (Näsi 2014, 8-9.) Keittiömestareilla on avainasema ravintoloiden ruokatuotteiden kehityksessä varsinkin uniikkiravintoloissa (Ojansivu 2014).

2.2 Keittiömestarin toimenkuva

Keittiömestarin päätehtävänä on johtaa ja kehittää ravintolan liikeidean mukaista ruokatuotetta tuloksellisesti. Keittiömestarin tulee ottaa huomioon ravintolan asiakaskunta, sen henkilöstö, taloudellisuus ja keittiössä tapahtuvat työprosessit. Nämä neljä osaluuetta muodostavat keittiömestarin kokonaisvaltaisen työnkuvan. (Ojansivu 2014.)

Liikeideaan ja asiakaskuntaan tutustuminen ovat ensisijaisia tehtäviä uudelle keittiömestarille. Sen pohjalta pystytään kehittämään uusia ja parempia ruokatuotteita, jotka sopivat myös liikeidealtaan ravintolaan. Myynninseuranta ja kilpailijoihin tutustuminen auttaa reagoimaan nopeammin kehitystä tarvitseviin kohteisiin. Pirkanmaan Osuuskaupalle on tärkeää, että työn takana on ihminen ja keittiömestareista on tarkoitus saada kasvat ravintoloiden keittiöiden toiminnalle ja tuotteille. (Ojansivu 2014.)

Keittiön henkilöstön johtaminen on osa keittiömestarin toimenkuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa niin työvuoroissa johtamista kuin esimerkiksi työvuorolistan suunnittelua. Työvuorolistojen suunnittelussa pitää ottaa huomioon myynnit, menekit, tehot ja asiakasmäärät. Keittiömestarin vastuulla on auttaa henkilöstöä kehittymään työssään ja varmistaa henkilökunnan ammattitaidon sopivuus ravintolaan sekä motivoida henkilöstöä ja auttaa heitä jaksamaan työssään paremmin. (Ojansivu 2014.)

Keittiön prosessien johtamisella tarkoitetaan kaikkea mitä keittiössä vuorojen aikana tapahtuu. Ruokatuotteiden laadunseuranta on jatkuvaa ja keittiömestarin tehtävänä on valvoa, että ruokatuotteiden laatu on haluttua tasoa. Tähän vaikuttavat mm. tavaratilausten hallitseminen ja lainsäädännön noudattaminen. (Ojansivu 2014.)

Taloudellinen johtaminen on tuloksellisuuden ja ravintolan kannattavuuden osalta iso asia. Keittiömestari vaikuttaa työssään tuloksellisuuteen hallitsemalla hävikkejä sekä yksiköiden välisiä raaka-ainesiirtoja ja seuraamalla katteita ja tehoja. Tulokellinen keittiömestari huolehtii myös inventaarioiden toteuttamisesta sekä kuormakirjojen tarkastamisesta ja niiden tulouttamisesta säännöllisin väliajoin. Keittiömestarin pitää pystyä kommunikoimaan ja viestimään keittiön henkilöstön kanssa, jotta myös henkilöstö eläisi tilanteen tasalla. (Ojansivu 2014.)

Ainakin seuraavat asiat tulee käydä läpi perehdytyksessä:

- Tilat/ toiminta
- Budjetti / tavoitteet
- Ruokalista/ annoskortit
- Lounaslista
- Henkilökunta
- Tavarantilaus
- Järjestelmät
- Inventointi /varastorutiinit
- Omavalvonta
- Muut asiat (Ojansivu 2014)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä on ennen pidetty vain työhön opastamisena. Uusille työntekijöille on perehdytettäessä selitetty heidän työtehtävänsä ja ohjattu tekemään ne oikein. Nykymaailmassa perehdyttämisen käsitys on muuttunut ja siitä on tullut laajempi käsite. Organisaatio ja sen olemassaolo, arvot ja toimintaperiaatteet ovat tulleet osaksi perehdyttämisprosessia. Työntekijöiltä vaaditaan perehdytysprosessissa nykyisin tietämystä yrityksen toiminnasta ja tärkeänä osana tätä on vastuullisuus, jonka pohjana on lainsäädäntö. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.) Perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijän vastaanottoa yritykseen sekä työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta. Tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan olevansa tärkeä osa työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2004, 48.) Perehdyttäminen on nykyisin jatkuvaa toimintaa yrityksessä. Ennen perehdytystä pidettiin toimenpiteenä joka suoritetaan vain, kun uusi työntekijä tulee yritykseen. Nykyisin vanhoja työntekijöitä voidaan myös perehdyttää uusiin ja muuttuviin tilanteisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uudet laitteet ja välineet tai uudet toimintatavat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–166.)

Perehdyttämisen pääpaino on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi yritykselle. Vaikka perehdyttämistä pidetään kaikissa yrityksissä tärkeänä, sitä laiminlyödään silti. Kaikilla yrityksillä ei välttämättä ole yhtenäistä ja selkeää pohjaa siihen, miten uusi työntekijä tulisi yritykseen ja organisaatioon perehdyttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

3.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen avulla pyritään – asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi – luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja hyvälle työyhteisölle. (Kangas 2000, 5.)

Perehdyttämisen merkityksiä on monia. Perehdyttämällä pyritään siihen, että uusi työntekijä kykenisi mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti osana työyhteisöä. Mitä paremmin uusi työntekijä perehdytetään työhönsä, sitä enemmän se vähentää virheiden määrää ja niiden korjaamiseen kuluva-aikaa. Tämä kuormittaa taas koko

työyhteisöä vähemmän. Hyvin tehty perehdytys vaikuttaa myös työntekijöiden mielialaan ja motivaatioon. Kun työntekijä tuntee hallitsevansa työtehtävänsä, työnjälki on myös parempaa ja tämä vaikuttaa kaikkiin työyhteisössä toimijoihin. (Kangas 2000, 5-6.) Yksilön ja organisaation kehittäminen luo perustan yritykselle, mutta valitettavan usein uuden työntekijän perehdyttämiseen ei anneta yrityksissä tarpeeksi aikaa (Dubois 2014).

Uudet työntekijät ovat vanhoja alttiimpia onnettomuuksille ja tapaturmille. Hyvin tehty perehdytys vähentää vaaratilanteita työpaikoilla ja lisää henkistä jaksamista. Työntekijä, joka osaa työnsä, nauttii työstään enemmän ja näin ollen työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot saattavat pienentyä huomattavasti. (Kangas 2000, 6.) Hyvä perehdyttäminen tukee ihmisten työhyvinvointia ja on olennainen osa työnhallintaa (Juuti & Vuorela 2004, 48). Perehdyttäjän tehtävä on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen arvoihin, missioon ja visioon. Edellä mainitut asiat luovat yrityksen toiminnalle raamit ja ohjaavat kaikkea toimintaa yrityksessä, niin käytännön työssä kuin päätöksenteossakin. (Pentikäinen 2009, 23.) Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen toimintatapoihin ja ymmärtämään yrityksen liiketoiminta työyhteisön pelisääntöjen ja lainsäädännön kautta (Pentikäinen 2009, 24).

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja vaikutukset

Perehdyttämisen tavoitteet vaihtelevat sen mukaan millaiseen työsuhteeseen työntekijä on tulossa ja millainen on työntekijän työtausta sekä osaaminen. Lyhyissä työsuhteissa, kuten sijaisuuksissa, kesätöissä tai harjoitteluissa perehdytetään työntekijälle vain oleellinen tieto työstä, kun taas pidempiaikaisiin ja haastavampiin työtehtäviin perehdytetään perusteellisemmin. (Österberg 2009, 102.)

Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä opastetaan tulevaan työhönsä ja yrityksen tapoihin. Työntekijän tulee saada koulutus myös muuttuviin työtehtäviin ja hallita työpaikalla olevat laitteet ja koneet. Työnantajan tulee lisäksi hyödyntää työntekijän osaamista ja tuoda se vahvuutena yritykseen. Pitkään vapailla ollut työntekijäkin voi kaivata perehdyttämistä vanhaan toimenkuvaansa palatessaan. Perehdyttäminen voi tapahtua myös vanhoille työntekijöille ja se on osa henkilöstön kehittämistä. Tällaista tarvetta voi esiintyä esimerkiksi yrityksen vakiintuneita toimintatapoja muutettaessa.

Perehdyttämisen tärkeimpiä tavoitteita on luoda työntekijälle positiivinen kuva yrityksestä ja saada työntekijä asennoitumaan työhönsä, työyhteisöön sekä organisaatioon positiivisesti. (Eräsalo 2008, 61.) Uudelle työntekijälle pitää kertoa työn tavoitteet ja yrityksen yhteinen päämäärä, jotta työntekijä saadaan nopeammin tuottavaksi osaksi yritystä (Dubois 2014).

