



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tyytyväinen asiakas - AINA: Perehdytyksen kehittäminen Prestossa

Koskinen, Karoliina

2016 Laurea

Tyytyväinen asiakas - AINA:
Perehdytyksen kehittäminen Pres-
tossa

Karoliina Koskinen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Karoliina Koskinen

Tyytyväinen asiakas - AINA: Perehdytyksen kehittäminen Prestossa

Vuosi 2016 Sivumäärä 25

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä Ravintola Preston toimeksiannosta. Tämän työn tavoitteena on kehittää ravintolan perehdytysprosessia palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Työn tarkoituksena on luoda selkeä työkalu, perehdytysopas, joka omalla osallaan auttaa saamaan Preston perehdytysprosessin mahdollisimman motivoivaksi ja toimivaksi. Opinnäytetyössä tavoitteena on, että jokaisen uuden ja palaavan työntekijän on helppo ja innostava astua uusiin työtehtäviin Ravintola Prestossa.

Toimeksiantaja Ravintola Presto on Royal Ravintolat Oy:n suuri italialinen ravintolakokonaisuus. Työ antaa organisaatiolle konkreettisen perehdytysoppaan muodossa selkeät ohjeistukset uusille ja vanhoille työntekijöille. Suunniteltu perehdytys ja kaikille samat säännöt luovat eettisen ja tasapainoisen työyhteisön.

Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen ympärille. Teoria pohjautuu suunnitelmallisen henkilöstöjohtamisen tärkeyteen osana hyvää johtamista. Oleellisiksi teoksiksi nousivat Viitalan (2013) Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä, Kupiaksen ja Peltolan (2009) Perehdyttämisen pelikentällä sekä aiheeseen liittyvät artikkelit. Produktin tekemisen kolmiportainen malli rakennettiin mukaelmana Tuulaniemen (2013) Palvelumuotoilun ja Moritzin (2005) Service Design -teosten mukaisesti. Produktina valmistuva perehdytysoppaasta julkaistaan vain sisällysluettelo, sillä opas sisältää salassa pidettävää materiaalia.

Opinnäytetyön produkti tehtiin palvelumuotoilun keinoja käyttäen. Produktia lähdettiin tuottamaan ravintolan sisäiselle asiakkaalle eli työntekijöille. Työn tekeminen eteni kolmiportaisen mallin mukaisesti, jonka osina olivat ymmärrä (1), kehitä (2) ja toteuta (3). Ymmärrä-vaiheessa tutkittiin haastatteluilla ravintolan perehdytyksen nykyistä tilaa ja millaisia toiveita sen kehittämiseksi olisi. Kehitä-vaiheessa tehtiin palvelupolku yhdessä henkilökunnan kanssa, jonka avulla luotiin yhtenäinen palvelujärjestys ravintolaan. Tämän jälkeen oppaan ensimmäinen versio oli valmiina. Toteuta-vaiheessa havainnoitiin oppaan käyttöä ja sen perusteella sitä hieman paranneltiin. Tämän jälkeen opas viimeisteltiin valmiiksi.

Teorian ja palvelumuotoilumenetelmien avulla oppaasta tuli hyvin tiivis ja kattava. Toimeksiantajan mukaan työstä tulee olemaan merkittävää hyötyä tulevaisuudessa niin vanhoille sekä uusille työntekijöille. Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen lopputulokseen.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, Palvelumuotoilu, Perehdyttäminen, Perehdysopas, Työopastus

Karoliina Koskinen

A Satisfied Customer - ALWAYS: Developing the Orientation Process in Presto

Year	2016	Pages	25
------	------	-------	----

This functional thesis focuses on human resource management and the job orientation process. The purpose in this thesis is to create an orientation guide for new- and returning employees of Restaurant Presto. The objective of this work is to develop the restaurant's orientation process by using service design methods. This thesis was commissioned by Restaurant Presto.

The commissioner of this thesis, Restaurant Presto, is an Italian restaurant complex which includes lunch buffet, à la carte and banquet services.

The theoretical framework is built around the concepts of human resource management and job orientation. The theory is based on the importance of systematic human resource management as a part of good management. In the theoretical framework the essential exploited books were written by Viitala (2013) and Kupias & Peltola (2009). In the functional section, essential the exploited books were on service design written by Tuulaniemi (2013) and Moritz (2005).