Yksi osa perehdyttämisprosessia on lainsäädäntö. Suomen laissa määritellään tiettyjä asioita, jotka pitää perehdyttää aina uudelle työntekijälle. Työturvallisuuslaki määrittää, että työntekijälle on opastettava uusien laitteiden ja koneiden käyttö, niiden oikeaoppinen huolto sekä miten vikatilanteissa tulee toimia. Jos työpaikalla on terveydelle haitallisia aineita tai laitteita, joiden varomaton käsittely voi aiheuttaa vaaratilanteen, tulee niiden turvallinen käsittely opastaa työntekijälle. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi syövyttävät ja vaaralliset aineet. (Eräsalo 2000, 29.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työtehtäviinsä ja opastaa turvalliseen työskentelyyn häiriö- ja poikkeustilanteissa. Perehdyttämisen vastuu on työnantajalla ja tämän edustajilla sekä esimiehillä. Työntekijällä taas on vastuu noudattaa työnantajan ohjeita sekä määräyksiä työturvallisuudesta. Työturvallisuuslain tarkoitus on taata koko työpaikan henkilöstölle turvallinen ja terveellinen työympäristö. Näin pyritään säilyttämään henkilökunnan työkyky ja ennaltaehkäistään työtapaturmia, työperäisiä sairauksia ja ammattitauteja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

3.2.1 Työntekijän näkökulma

Kilpailu palvelualan osaajista on kovaa ja hyvillä työntekijöillä on mahdollisuus valita työpaikkansa. Yrityksen edun mukaista on, jos se kykenee tarjoamaan työnhakijalle selkeät tavoitteet työhön, sekä luomaan yrityksestä positiivisen kuvan jo rekrytointivaiheessa. Työntekijän valintapäätös työpaikkaa kohtaan koostuu entisistä kokemuksista, mielikuvista, henkilökohtaisista tarpeista ja tavoitteista. Työntekijät pitävät tärkeimpinä tekijöinä työpaikkaa vaihdettaessa sitä onko työ mielenkiintoista, millainen työilmapiiri on ja miten itse pystyy vaikuttamaan työn sisältöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.) Voimakkain sitoutuminen yritykseen syntyy, kun uuden työpaikan arvot, tavoitteet ja tarkoitus ovat työntekijälle itselleen läheisiä. Perehdyttämisellä pitää yrittää luoda tun-

nesidettä työntekijän ja työpaikan välille, jolloin työntekijä haluaa panostaa työhönsä mahdollisimman paljon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

Kun yritys palkkaa valmiiksi osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa, on tärkeää pitää mielessä mitä uudelle työntekijälle tarvitsee perehdyttää. Keittiömestaria palkatessa ei perehdytyksessä tarvitse välttämättä opettaa kokin työnkuvaa, vaan silloin keskitytään enemmän asioihin, jotka ovat perehdytettävälle uusia ja olennaisempia. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi työvuorolistojen tekeminen, keittiön varastonkierto tai miten toimitaan sairausloma-tapauksissa. Perehdytyksessä tulee ottaa huomioon mitä taitoja työntekijät jo osaavat ja hallitsevat. Samojen asioiden opastaminen työntekijälle uudestaan ja uudestaan saattaa antaa työntekijälle kuvan, että häntä ei pidetä ammattilaisena tai hänen ammattitaitoonsa ei luoteta. (Kangas 2000, 7.)

Uuteen työpaikkaan meneminen jännittää usein ja oikeanlainen vastaanotto saattaa purkaa jännityksen. Ensimmäisenä päivänä rauhallinen lasku arkeen edesauttaa uuteen työpaikkaan tutustumista ja luo positiivisempaa kuvaa työntekijälle, kuin kaaoksen keskelle tuleminen. Työpaikkaan, sen tapoihin ja työtovereihin tutustumisen tulee tapahtua heti ensimmäisinä päivinä. (Juuti & Vuorela 2004, 49.) Tärkeintä on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen. Tämän helpottamiseksi työntekijälle voidaan etukäteen kertoa ensimmäisen työviikon sisällöstä sekä yrityksen taustoista. (Dubois 2014.)

3.2.2 Työnantajan näkökulma

Perehdyttämisen laatu vaikuttaa yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen. Huonosti tehty perehdytys heikentää työntekijän suorituksia ja saattaa tulla kalliiksi yritykselle. Työntekijöiden vaihtuvuus palvelualoilla on jatkuvaa ja perehdyttämisen vaikutus on suuri, jotta työntekijä sitoutuisi yritykseen. Yksi työntekijä, joka hidastaa työprosessin sujuvuutta vaikuttaa koko työyhteisöön. Työntekijän virheet asiakaspalvelutilanteissa vaikuttavat yrityksen imagoon negatiivisesti varsinkin, jos virheet ovat jatkuvia. Mitä motivoituneempia työntekijät ovat sitä paremmin he suoriutuvat työtehtävistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Yritysten tulee organisoida perehdytysprosessi huolella. Tulee päättää kuka tai ketkä ovat vastuussa perehdytyksestä ja luoda yritykselle oma perehdyttämiskäytäntö. Perehdyttäjä voi olla siihen määrätty työntekijä, kouluttaja tai esimies, mutta loppujen lopuksi perehdytyksestä vastuussa on esimies. (Kupias & Peltola 2009, 45–46.) Kun perehdyttäminen on onnistunut hyvin, on työntekijä sitoutunut yritykseen ja työn tavoitteisiin. Näin työyhteisössä saadaan aikaan paras mahdollinen tulos. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen lähtökohtina ovat yrityksen tarve ja työntekijän perehdyttämistarve. Perehdyttämistä varten yrityksillä pitäisi olla yleissuunnitelma perehdytyksestä, josta selviää mitä yrityksen työntekijöiden tulee tietää. Yleissuunnitelma on vain runko, minä pohjalta tarkempi perehdytysuunnitelma tulee tehdä. Tarkempaan perehdytysuunnitelmaan vaikuttavat uuden työntekijän työsuhteen laatu, ammattitaito ja tausta. Jokaisesta henkilöstön jäsenistä ei voida perehdyttää saman kaavan mukaan, koska tämä olisi täysin resurssien tuhlaamista. (Eräsalo 2008, 64–65.) Lyhyempien työsuhteiden perehdytyksiin on käytettävissä huomattavasti vähemmän aikaa kuin vakituisten ja pitkäaikaisien työsuhteiden perehdytyksiin (Österberg 2009, 104). Kun yritykseen palkataan ammattitaitosta ja osaavaa väkeä, perehdyttämisen voimavarat keskitetään enemmän yrityksen toimintatapoihin kuin itse perustyönopastukseen. Mikäli yritykseen palkataan kokematon ja ammattitaidoton henkilöstö, tulee perehdytyksessä panostaa enemmän työnkuvan perusasioihin. (Kangas 2000, 7.)

Tarkemmassa perehdyttämisuunnitelmassa tulee määritellä mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet. Nämä tavoitteet työntekijän tulee osata perehdyttämisvaiheen jälkeen. Ilman tavoitteita perehdyttämällä ei saada haluttuja tuloksia. Perehdyttämisen prosessi tulee jakaa eri osa-alueisiin ja määritellä jokaiselle osa-alueelle sisältö, vastuuhenkilö sekä tavoite. Perehdyttäminen voidaan jakaa esimerkiksi rekrytointi-, työsuhteen solmimis-, työn aloittamis-, yleisperehdytys-, työnopastus-, ja seurantavaiheeseen (taulukko 1). (Eräsalo 2008, 65.) Perehdyttämisen suunnitteluun liittyy oleellisena osana myös perehdyttämisohjelmien tekeminen. Perehdyttämisohjelma voidaan tehdä joko jotain tiettyä tilannetta varten, esimerkiksi esimiesten tai kesätyöntekijöiden perehdyttämiseksi, tai siitä voidaan tehdä yleinen perehdytysohjelma yritykselle. (Kangas 2000, 7.)

TAULUKKO 1. Esimerkki perehdytys suunnitelman rungosta

| OSA-ALUEET | SISÄLTÖ | VASTUUHENKILÖ | TAVOITE |
|----------------------------|---------|---------------|---------|
| Rekrytointi | | | |
| Työsuhteen solmi- minen | | | |
| Työn aloittaminen | | | |
| Yleisperehdytys | | | |
| Työnopastus | | | |
| Seuranta | | | |

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee määritellä myös perehdyttäjä, ajankäyttö ja seuranta. Hyviä apuvälineitä perehdytyksessä ovat erilaiset materiaalit, joita yrityksellä on (esim. Tervetuloa taloon-oppaat). Perehdytys suunnitelmassa on hyvä olla määriteltynä myös varasuunnitelma poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Poikkeuksellisia tilanteita saattavat olla perehdyttäjän poissaolo tai kiireellinen aikataulu. (Kangas 2000, 7–8.) Perehdyttämissuunnitelmassa olisi hyvä olla myös merkintä siitä kuka vastaa perehdytys suunnitelman ja materiaalien päivityksestä. Perehdytys suunnitelma olisi parasta päivittää silloin kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Määräajoin, esimerkiksi kerran vuodessa, tapahtuva päivitys on periaatteessa turha, koska mitään muutoksia toimintaan ei välttämättä ole tullut yrityksen tai henkilöstön osalta. (Eräsalo 2008, 66.)

4 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millainen on hyvä perehdytys keittiömestareille. Tarkoituksena on haastatella Pirkanmaan Osuuskaupan keittiömestareita ja haastattelujen pohjalta koota yhteen keittiömestarin työssä oleelliset ja tärkeät asiat. Haastatteluisa pyritään saamaan esille samankaltaisia näkökulmia perehdyttämiseen ja keittiömestarin toimenkuvaan liittyen. Jokaista keittiömestaria haastatellaan erikseen.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista maailmaa. Tavoitteena on saada selville yksilöiden omat ajatukset olemassa olevasta todellisuudesta. Tavoitteena ei ole löytää absoluuttista totuutta tutkittavasta asiasta vaan löytää esimerkkejä ihmisten toiminnasta. (Vilka 2005, 97–98.) Laadullinen tutkimusmenetelmä perustuu sanoihin ja lauseisiin. Sen tarkoituksena on aiheen kuvaaminen, ymmärtäminen ja mieluisen tulkinnan antaminen. (Kananen 2008, 24.)

4.1 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on oiva valinta, kun halutaan kerätä tietoa mahdollisimman vapaasti ja korostaa yksilöä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Haastatteluissa on tärkeää kertoa haastateltavalle haastattelun tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Haastattelutilanne on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja vaatii luottamusta osallistujien kesken. Haastattelijan pitää ottaa ohjat haastattelutilanteessa ja hallita sekä ohjata sitä haluttuun suuntaan, jotta haastateltava ymmärtää kysymykset oikein. Teemahaastattelussa keskustelun tulee olla avointa ja molempien osapuolien pitää olla aktiivisia. (Ojasalo yms. 2009, 97.)

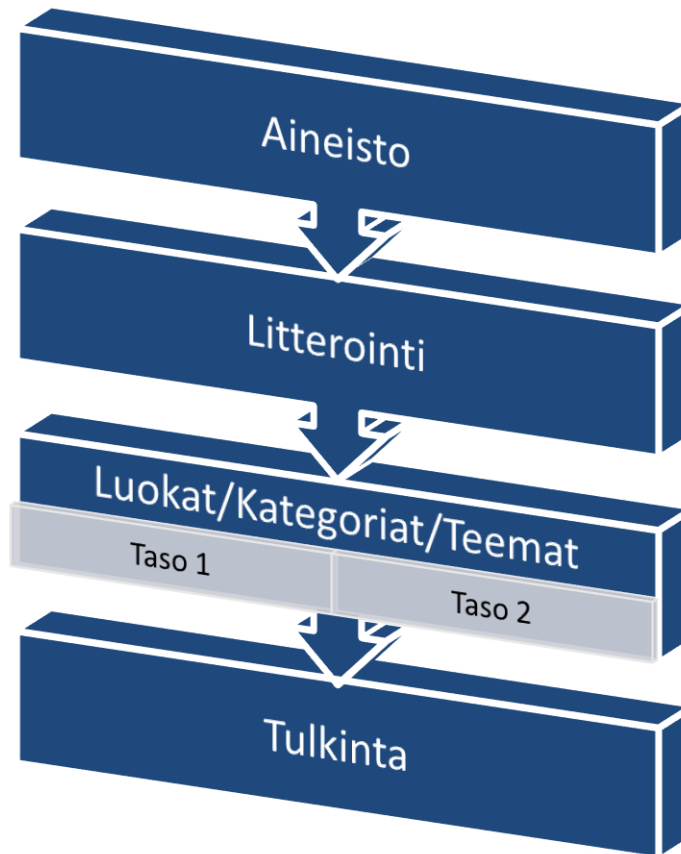
Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisimmin käytetty haastattelu-muoto. Teemahaastattelussa on tarkoituksena poimia tutkimusongelmasta keskeisiä aiheita tai teema, joka on välttämätön tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastattelun apuvälineenä voi käyttää videointia tai nauhoittamista, johon kuitenkin tarvitaan haastateltavien luvat. (Vilka 2005, 101–102.) Haastattelussa saadaan paremmin esille vastausten motiiveja ja niihin pystytään perehtymään syvemmin. Haastattelutilanteessa on vaikea arvioida vastausten suuntia ja ne saattavat olla yllättäviäkin. Haastateltavana

olevalla on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Teemahaastattelussa haastattelijä pystyy säätämään aihealueiden järjestystä paremmin kuin lomakepohjaisessa haastattelussa. Teemahaastattelua tehdessä lähtökohtana tiedetään, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet jonkin tietyn tilanteen, minkä pohjalta haastattelukin luodaan. Tällä haastattelumenetelmällä pystytään saamaan selville parhaiten yksilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Haastattelu etenee yksittäisten kysymyksien sijaan teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Vaikka haastattelut toteutetaan tarkkojen teemojen mukaan, myös haastatteluista saattaa nousta esille uusia teemoja (Kananen 2008, 91). Haastattelun kysymysten luonne ja rakenne on otettava huomioon, jottei haastateltava ymmärrä kysymystä väärin tai sen merkitys muutu haastattelussa. Haastattelutilanne on eräänlaista kielipeliä osallistujien kesken. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 52.)

Tutkimussuunnitelman luominen on tärkeä osa teemahaastattelua. Ilman sitä saattaa tulla tehdyksi paljon turhaa työtä tai tehtyjen haastattelujen jälkeen huomataan, että jotain olennaista jäi haastattelussa selvittämättä. Teorian ymmärtäminen ja siihen tutustuminen saattaa tuntua turhalta, jos visio on selvänä mielessä, mutta teoria pitää tutkimuksen kasassa ja toimii ajattelun apuvälineenä. Tutkimussuunnitelmaa luodessa on tutustuttava johonkin jo olemassa olevaan tutkimukseen aiheesta, tarkennettava tutkimusongelma, suunniteltava miten tietoja kerätään ja arvioitava tarvittavat voimavarat sekä suunniteltava tutkimusaikataulu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 56–57.)

Laadulliseen tutkimukseen kerättyä aineistoa on hankala käyttää sellaisenaan. Usein aineisto on niin laaja, että se pitää työstää helpommin analysoitavaan muotoon. Tutkimuksen tekijällä pitää olla aavistus siitä, mitä hän keräämästään aineistostaan etsii. Koodaus on yksi keino pelkistää tutkimusta ennen analysointia. Tutkimuksen analysointi helpottuu huomattavasti, kun sen käsittelyyn asettaa rajoitteet. Koodaus on tekniikka, jolla aineisto pelkistetään ymmärrettävään muotoon. Laadullinen tutkimus etenee aineiston keruusta aina tulkintaan asti (kuvio 2). (Kananen 2008, 88–89.)



KUVIO 2. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinnaksi (Kananen 2008, 88)

4.2 Aikaisempia tutkimuksia

Perehdyttämisestä on tehty monia opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Iso osa tutkimuksista painottuu työntekijöiden perehdyttämiseen ja perehdyttämissuunnitelman luomiseen. Tässä opinnäytetyössä halutaan syventyä enemmän esimiestyöhön perehdyttämiseen kuin tavallisen työntekijän perehdyttämiseen. Salosen (2014, 47) opinnäytetyön tuloksissa korostuu ajan puute esimiesten perehdytyksessä. Esimiestyön aloittava työntekijä tulee keskelle kiirettä eikä perehdyttämiseen anneta aikaa (Salonen 2014, 47). Hoikka-sen (2013, 44) opinnäytetyössä selvisi, että perehdyttämisellä ei ole tarpeeksi selvää runkoa eikä siihen anneta tarpeeksi aikaa. Eräs esimiesasemassa työskentelevä oli kommentoinut, että perehdyttämiseen pitää panostaa kunnolla, koska se maksaa itsensä takaisin myöhemmin, kun työntekijät osaavat työnsä huomattavasti paremmin (Hoikka-nen 2013, 38).