The orientation guide was created by using a mixed template of Tuulaniemi (2013) and Moritz' (2005) service design theories. The template included three different steps: understanding (1), creating (2) and executing (3). By including the service design methods and theoretical framework, the orientation guide was very concise and comprehensive. According to the commissioner, this work will be a significant asset for both old and new employees in the future. The commissioner was very satisfied with the outcome.

Keywords: Human resource management, Orientation, Orientation guide, Service Design, Work guidance

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ravintola Presto.....	7
3	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.....	8
	3.1 Henkilöstöjohtaminen.....	9
	3.2 Perehdyttäminen prosessina.....	10
	3.3 Perehdyttämisestä työnopastukseen.....	13
4	Perehdytysoppaan kehitysprosessi palvelumuotoilun menetelmin.....	14
	4.1 Perehdytysoppaan suunnitteluprosessi.....	15
	4.2 Perehdytysoppaan kehittäminen työyhteisön kanssa.....	17
	4.3 Perehdytysoppaan havainnointi käytännössä ja viimeistely.....	19
5	Tulokset ja johtopäätökset.....	20
	Lähteet.....	22
	Liitteet.....	24

1 Johdanto

Tyytyväinen asiakas - AINA, on yksi Preston tärkeimmistä arvoista. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön pääajatus on kohdata jokainen uusi ja palaava työntekijä asiakkaana. Tavoitteena on, että Prestossa myös nämä asiakkaat ovat tyytyväisiä - AINA. Tämä ajattelu kulkee läpi opinnäytetyöprosessin ja produktina tästä syntyy perehdytysopas Preston uusille ja palaaville työntekijöille. Opinnäytetyö keskittyy ravintolan salin puolen työyhteisöön. Aihetta tarkastellaan henkilöstöjohtamisen prosessina keskittyen eritoten perehdyttämiseen. Kirjoittajan kiinnostus aiheeseen heräsi oman työn kautta Prestossa, missä on perehdyttämisen taso on koettu melko heikkona. Työ auttaa tulevaisuudessa kirjoittajan omaa työtä työpaikkaohjaajana sekä valtavasti uusia sekä palaavia työntekijöitä.

Työ tehdään toimeksiantona Ravintola Prestolle kirjoittajan oman työn ohella. Tämä lähestymistapa antaa tuoretta näkökulmaa opinnäytetyölle, sillä uudet ajatukset ja korjaukset saadaan heti kirjoitettua ylös. Riskinä tällaisessa lähestymistavassa on hankkeen raporttiosuuden hidaskäynnin saaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ravintolan perehdytysprosessia. Työn tarkoituksena on luoda malli ja työkalu, jolla Ravintola Preston perehdytysprosessi saadaan mahdollisimman tulokselliseksi ja motivoivaksi. Työssä tavoitteena on, että jokaisen uuden ja palaavan työntekijän on helppo ja innostava astua uusiin työtehtäviin Ravintola Prestossa.

Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka on yksi opinnäytetyön muodoista ammattikorkeakoulussa. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä neljää eri asiaa: käytännön toiminnan ohjeistamista ja opastamista sekä toiminnan järjestämistä ja järjehtämistä. (Airaksinen 2009, 6.) Opinnäytetyön produkti toteutetaan Tuulaniemen (2013) palvelumuotoilumallin vaiheita käyttäen. Työtä toteuttaessa oleellisiksi teoreettisiksi nousee Kupiaksen ja Peltolan Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009), Viitalan Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä (Viitala 2013) sekä Tuulaniemen Palvelumuotoilu (Tuulaniemi 2013). Teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamiseen, perehdytykseen sekä työnopastukseen. Työssä hyödynnetään myös ajankohtaisia artikkeleita, jotta aiheeseen saadaan uutta näkökulmaa. Työn lähdekirjallisuus kulkee produktin kanssa alusta saakka käsi kädessä.