Perehdyttämistä kannattaa jatkuvasti kehittää ja siihen kannattaa panostaa kunnolla yrityksissä. Prosessimaisuus helpottaa perehdyttämistä ja silloin se on selkeämpää kaikille. Perehdyttämisen tukena on hyvä käyttää erilaisia materiaaleja kuten talon tavat-lehdistä tai muita ohjekirjoja, jotka kertovat yrityksestä sekä siellä työskentelystä. (Hoikkanen 2013, 44.) Hoikkasen (2013, 49) tutkimuksen tärkein huomio esimiesnäkökulmasta oli, että hyvässä perehdyttämisen toimintamallissa on selkeä kokonaiskuva, jolloin kaikki perehdyttämisprosessiin osallistuvat tietävät omat vastualueensa.

Nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi perehdyttämisestä tulisi luoda selkeämpi kokonaiskuva, jonka avulla perehdyttämisen tavoitteet ja eri tahojen tehtävät perehdyttämisessä ymmärrettäisiin paremmin (Hoikkanen 2013, 49).

Salosen (2014, 48) tekemässä kyselyssä vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen voisi suorittaa siihen koulutettu asiantuntija. Tutkimuksen mukaan tämä toimisi hyvin, jos perehdytetään rivityöntekijää, mutta esimiestyöhön perehdytettäessä ei, sillä esimiestyöhön kuuluu niin laaja ja liikkuva osaamisalue (Salonen 2014, 48).

Lainio (2008, 27) toteaa tutkimuksessaan, että jokaiselle uudelle työntekijälle pitäisi tehdä oma henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelmansa. Tämä sen takia, että jokaisella uudella työntekijällä on erilainen työkokemus ja tausta ja nämä tulisi ottaa huomioon aina perehdytysuunnitelmaa laatiessa niin kuin myös tuleva toimenkuva. On olemassa kuitenkin asioita, jotka tulee huomioida aina perehdytysuunnitelmaa tehtäessä, oli uuden työntekijän tausta millainen tahansa. (Lainio 2008, 27.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin perehtymällä teoriaan ja Pirkanmaan Osuuskaupan toimintaan. Ravintola Tillikassa aloitti keväällä uusi keittiömestari ja tarkoitus oli haastatella häntä ennen ravintolassa tapahtuvaa perehdytystä. Uudelta keittiömestarilta haluttiin näkökulma siitä, millaisen perehdytyksen hän haluaisi ja mitä hän perehdytyksestä odottaa. Haastattelu toteutettiin suullisena eikä sitä nauhoitettu. Tämän jälkeen uutta keittiömestaria haastateltiin uudestaan, kun perehdytys oli tapahtunut. Samalla haastattelurungolla haastateltiin myös kolmea muuta keittiömestaria. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin. Keittiömestarit toimivat Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloissa Tampereen keskustassa.

Nauhoitettavasta haastattelusta tehtiin koehaastattelu ennen kuin se toteutettiin keittiömestareilla. Koehaastattelussa tarkoitus oli minimoida samojen kysymysten toisto ja varmistaa ovatko kysymykset oikeassa järjestyksessä. Haluttiin myös selvittää saadaanko haastattelulla kaikki tarvittava tieto sekä testata miten kauan haastattelussa menee aikaa. Koehaastattelussa vastaajana oli restonomiopiskelija jolla on kokemusta keittiötoista seitsemän vuotta ja hän on ollut mukana yhden keittiömestarin perehdytyksessä sivustakatsojana. Koevastaajan vastauksilla ei periaatteessa ollut väliä, mutta hänen tietonsa keittiömestarin toimenkuvasta auttoi minimoimaan samojen asioiden kysymisen eri muodoissa. Haastattelun tuloksena muutamia kysymyksiä muokattiin vähemmän johdattelevaan suuntaan ja kysymysten järjestystä vaihdettiin tulevien haastatteluiden sujuvoittamiseksi. Koehaastattelun pohjalta haastatteluun myös lisättiin kaksi uutta kysymystä, jotka katsottiin tarpeellisiksi.

Koehaastattelun tuloksena tajuttiin, että ennen haastattelua on hyvä kertoa opinnäytetyön aihe ja tarkoitus sekä mihin työtä käytetään. Ennen haastattelua kerrotaan myös, että haastattelu on osoitettu vain keittiömestareille, jotka toimivat keskustan katuravintoloissa.

5.1 Teemahaastattelut

Kysymysten teemoittelu oli tärkeä osa kysymysten rakennetta ja esitysjärjestystä. Tämän teemahaastattelun tärkeimmäksi osaksi osoittautuivat keittiömestareiden omat kokemukset perehdytyksestä ja ajatus siitä, miten keittiömestareita tulisi perehdyttää. Keittiömestareiden iällä, taustalla tai kokemuksella ei ollut merkitystä haastattelussa, joten niitä ei haastattelussa kysytty. Suurena syynä tässä oli myös opinnäytetyön tarkoitus. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää mitä on hyvä perehdyttäminen keittiömestareiden mielestä, jotta työn pohjalta voitaisiin luoda toimiva perehdytysopas keittiömestareille. Perehdytysopas tulisi käyttöön kaikissa ravintoloissa ja sen runko pysyisi samana uuden keittiömestarin kokemuksesta riippumatta.

Kysymykset teemoiteltiin seuraavasti:

- Yleiskuva perehdyttämisestä ja miten se mielletään
- Vastuu perehdytyksestä ja sen tärkeys
- Kokemukset perehdytyksestä
- Omat mielipiteet hyvästä perehdytyksestä

Teemahaastattelut oli tarkoitus nauhoittaa ja purkaa myöhemmin, kun kaikki neljä keittiömestaria oli haastateltu. Haastatteluista oli tarkoitus etsiä samankaltaisia vastauksia ja yhteneviä mielipiteitä. Koettiin, että jos kaikki neljä keittiömestaria tai enemmistö piti jotain tiettyä asiaa tai osa-aluetta tärkeänä tai välttämättömänä, olivat sellaiset seikat ainakin huomioitava hyvässä perehdytyksessä sekä perehdytysoppaassa.

5.1.1 Uuden keittiömestarin haastattelu

Ravintola Tillikassa aloitti uusi keittiömestari samoihin aikoihin, kuin opinnäytetyön aihe selvisi. Keittiömestari antoi haastattelun samana päivänä, kun perehdytys aloitettiin. Haastattelu tehtiin toukokuussa 2014. Hän oli toiminut ennenkin keittiömestarina ja tiesi tarkkaan mitä perehdytykseltä odotti. Hänen odotuksissaan oli, että perehdytyksessä käytäisiin läpi kaikki järjestelmät joita hän työssään tarvitsee. Ravintolan ja Pirkanmaan Osuuskaupan toimintatapoihin perehdyttäminen oli myös hänen mielestä yksi tärkeimmistä läpikäytävistä asioista hänen työnkuvaansa kuuluvien taulukointien lisäksi.

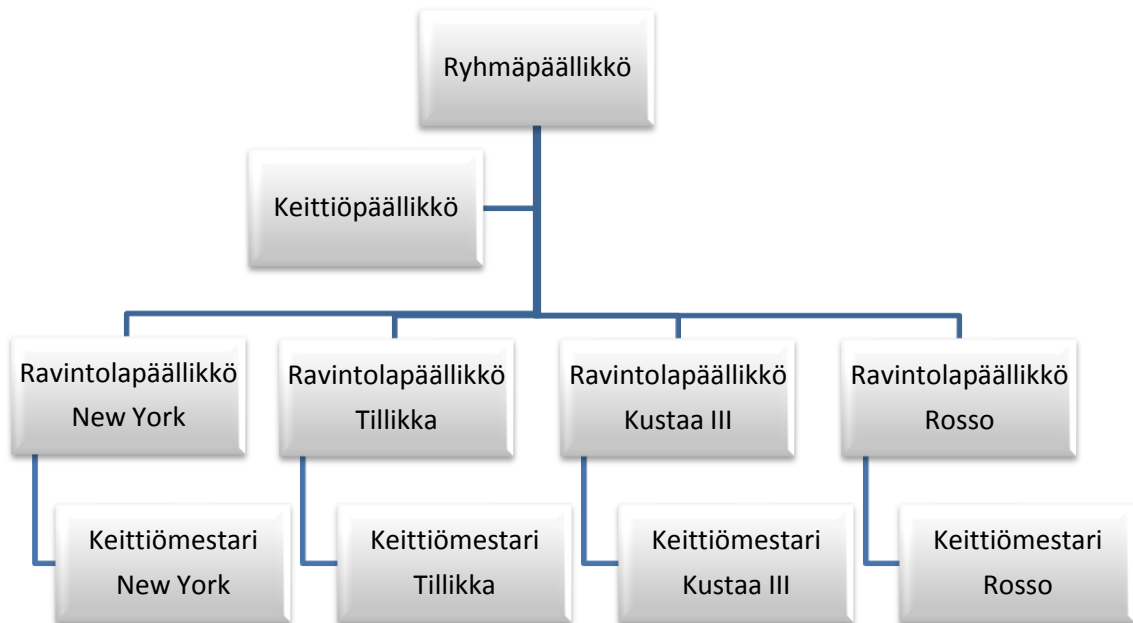
Järjestelmien hallintaan hän tarkensi työvuorolistojen tekemisen, julkaisemisen sekä järjestelmän missä ne tehdään. Keittiömestari ei odottanut, että perehdytykseen kuuluisi ohjausta peruskeittiötoiminnoista vaan se olisi erillisenä osana työtä. Talon tapoihin liittyen odotuksissa oli myös, että kerrotaan mitä etuja työpaikka tarjoaa sekä mitkä ovat muut mahdollisuudet yrityksessä. Tarkennettuna eri osa-alueet, jotka perehdytyksessä tulisi käydä läpi ovat taustajärjestelmät, tavarantoimittajat, työvuorolistajärjestelmät, tilaukset sekä niiden määrät ja tilausrytmi, talon toimintatavat ja toimintamallit.

Perusasioden tietäminen ja tiedostaminen keittiömestarina pitäisi hänen mielestä tapahtua noin kahdessa viikossa, mutta asioiden täydelliseen hallitsemiseen menee kuukausia. Alussa perehdyttäjän tulee olla mukana suurimmaksi osaksi ja kirjalliset ohjeet on hyvä olla joka asiasta muistin virkistämiseksi. Perehdytysjakson jälkeen pitää olla vielä tuki-verkosto, johon ottaa yhteyttä jos jokin asia askarruttaa.

5.1.2 Keittiömestareiden haastattelut

Keittiömestareiden haastattelut tehtiin marras- lokakuussa 2014 ja työhön haastateltiin neljää keittiömestaria. Haastattelut äänitettiin ja purettiin myöhemmin. Haastattelujen purkamisen helpottamiseksi ne kirjattiin ensin ylös, jonka jälkeen aineisto koodattiin ymmärrettävämpään muotoon ja sieltä poimittiin esiin tulevat teemat.

Keittiömestarit työskentelevät Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloissa, Tillikassa, Rossossa, Kustaassa ja New Yorkissa. Tillikka, Kustaa ja New York ovat uniikkiravintoloita, joissa keittiömestarit saavat itse osallistua esimerkiksi ruokalistojen suunnitteluun ja raaka-aineiden valintaan. Rosso puolestaan on konseptiravintola, joita löytyy paljon myös muualta Suomesta. Rosson ruokalistat ja käytettävät raaka-aineet määrää pitkälti konsepti, mutta on olemassa erilaisia kampanjoita joiden kautta myös Rosson keittiömestari pääsee vaikuttamaan ruokatuotteisiin ja tuomaan omaa näkemystään esille. Keittiömestareiden työssä tukena ovat Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloiden keittiöpäällikkö sekä keskustan ravintoloiden ryhmäpäällikkö (kuvio 3). Ennen haastattelujen alkua keittiömestareille kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja se, että kysymykset on osoitettu Pirkanmaan Osuuskaupan keskustan katuravintoloiden keittiömestareille.



KUVIO 3. Organisaation rakenne Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloissa ryhmäpäälliköstä keittiömestariin (Ojansivu 2014)

5.1.3 Haastattelujen tulokset

Yleiskuva perehdytyksestä

Ensimmäinen teema oli yleiskuva perehdytyksestä keittiömestareiden näkökulmasta. Keittiömestarit kokivat perehdyttämisen olevan ihmisen ajamista työtehtävään opastamalla tätä ja antamalla työkalut tulevaan toimenkuvaan. Esimiestyöskentelyssä tämä on ainakin talon tapoihin, toimintamalleihin ja yrityksen liikeideaan perehdyttämistä ja jopa miten toimitaan yrityksen imagon mukaan. Kaikki keittiömestarit pitivät perehdyttämistä laajempänä käsitteenä kuin työhön opastamista. Perehdyttämisessä mennään syvemmälle asioihin ja keskitytään enemmän yrityksen toimintatapoihin laaja-alaisesti, kun taas työhön opastuksessa keskitytään enemmän konkreettiseen työn tekemiseen.

Perehdyttämisen tavoitteena keittiömestarit pitivät sitä, että perehdytettävä oppii toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. Perehdytyksen jälkeen työntekijän tulee toimia yrityksen mallien ja liikeideaan mukaan mahdollisimman tehokkaasti. Osa keittiömestareista toi esille, että perehdyttäminen on tärkeää myös työntekijälle eikä pelkästään yritykselle. Heidän mukaansa työntekijää helpottaa tieto siitä mitä häneltä odotetaan ja hän tietää mitä työssään tekee sekä miten toimia erilaisissa tilanteissa. Työntekijä saa perehdytyksessä valmiudet toimia tehtävässään mahdollisimman hyvin ja epäonnistumisen

mahdollisuus on mahdollisimman pieni. Perehdytyksen kautta pystytään antamaan uudelle työntekijälle varmuus tehdä omaa työtään oikein.

Ilman perehdytystä on vaikea vaatia mitään. Jos ei perehdytetä ei oo väliä lopputuloksella.

Perehdyttäminen on tärkeätä, koska ilman sitä mä en ainakaan olis voinu aloittaa mun töitäni.

Kaikki keittiömestarit olivat yhtä mieltä siitä, että perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Ainakin jos oletetaan, että työntekijän pitää toimia yrityksen toimintamallien ja työnantajan edellyttämällä tavalla. Tällöin on toivottavaa, että työnantaja myös perehdyttää toimimaan niin.

Keittiömestareiden toimenkuvan tärkein ja oleellisin osa on keittiö. Uniikkiravintoloissa työskentelevät keittiömestarit toivat haastattelussa esille tuotekehityksen ja ruokatuotteen kehittämisen tärkeyttä. Tuotekehityksessä tulee ottaa huomioon ravintola, sen liikeidea ja asiakaskunta. Keittiömestareiden toimenkuvaan kuuluu myös keittiöhenkilöstön johtaminen ja omavalvonta. Omavalvonnan tärkeys oli kaikkien keittiömestareiden mielestä huomattava osa heidän työtään.

Vastuu perehdytyksestä

Toisena teemana oli selvittää, kenellä on vastuu perehdytyksestä keittiömestareiden mielestä. Vastuuteema jakoi keittiömestareiden mielipiteitä. Vähemmistön mielestä päävastuu on ryhmäpäälliköllä, kun taas enemmistön mielestä se kuuluu keittiöpäällikölle. Perehdyttämisen vastuu ja itse tapahtuva perehdytys oli suurimman osan mielestä samalla henkilöllä eli tässä tapauksessa keittiöpäälliköllä. Enemmistö keittiömestareista oli sitä mieltä, että ihanteellisin tilanne olisi, jos toimenkuvasta lähtevä keittiömestari perehdyttäisi uuden keittiömestarin. Tällaista tilannetta ei tosin ole kellekään keittiömestareista ollut, kun he aloittivat omat työnsä keittiömestareina.

Ihanteellista olis et sais olla sen edeltäjän kanssa samaan aikaan vaikka viikon tai kaks.

Kaikissa haastatteluissa tuli myös esille ravintolapäällikön tärkeä osa perehdytyksessä. Ravintolapäälliköllä oli kaikkien mielestä perehdytyksessä vastuu ravintolan liikeidean ja toimintatapojen osalta, mutta enemmistön mielestä päävastuu tästäkin on keittiöpäälliköllä. Enemmistön mielestä myös vuoromestareilla ja työntekijöillä keittiössä on pieni vastuu perehdytyksestä, mutta vastausten perusteella työntekijöiden vastuulle jää enemmänkin työhön opastus keittiössä kuin muunlainen perehdytys yritykseen.