Opinnäytetyö etenee selkeästi. Luvussa 2 esitellään toimeksiantaja, ravintola Presto. Luku 3 kattaa työn teoreettisen viitekehysten, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, perehdyttämistä ja sen prosessiajattelua. Luku 4 on hankekuvaus, jossa käydään läpi kuinka perehdytysopas luotiin innoivonniin ja yhteistyön tuloksena. Opinnäytetyö päättyy lukuun 5, josta löytyy yhteenveto sekä johtopäätökset työstä.

2 Ravintola Presto

Ravintola Presto kuuluu Royal Ravintolat Oy:n ravintoloihin. Royal Ravintolat on ravintola-alan suurin yksityinen yritysryhmä, johon kuuluvat tällä hetkellä emoyhtiö Royal Ravintolat Oy sekä tytäryhtiö Royal Konseptiravintolat Oy. Royal Ravintoloilla on 35 ravintolaa ja Royal Konseptiravintoloilla on neljä kasvavaa ravintolakonseptia. Emoyhtiö ja tytäryhtiö luovat yhdessä työpaikan yli 900 työntekijälle. Jokaisen ravintolan ja konseptin tavoitteena on olla omassa kategoriassaan markkinoiden edelläkävijä. Tämän tavoitteen toteutumisen mahdollistaa asiakkaiden yksilöllinen palvelukokemus sekä ravintoloiden laadukkaat tuotteet. (Perehdytysopas 2015, 3.)

Organisaatiokulttuurin kivijalan muodostavat arvot. Arvot ovat niitä asioita, joita organisaatio pitää arvostettavana ja tärkeänä. Ne kertovat mitä organisaatiossa pidetään oikeana ja vääränä, ja sen mitä tavoitellaan ja mitä koitetaan välttää. Selkeät arvot luovat toiminnalle syvemmän pohjan ja toimivat kalliona, jonka päälle toimintaa rakennetaan. (Viitala 2013, 28.) Preston arvoiksi ovat nousseet Royal Ravintoloiden määrittelemät yrityksen kuusi perusarvoa: tyytyväinen asiakas - AINA, jatkuva kehittyminen, ihmisten arvostus - yksilön kunnioitus, perinteiden arvostus - yksiköttemme vahvuus, menestyminen - taloudellinen ja laadullinen sekä vastuullisuus. (Ravintolapäällikkö 29.9.2015.) Opinnäytetyölle tärkeimmät arvot ovat tyytyväinen asiakas - aina, jatkuva kehittyminen sekä ihmisten arvostus - yksilön kunnioitus. Tyytyväinen asiakas - AINA -arvon takana on ajatus siitä, että tahdotaan luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jatkuvan kehittymisen taustalla on taas usko siihen, että yritys voi kehittyä yhteisönä vain, kun jokainen yhteisön jäsen kehittyy yksilönä. Ihmisten arvostuksen tausta on taas arvostus kykyyn sitoutua ja saada aikaan tulosta, sillä ihminen on yrityksen tärkein voimavara. (Perehdytysopas 2015, 3.)

Presto on suuri italialaishenkinen ravintolakokonaisuus Helsingin ytimessä. Konsepti koostuu hyvin yhteen nitoutuvasta lounas- ja iltatuotteesta, banquet-tilaisuuksista ja väliaikatarjoiluista. Ravintola on helposti lähestyttävä ja se omaa hyvän hinta-laatusuhteen. Preston ruoka- ja juomatuotteet sisältävät aitoja italialaisia makuja laadukkaista raaka-aineista. Presto on ruoka- ja seurusteluravintola, jossa saatava palvelu on rentoa, aitoa ja tehokasta. (Ravintolapäällikkö 29.9.2015.)

Ravintolan laajuudesta johtuen työntekijöitä on Prestossa paljon. Suurien banquet-tilaisuuksien ja kiirekausien vuoksi ravintolassa käytetään myös paljon vuokratyövoimaa, jolloin suunniteltu perehdyttäminen mahdollistaa huomattavasti nopeampaa tulosta ja motivoituneempia sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä. Tämän hetkisen perehdytyksen lähtötila selvitettiin teemahaastattelulla ravintolapäällikköä ja sen jälkeen tekemällä laadullinen nelikenttähaastattelu ZEF-työkalun avulla, jolla haastateltiin anonymisti kolmikantamallissa yhtä