Kokemukset perehdytyksestä

Kolmantena teemana työssä tuli esille keittiömestareiden kokemukset perehdytyksestä. Enemmistö keittiömestareista, jotka ovat toimineet työssään pisimmän aikaa, eivät olleet saaneet perehdytystä lainkaan tai erittäin vajavaisen sellaisen. Heillä kaikilla oli aikaisempaa kokemusta joko keittiömestarina toimimisesta tai vuoromestarina toimimisesta Pirkanmaan Osuuskaupalla. Keittiömestareiden aloittaessa töissään edelliset keittiömestarit lähtivät työpaikalta joko heti uuden aloittaessa tai olivat lähteneet jo aikaisemmin. Heidän perehdytyksensä oli enemmän itse opiskelua ja oppimista. Heille osa sähköisistä järjestelmistä oli jo tuttua asiaa, mutta keittiömestareiden mielestä uudessa paikassa aloittaminen vaatii silti aina kunnon perehdytyksen. Vaikka perehdytykset eivät menneet lähellekään sitä mitä keittiömestarit olivat odottaneet, saivat he silti tarvittavan tiedon aina joltain kautta. Keittiömestarit pystyivät aloittamaan työssään ja muutamien kompastuskivien kautta oppivat toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. Kaikki keittiömestarit korostivat sitä miten tärkeää perehdytystilanteessa tai sen puutteessakin on, että aina löytyy jokin tukiverkosto mistä voi asioita kysyä. Keittiömestarit toivat esille, että heillä on yhteisiä palavereita joissa on myös helppo kysyä asioista ja tutustua muihin Pirkanmaan Osuuskaupan keittiömestareihin. Erilaisten ohjekirjojen olemassaolo helpotti myös heidän aloittamistaan keittiömestareina.

Neljästä keittiömestarista ainoastaan yksi on saanut sellaisen perehdytyksen johon on suurimmaksi osaksi tyytyväinen. Tillikassa keväällä aloittanut keittiömestari kertoi saaneensa pitkälti juuri sellaisen perehdytyksen kuin oli odottanutkin. Hänen kohdallaan toteutettiin perehdytysmallia jonka Ojansivu (2014) oli luonut juuri hänen perehdytyksensä varten. Perehdytyksessä käytiin läpi Pirkanmaan Osuuskauppaa, toimintatapoja, järjestelmiä, varastonhallintaa sekä muita toimistotyöhön liittyviä asioita ja perehdytyksestä vastasi keittiöpäällikkö.

Lähinnä toimistoon, ei keittiöön. Mun oletusarvo on se, että keittiömestari hallitsee keittiötyön jo töihin tullessaan.

Sähköisiä järjestelmiä Pirkanmaan Osuuskaupalla on käytössä monia. Ne toimivat apuvälineinä keittiömestareiden työssä sekä helpottavat käytännön asioiden hoitamista. Kaikki keittiömestarit olisivat kaivanneet perehdytykseen lisää sähköisiin järjestelmiin paneutumista. Eniten käytetyt järjestelmät oli käyty läpi osan kanssa pintaa raapaisten tai he osasivat ne jo entuudestaan, mutta paljon oli myös jäänyt puuttumaan perehdytyksestä. Osa keittiömestareista sanoi haastattelussa, että järjestelmiä oppi käyttämään kun oli pakko. Tällöinkin korostui tukiverkoston tärkeys, että aina oli joku kenelle soittaa ja kysyä. Keittiömestareiden mielestä järjestelmien käyttö ja opastus on tärkeää perehdyttää esimiehille heti, jotta niitä pystytään hyödyntämään täysin jo ensimmäisestä päivästä alkaen ja keittiömestari kykenee toimimaan tehokkaammin.

Ne ois hyvä perehdyttää esimiehelle niin, että esimies pystyis käyttämään niitä heti alusta asti tehokkaasti, koska se vähentää työn kuormittavuutta. On turhauttavaa kun on apuvälineitä, mutta ei osaa käyttää niitä

Mulla ainakin pitkälti kaikki tietotekniikan asiat et sinne se perehdyttäminen olis kauheen tärkeätä, et sä pystyt käyttämään mahdollisimman laajasti sitä puolta työstä ja pystyis ottaa paremmin kaikki raportit.

Millainen perehdytyksen tulisi olla

Neljäntenä teemana oli keittiömestareiden omat mielipiteet siitä, millainen hyvän perehdytyksen tulisi olla ja kuinka se tulisi toteuttaa. Tärkeimpinä asioina perehdytyksessä keittiömestarit pitivät yrityksen toimintamallien, liikeidean ja toimenkuvan sekä odotusten kertomista. Näissä asioissa olisi, keittiömestareiden mielestä, hyvä tuoda esille ravintolan historiaa ja sitä miten asioita on hoidettu. Millaisia myyntejä on ollut, mihin pyritään, millaista henkilökuntaa työskentelee ravintolassa ja millaisella miehityksellä keittiössä työskennellään, millaista ruokaa ravintolassa tarjoillaan ja onko jo olemassa olevia kehityskohteita eli konkreettista tietoa ravintolasta ja sen toiminnasta.

Kokonaisvaltaisesti perehdytyksen tulisi keittiömestareiden mielestä tapahtua puolen vuoden aikana tai koeajan puitteissa. Tässä ajassa odotuksena on, että keittiömestari

pystyy työskentelemään työssään täydellä teholla. Toimistotöiden osalta keittiömestarit haluaisivat, että joku olisi konkreettisesti läsnä noin viikon ajan, kun järjestelmät, taustaohjelmat sekä -työ perehdytetään. Tämän lisäksi keittiömestarit korostavat, että alkuun pitää olla aina joku kenelle soittaa, jos jokin asia askarruttaa. Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja resursseja.

Keittiömestarin perehdytys on sellanen panostus yritykseltä johon pitää löytä ne resurssit et ei sitä voida ajatella et yhden aamun ja yhden iltavuoron jälkeen osaa homman.

Siihe käytetään aikaa, et ajatellaan sitä sellasena sijoituksena eikä sellasena ajantuhlaamisena sitä perehdytystä.

Hyvältä perehdytykseltä enemmistö keittiömestareista odottaa, että se luo varman tunteen työn tekemiselle. Aikaa pitää olla tarpeeksi perehdytyksen toteuttamiselle. Osa keittiömestareista toi hyvin esille, että sen ajan lisäksi mitä menee perehdytykseen jossa on joku läsnä, pitää aikaa olla myös sille, että uusi keittiömestari saa rauhassa ottaa itse asioista selvää. Tämän lisäksi pitää olla myös aikaa keskustella asioista perehdyttäjän kanssa.

Perehdytyksen toteutusmallista kaikki keittiömestarit olivat yhtä mieltä siitä, että jonkinlainen valmis peruspohja olisi hyvä olla olemassa. Kuitenkaan liian tarkkaan ei perehdytyspohjassa saa läpi käytäviä asioita määritellä, koska kaikki ravintolat eroavat toisistaan liikeidealtaan ja hieman myös toimintatavoiltaan. Esimerkiksi Rosso joka on konseptiravintola. Rosson keittiömestari toi haastattelussa esille, että Rosso-konsepti ohjaa työskentelyä ravintolassa enemmän kuin S-ryhmän ohjeistukset. Keittiömestarin mielestä siellä tapahtuvassa perehdytyksessä pitää tämä asia ottaa huomioon kaikessa toimimisessa.

Perehdytysmallin pitäisi suurimman osan mielestä olla systemaattisesti aikataulutettu ja ennalta luotu. Perehdytyksen tavoitteet pitää tulla siinä selkeästi esille niin, että perehdytyksen jälkeen uusi keittiömestari kykenee työskentelemään tehokkaasti ja odotetulla tavalla. Keittiömestareista enemmistö haluaisi perehdytyksessä annettavan materiaaleja, joita pystyy hyödyntämään jatkossa ja jotka toimivat apuvälineinä. Tällaisia materiaale-

ja ovat heidän mielestään esimerkiksi talon tavat -opas ja keittiömestarin kuukauden työtehtävät.

Vajaavainen perehdytys luo epävarman olon ja se heijastuu ulospäin myös työntekijöihin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hoikkasen (2013, 44) ja Salosen (2014, 47) tutkimuksista selvisi, että aikaa perehdyttämiseen annetaan liian vähän. Samanlaiset tulokset tulivat ilmi myös tässä tutkimuksessa. Ajan puutetta korostettiin monessakin kohtaa ja sitä, että oppimiselle pitää antaa tarpeeksi aikaa. Kuten Salonen (2014, 47) toteaa omassa työssään, että esimiestyön aloittava työntekijä tulee keskelle kiirettä, niin kävi myös enemmistölle haastattelemistani keittiömestareista. Dubois (2014) on samaa mieltä ajanpuutteesta jota perehdyttämistilanteessa on. Aikaa tulisi perehdytyksessä antaa itseopiskelulle, oppimiselle kuin myös konkreettisesti tapahtuvalle perehdytykselle johon osallistuu perehdyttäjät.

Kaikkien keittiömestareiden mielestä perehdyttämällä ja työnopastuksella on selkeä ero. Enemmistön mielestä työnopastus on sitä mikä tapahtuu keittiössä ja perehdyttäminen on laajempaa ja siinä mennään syvemmälle asioihin. Kupias & Peltolan (2009, 13–14) mukaan perehdyttämistä on ennen pidetty vain työhön opastamisena, mutta nykyisin työntekijöiltä odotetaan laajempaa tietämystä yrityksestä. Keittiömestareilla oli samanlainen ajatus perehdytyksestä. Heidän mielestään perehdyttämässä käydään läpi yrityksen toimintatavat, toimintamallit ja kaikki mitä tapahtuu keittiön ulkopuolella. Perehdyttämisen yksi osa oli heidän mielestään työntekijän vastaanotto yritykseen. Juuti & Vuorela (2004, 48) kirjoittavat työpaikalla tapahtuvan alkuohjauksen ja vastaanoton olevan tärkeä osa perehdytystä, jotta työntekijä tuntisi olonsa tärkeäksi osaksi työyhteisöä.

Mielestäni perehdyttämiseen pitäisi olla käytössä mallipohja, jota voitaisiin hyödyntää aina kun uutta keittiömestaria aletaan perehdyttää. Hoikkasen (2013, 44) tutkimuksessa tulee myös esille prosessimaisuus perehdytyksessä ja se miten se helpottaa sekä selkeyttää perehdytystilannetta kaikille. Keittiömestarit toivoivat haastatteluissa, että erilaisia ohjekirjoja ja oppaita olisi käytössä koko työskentelyn ajan minkä tuo myös Hoikkanen (2013, 44) esille tutkimuksessaan. Pari keittiömestareista pohti, että perehdytyksen tulisi muokkautua sen mukaan millainen on uuden työntekijän tausta ja osaaminen. Lainion (2008, 27) työssä vannottiin myös henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman nimeen ja Österberg (2009, 102) kirjoittaa, että perehdyttämisen tavoitteet muokkautuvat työsuhteen, osaamisen ja taustan mukaan. Tässä tutkimuksessa työsuhte on aina sama eli keittiömestarin toimenkuva, mutta taustat ja osaamiset ovat erilaiset, palkattavasta ihmisestä

riippuen. Harvoin keittiömestarille tarvitsee peruskeittiötoimintoja opastaa tai perehdyttää, mutta kaikki muu työhön liittyvä tarvitsee.

Perehdytysprosessissa vaaditaan nykyisin tietämystä yrityksen toiminnasta. Organisaatio ja sen olemassaolo, arvot ja toimintaperiaatteet ovat tulleet osaksi perehdyttämisprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.) Keittiömestarit olivat kaikki sisäistäneet tämän asian ja heidän mielestään yrityksen toimintatavat, -mallit sekä käytänteet tulee perehdyttää uudelle työntekijälle ensimmäisten asioiden joukossa. Kjelin & Kuusiston (2003, 14), Pentikäisen (2009, 23–24) sekä Duboisin (2014) mukaan perehdyttämisen pääpaino on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi yritykselle. Keittiömestareilla oli selvä mielipide siitä, että perehdyttämisen tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan olonsa varmaksi työssään ja näin toimia mahdollisimman tehokkaasti yrityksessä. Toisinsanoen työntekijä toimii mahdollisimman tuottavasti yritykselle.

Perehdyttämisen tavoitteena keittiömestarit pitivät työtehtävien hallitsemista mahdollisimman nopeasti ja virheiden minimointia tällä tavoin. Kangas (2000, 5-6) tukee ajatusta siitä, että perehdyttämisellä pyritään saamaan työntekijä hallitsemaan työtehtävänsä, jotta työn jälki olisi mahdollisimman hyvää. Näin vähenee myös virheiden määrä, sekä niiden korjaamiseen kuluva aika, ja vähentämään virheiden määrää sekä niiden korjaamiseen kuluva aikaa (Kangas 2000, 5-6).

Yksi keittiömestareista sanoi ”vajaavainen perehdytys luo epävarman olon ja se heijastuu ulospäin myös työntekijöihin”. Kjelin & Kuusisto (2003, 20–21) kirjoittavat perehdyttämisen laadun vaikutuksesta yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen. Vajaa perehdytys ei heijastu ainoastaan työntekijöihin vaan koko yritykseen ja heikentää sen suorittavuutta. Yksi työntekijä saattaa hidastaa työprosessien sujuvuutta niin, että se vaikuttaa koko työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 21). Jos tämä työntekijä on esimiesasemassa toimiva henkilö, on mielestäni varmaa että näin tuleekin tapahtumaan.

Työturvallisuuslaki määrittää, että työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työtehtäviinsä ja perehdyttämisen vastuu on lain mukaan työnantajalla, tämän edustajilla sekä esimiehillä (Kangas & Hämäläinen 2007, 22). Haastatteluja tehdessä tämän kysymyksen kohdalla osalla keittiömestareista oli vaikeuksia ymmärtää kysymystä tai sisäistää sitä. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että keittiömestareille ei ole perehdytetty työturvallisuuslakia tai heillä ei ole tietoa sen kaikesta sisällöstä. Jos työturvallisuuslaki

määrittää vastuussa olevat tahot perehdytykseen, tulisi mielestäni esimiesasemassa työskentelevien tietää ketkä ovat vastuussa heidän perehdytyksestä. Tilanne saattaa tietysti olla epäselvä keittiömestareille, koska heidän aloittaessa työtään, ei perehdytystä välttämättä ole tapahtunut.

Suurin osa keittiömestareista halusi perehdytykseen tulevan selkeän peruspohjan. Liian tarkkaa perehdytysmallia ei saa tehdä, koska kaikki ravintolat ovat erilaisia, mutta yleispiirteinen malli olisi hyvä. Perehdytysmallissa tulee olla selkeät tavoitteet, koska ilman tavoitteita ei perehdyttämällä saada haluttuja tuloksia (Eräsalo 2008, 65). Perehdyttämisen yleissuunnitelma voisi olla keittiömestareiden haastattelujen perusteella toimivin vaihtoehto perehdytysmalliksi. Yleissuunnitelma toimii runkona tarkemmalle perehdytys suunnitelmalle, koska tarkempaan perehdytys suunnitelmaan vaikuttavat uuden työntekijän ammattitaito ja tausta (Eräsalo 2008, 64–65). Yleissuunnitelmassa olisi hyvä käydä läpi yrityksen arvot, toimintamallit, talon tavat, käytänteet sekä luoda valmis runko, jonka pohjalta muokkautuu yksityiskohtainen perehdyttämissuunnitelma aina ravintolasta riippuen. Ojansivun (2014) tekemä runko, jolla Tillikan keittiömestari perehdytettiin sisältää melkein kaikki ne kohdat joita keittiömestarit perehdytykseen kaipasivatkin.

Jokainen keittiömestareista halusi enemmän aikaa ja resursseja käytettävän sähköisten järjestelmien käyttöön. Organisaatiossa, jossa melkein kaikki tieto on verkossa ja sähköisten järjestelmien sisällä, on mielestäni erittäin tärkeää myös kouluttaa esimiehet käyttämään niitä. Yhden keittiömestarin mielestä perehdyttäjällä, joka perehdyttää ravintolaan ja keittiöön, ei tarvitse olla valmiuksia perehdyttämään kaikkia sähköisiä järjestelmiä vaan perehdytyksen voisi suorittaa IT-tukihenkilö. Haastattelussa tuotiin myös esille sähköisten järjestelmien päivitys ja muuttuminen. Kun järjestelmiä päivitetään, pitää myös työntekijät pitää ajan tasalla. Työntekijöille, jotka järjestelmiä käyttävät, voitaisiin järjestää esimerkiksi koulutuksia uusista ominaisuuksista ja toiminnoista. Tämä tukee Eräsalon (2008, 61) ajatuksia, että perehdytyksen tavoitteena on saada työntekijä hallitsemaan työpaikalla olevat koneet sekä laitteet ja työntekijän tulee saada koulutus myös muuttuviin työtehtäviin ja tilanteisiin.

Perehdytyksellä pyritään luomaan työntekijälle myönteistä asennoitumista yritykseen, työyhteisöön sekä työtä kohtaan (Kangas 2000, 5). Kolmen keittiömestarin perehdytyksen kohdalla tässä asiassa epäonnistuttiin, mutta se että jokainen heistä oli jo entuudes-

taan Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijä ja he tunsivat yrityksen sekä sen toimintatavat, pelasti paljon. Kun vertaa kolmen muun keittiömestarin kokemuksia uuden, Tillikassa aloittaneen keittiömestarin kokemuksiin, on perehdytysprosessi edennyt huimasti eteenpäin. Jokaisella keittiömestarilla oli työssä aloittaessaan jonkinlainen tukiverkosto ja he saivat aina apua, kun sitä tarvitsivat. Tämä on mielestäni hyvä puoli isossa organisaatiossa, että esimiehet saavat helposti vertaistukea, jos sitä tarvitsevat ja osaavat sitä myös pyytää.