hovimestaria, ravintolapäällikköä sekä tarjoilijaa. Teemahaastattelu on tapa, jolla kerätään aineistoa kysellen haastateltavalta teema-alueittain kysymyksiä. Haastattelutilanne on vapaamuotoinen, ja teemojen esittämisjärjestys on vapaa. (Vilka 2015, 226.) Laadullinen tutkimusmenetelmän avulla yritetään ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuojen avulla. (Vilka 2015, 224.) Näiden vastausten avulla saatiin selville laajempi kuva perehdytyksen sen hetkisestä tilasta, ja siitä kuinka tärkeää on kehittää sitä tulevaisuutta varten. Tulokset haastatteluista avataan luvussa neljä.

3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, jonka avulla on voitu kehittää opinnäytetyön produkti, perehdytysopas. Teoreettinen viitekehys auttaa avaamaan näkemystä alan teorojen ja sieltä nousevien käsitteiden avulla. (Vilka 2003, 42.) Teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen kautta perehdyttämiseen ja työhöjäämiseen.

Suomalaiset työntekijät ovat elämästään keskimäärin töissä 8 prosenttia. Tämä tarkoittaa 36 vuoden ajanjaksolla 7000 päivää ja 56 000 tuntia. Työ vaikuttaa suuresti siihen, millaista oppimista ja kehittymistä ihmisessä tapahtuu näinä vuosina. Työ on suuri tekijä siinä, millainen käsitys ihmisellä on itsestään ja kyvykkyydestään. Säännöllisesti tehtävät nuorisotutkimukset osoittavat sen, että hyvän työpaikan löytäminen on nuorilla toiveissa todella korkealla. (Viitala 2013, 13-14.) Viitala kuvailee hyvän työn tunnusmerkeiksi muun muassa monipuolisen sisällön, rakenteellisen kokonaisuuden, sopivan fyysisen ja psyykkisen kuormituksen, merkityksellisuuden, vuorovaikutuksen ja ihmisen autonomialle tilaa antavuuden. (Viitala 2013, 17-18.) Hiltunen (2012) kiteyttää nykytilanteen kuitenkin siihen, kuinka työ on muuttunut itseisarvoisesta elämäntehtävästä enemmän rahan ansaitsemisen välineeksi. Työn pitää olla juuri se oikea, muuten sitä vaihdetaan murehtimatta toiseen. Jos toive on periaatteessa noin helppo, miksi työpaikkojen pysyvyys ja työntekijöiden sitoutuminen on ongelma?

Viitalan mukaan nuorten ensimmäiset kokemukset työelämästä heijastavat siihen, onko luottamus työnantajaa kohtaan kunnossa ja millaisia odotuksia heillä on työnantajaa kohtaan. Työelämän kehittämiselle on siis tärkeää se, kuinka nuoria kohdellaan työelämäpolun alkuvaiheissa. (Viitala 2013, 15.) Vasaman (2015.) artikkelissa johtamisesta todetaan se, että yksi tärkeimmistä syistä työpaikan vaihtoon on työntekijöillä tutkimusten mukaan oman esimiehen toiminta. Tästä voidaan todeta, että kokemus hyvästä työstä ja hyvästä esimiehestä kulkevat käsikädessä. Teoria ja tutkimukset nostavat näin ollen tärkeälle korokkeelle hyvin toteutetun henkilöstöjohtamisen.

Perehdyttämistä tarvitaan työyhteisöissä yhä enemmän, sillä työn tekemisen vaatimukset, tekotavat ja yhteistyökumppanit muuttavat alati. Uuteen tehtävään ja toimintaan oppiminen

sujuu helpommin, kun työyhteisö tukee muutosten tapahtuessa, eikä jätä yksin. (Kaartinen 2011, 14.) Kaartinen puhuu julkaisussaan, siitä kuinka nykyisessä työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Työpaikkojen tuloksellisuus edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä, jolloin osaamiseen panostaminen olisi nähtävä investointina. (Kaartinen 2011, 10.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamistoiminnan ydintä. Korkiakangas & Mäkinen (2015) määrittelevät johtamisen vuorovaikutusprosessina ihmisten välillä. Artikkelissa summaataan hienosti se, kuinka johtamisen hyvyttä tai huonoutta voidaan arvoida vuorovaikutuksen kautta, eli siitä kuinka vuorovaikutus ihmisten välillä saadaan todella toimimaan. Johtajalle mitätön asia saattaa olla työntekijälle merkittävä. Vasaman (2015) artikkeli Arto Hiltusen ajatuksista hyvästä johtajuudesta jakaa samat arvot. Kyvykästä johtamistaitoa on se, että asetetut tavoitteet saavutetaan yhteistyössä muiden kanssa. (Eräsalo 2008, 13.)

Vasama (2015) haastattelee artikkelissaan Arto Hiltusta, joka tiivistää hyvän esimiehen ominaisuudet viiten e-kirjaimella alkavaan asiaan. Empaattisuus, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys. Empaattisuuden määritelmä artikkelissa avataan kykyä aistia ja ymmärtää, millaisia asioita johdettavan alaisen tai muun sidosryhmän päässä liikkuu. Empaattinen johtaja pystyy sopeuttamaan johtamistilanteen toisen ihmisen ajatusmaailmaan ja arvoihin. Ennustettava esimies on johdonmukainen suhtautuen samantyyppisiin asioihin samalla tavalla. Hiltunen toteaa artikkelissa: ”Jos johtaja ei ole johdonmukainen, asiat kasaantuvat eivätkä alaiset uskalla tehdä mitään omia päätöksiä johtajan ollessa poissa”. Elastisuus seuraa ennustettavaa. Elastisella esimiehellä on kykyä joustaa. Aiemmin valittu linja voidaan tarpeen vaatiessa muuttamaan, mutta tällöin muutokset on pystyttävä perustelemaan. Energisyys joka säteilee esimiehestä luo ympäristöön lisää motivaatiota ja lisää alaisten jaksamista. Negatiivisuus ja valittelu luo vastakkaista tunnetilaa työympäristöön. Viimeinen e-kirjain on sanalle eettisyys. Hyvältä esimieheltä vaaditaan varsinkin vaikeina aikoina kykyä aistia sitä, miltä asiat näyttävät alaisten ja ulkopuolisten silmissä. Vaikeissa tilanteissa epäloogisuus on esimiehen pahimpia kompastuskiviä. Yhteisön on helpompi hyväksyä vaikeatkin muutokset, kun asiat perustellaan loogisesti.

Päämääränä henkilöstöjohtamisella on varmistaa työntekijöiden työkykyä, motivaatiota ja halua sitoutua toteuttaa yrityksen tavoitteita. Osana henkilöstöjohtamista pidetään myös sitä, että yrityksessä huolehditaan siitä kuinka henkilöstöä koskevat asetukset, lait ja sopimukset toteutuvat. Henkilöstöjohtaminen on siis läsnä kaikessa yrityksen päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. (Viitala 2013, 10.)

Uudelleen ajateltu Preston arvo tyytyväinen asiakas - aina, toteuttaa Viitalan (2013) ajatusta siitä kuinka henkilöstö voidaan nähdä henkilöstöyksikön ja henkilöstöpalveluiden kuluttajina organisaatioissa. Henkilöstöjohtaminen toteutetaan hyvin, kun henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, laaditut tavoitteet mahdollisiksi ja ilmapiirin arvostavaksi sekä kannustavaksi. Jos asiakkaat eli henkilöstö on tyytymätöntä, vaarana voi olla sitoutumattomuus sekä irtisanoutuminen. Työnantajakuva kärsii tällaisissa tilanteissa, sillä negatiiviset asiat leviävät Viitalan (2013) sanoin viidakkorummun lailla. (Viitala 2013, 19-20, 102-103.)

Asiakasryhmänä henkilöstö ei ole yhtenäinen. Ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet vaativat usein erilaisia järjestelyjä. Erytistarpeiden huomioiminen vaatii erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Viitala (2013) avaa ajatusta henkilöstöpalvelujen portfolioista, jossa huomioitaisiin erilaiset tarpeet eri elämäntilanteisiin ja sieltä työntekijät voisivat itse valita kulloiseenkin elämäntilanteeseensa sopivan vaihtoehdon. Yritykset odottavat työntekijöiltään enemmän ja enemmän kasvavaa joustavuutta, jolloin myös he odottavat yrityksen joustavan mahdollisimman paljon. Tulevaisuuden haasteena Viitala näkee joustavuuden tasapainottamisen yritysten ja työntekijöiden välille. (Viitala 2013, 20.)