Keväällä aloittanut keittiömestari kertoi toukokuussa 2014 olleessa haastattelussa odotuksensa perehdytystä kohtaan. Keittiömestari oli suurimmilta osin tyytyväinen perehdytykseensä ja se vastasi hänen odotuksiaan. Puutteena löytyi sähköisten järjestelmien käytön opastus, jota keittiömestari odotti olevan enemmän.

7 POHDINTA

Perehdytysuunnitelma Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloiden keittiömestareille, joka on tarkoitus luoda tämän opinnäytetyön pohjalta, tulee olla aikataulutettu ja siinä tulee olla tarkkaan määriteltynä perehdytyksen sisältö, tavoitteet ja vastuuhenkilö. Tärkeimpinä pääteemoina olisi hyvä ottaa huomioon organisaatio, ravintola jossa keittiömestari aloittaa työskentelyn, sekä odotukset joita häneen kohdistuu. Odotusten kautta keittiömestari kykenee paremmin täyttämään toimenkuvansa vaatimukset ja toimimaan yrityksen haluamalla tavalla.

Tämän työn pohjalta tehtävä perehdytysopas tulisi tehdä yleissuunnitelmallisesti. Yleissuunnitelmassa tulisi käydä läpi ainakin Pirkanmaan Osuuskauppa organisaationa, Pirkanmaan Osuuskauppa työnantajana, keittiömestarin toimenkuvat, sähköiset järjestelmät ja muut sellaiset käytänteet mitkä ovat samoja jokaisessa ravintolassa. Yleissuunnitelman lisäksi olisi hyvä luoda myös runko tarkemmalle perehdytysuunnitelmalle. Yksityiskohtaisen perehdytysuunnitelman runko sisältäisi pääpiirteittäin kaikki keittiömestarin toimenkuvaan liittyvät kohdat. Perehdytysuunnitelma tulisi luoda niin, että se on helposti muokattavissa uuden keittiömestarin tarpeiden mukaan, kun hän aloittaa työnsä. Perehdytykseen tulee varata tarpeeksi aikaa ja resursseja. Keittiömestareiden perehdytysprosessille tulee määrittää vastuuhenkilö ja perehdyttäjä. Olisi myös hyvä, jos sovitaan kuka hoitaa perehdytysmateriaalin päivityksen. Yleissuunnitelmallisessa ja yksityiskohtaisemmassa perehdytysuunnitelmassa tulee molemmissa olla määriteltynä tarkkaan tavoitteet ja sisältö. Perehdytysopas on mielestäni tärkeää luoda tarkkaan jotta kaikki asiat tulee varmasti käytyä läpi. Tarkka perehdytysopas helpottaa myös perehdyttäjän työtä.

Keittiömestarit toivat haastatteluissa esille, että melkein kaikki tieto löytyy sähköisistä järjestelmistä. Mielestäni perehdytysprosessissa tulisi käydä läpi kaikki tarpeelliset sähköiset järjestelmät ja tämän lisäksi luoda niihin ohjekirjat. Keittiömestareiden mukaan kaikki löytyy verkosta ja ohjekirjat tukisivat keittiömestareiden työtä perehdytyksen jälkeen. Jos perehdytykseen löytyy tarpeeksi resursseja, olisi hyvä että sähköisten järjestelmien perehdytyksen toteuttaisi IT-alan työntekijä.

Tutkimuksessa haastateltiin vain neljää keittiömestaria joten työn otanta ei ollut määrällisesti laaja. Koska opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Pirkanmaan Osuuskaupan katuravintoloiden keittiömestareiden mielipiteitä perehdytyksestä, oli haastateltavia mielestäni luotettava määrä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kaikki keittiömestarit työskentelevät näissä ravintoiloissa, joten heiltä sai parhaan näkökulman tutkimuskysymyksen selvittämiseen.

Tutkimuksen tuloksista on mielestäni hyötyä Pirkanmaan Osuuskaupalle, kun he tekevät perehdytysoppaan keittiömestareille. Haastattelemani keittiömestarit vastasivat kysymyksiin avoimesti ja lähtivät mielellään mukaan tutkimukseen. Uskon, että nykyiset keittiömestarit ovat parhaita kertomaan perehdytyksen tilan ja sen puutteet. Kolme keittiömestareista ei ollut omasta mielestään saanut kunnon perehdytystä. Haastatteluissa huomasin, miten heillä oli vaikeuksia vastata joihinkin kysymyksiin. Mielestäni tämä johtui perehdytyksen puutteesta. Olen varma, että vastaukset olisivat olleet erilaisia, jos he olisivat aikoinaan saaneet perehdytyksen työhönsä.

Mielestäni opinnäytetyö oli onnistunut, vaikka haastatteluissa huomasin eroja. Osa keittiömestareista ymmärsi kysymykset erilailla kuin ne oli tarkoitettu. Teemahaastattelu oli paras tapa toteuttaa tutkimus, koska väärinymmärrettyjä kysymyksiä oli helppo korjata haastattelutilanteessa. Tämä saattoi aiheuttaa myös hieman sitä, että keittiömestareiden vastauksia johdateltiin tiettyyn suuntaan. Tästä huolimatta uskon, että keittiömestarit vastasivat rehellisesti ja toivat esille oman mielipiteensä asioista. Samanlaista kyselyä tehtäessä tulisi huomiota kiinnittää enemmän kysymysten muotoiluun ja välttää samojen asioiden kyselyä. Haastatteluissa olisi voinut perehtyä enemmän siihen millainen hyvän perehdyttäjän tulee olla.

Uskon, että opinnäytetyön pohjalta voidaan luoda toimiva perehdytyspohja keittiömestareiden perehdytystä varten. Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että itse työskentelen Pirkanmaan Osuuskaupalla ja olen kiinnostunut tietämään keittiömestareiden työstä. Toivon, että perehdytysmalli luodaan työn pohjalta ja se tulee käyttöön kaikissa neljässä katuravintolassa. Opinnäytetyötä tehdessäni sain paljon uutta tietoa perehdyttämisestä ja keittiömestarina toimimisesta. Toivon Pirkanmaan Osuuskaupan pystyvän hyödyntämään työtäni tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Dubois, L. 2010. How to Make an Employee's First 90 Days Successful. Inc. Luettu 14.11.2014. <http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus
- Hoikkanen, L. 2013. Perehdyttämisen toimintamallin kehittäminen esimiestyön näkökulmasta. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2008. Kvali- kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia
- Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Näsi, H. 2014. New Yorkia manselaisella twistillä. Pokkari 2/2014, 8-9.
- Ojansivu, R. 2014. Keittiömestarin toimenkuvat. Henkilökohtainen tiedonanto 10.10.2014. Pirkanmaan Osuuskauppa. Tampere.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Salonen, T. 2014. Perehdyttäminen palveluvastaavan työhön Validia-palveluissa. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- S-kanava. 2014. Arvot. Luettu 18.8.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot>

S-kanava. 2014. Pirkanmaan Osuuskauppa. Luettu 18.8.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/pirkanmaa>

S-kanava. 2014. Vastuullisuus. Luettu 18.8.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/pirkanmaa/vastuullisuus>

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppa-
mari

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset uudelle keittiömestarille

- Mitä odotuksia sinulla on perehdytykseltä?
- Millaisella aikavälillä toivoisit perehdytyksen tapahtuvan?
- Odotatko perehdytyksen olevan enemmän itseopiskelua vai jonkun opettavan asiat?
- Mitä eri osa-alueita haluaisit perehdytyksessä käytävän?

Liite 2. Kysely keittiömestareilta

- Mitä perehdyttäminen mielestäsi on?
- Onko perehdyttämisellä ja työnopastuksella mielestäsi eroa? Mitä?
- Mikä on mielestäsi perehdyttämisen tavoite/merkitys?
- Onko perehdyttäminen mielestäsi tärkeää? Miksi on tai ei ole?

- Mikä on sinun toimenkuvasi keittiömestarina?
- Kenellä on mielestäsi vastuu keittiömestareiden perehdytyksestä?
- Kuka tai ketkä perehdyttää?

- Millainen perehdytyksesi oli?
- Miten koit oman perehdytyksesi?
- Vastasiko perehdytys odotuksiasi?
- Olisitko kaivannut jotain lisää perehdytykseen? Jos olisit niin mitä?

- Mitkä ovat tärkeimmät asiat perehdytyksessä?
- Millaisella aikavälillä perehdytyksen tulisi tapahtua?
- Millainen olisi hyvä perehdytys?
- Miten Pirkanmaan Osuuskaupalla tulisi keittiömestareiden perehdytys toteuttaa?