3.2 Perehdyttäminen prosessina

Suomen kielen sanakirja määrittelee sanat perehdyttää ”saattaa perehtymään”, perehtynyt ”tutustua johonkin” ja perehtynyt ”joka on perehtynyt, tutustunut johonkin”. (Nurmi 2004, 743.) Perehdyttäminen on laaja kokonaisuus kaikista niistä toimista, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdytystä tarvitaan jokaisella kerralla, riippumatta oliko henkilö tullut uutena yritykseen vai oliko hän vaihtamassa työtehtäviä yrityksen sisällä. (Österberg 2007, 90.) Työturvallisuuslaissa (738/2002) määritellään perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteen. Laki edellyttää sitä, että työntekijän on saatava riittävä perehdytys ja opastaminen työn turvalliseen tekemiseen ottaen huomioon työntekijän ominaisuudet ja työpaikan olosuhteet. (Eräsalo 2008, 62.)

Perehdyttäminen terminä kattaa tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanottamisen ja organisaatioon sekä työsuhteeseen liittyvän perehdyttämisen ja työnopastuksen. Uusien henkilöiden kohdalla perehdyttäminen alkaa aina jo työsuhteen elinkaaren alussa, rekrytoinnissa. (Kaartinen 2011, 14.) Eräsalon mukaan rekrytoinnin tavoite on täyttää yrityksen uudet tai vapaat työpaikat mahdollisimman tarkoituksenomaisesti, jotta yrityksen suunnittelemaat tavoitteet täyttyisivät mahdollisimman halutulla tavalla. Eräsalo toteaa myös sen, että tilanne on nähtävä mahdollisuutena kehittää yritystä haluttuun suuntaan, jolloin automaattista palkkaamista tulee välttää. Välttämättömän tilanteen edessä työpaikka tulee täyttää heti. (Eräsalo 2008, 28.)

Kupias ja Peltola ovat kuvanneet perehdyttämisen prosessina kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 102-110.). Perehdytysprosessi jaetaan seuraaviin vaiheisiin:

Ennen rekrytointia

Valmistelu uutta työntekijää varten alkaa työpaikalla, jo ennen rekrytoinnin aloittamista. Tässä vaiheessa tulee miettiä, millaista osaamista tehtävä vaatii ja millaista henkilöä haetaan. Tehtävä voi olla valmiina selkeänä kokonaisuutena, tai haussa voi olla ns. hyvä tyyppi täydentämään organisaation osaamista. Perehdyttämisen painopisteet määrittyy aina tilanne kohtaisesti.

Rekrytointivaihe

Tärkeä osa perehdytysprosessia on rekrytointivaihe. Tässä vaiheessa hakijoille kerrotaan haettavan tehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Organisaatio saa rekrytointivaiheessa tietoa hakijoista, ja perehdytyksen tarvetta voi alkaa kartoittamaan jo hakijakohtaisesti.

Ennen töihin tuloa

Kun uusi työntekijä on valittu on helppo alkaa suunnittelemaan tulevaa perehdyttämistä. Jos valittua työntekijää tullaan perehdyttämään tiettyyn yksilinjaiseen tehtävään, tulee perehdyttämisen painopiste olla tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. Tämä on sopeuttavaa perehdyttämistä. Jos valittu työntekijä on tulossa organisaatioon sen osaamista täydentävänä henkilönä, perehdytyksen painopiste on varmistaa se, että organisaatio saa valitusta henkilöstä irti kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Tällaista perehdytystä kutsutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi.

Vastaanotto

Uuden työntekijän saapuminen organisaatioon on työnantajalle usein tavallinen päivä, ja vastaanotto jätetään hieman huolimattomalle asteelle omien kiireiden takia. Saapuminen uuteen työhön luo ensimmäisiä tärkeitä mielikuvia uudelle työntekijälle, joten työnantajan tulisi panostaa vastaanottamiseen, jotta tulokas tuntisi olonsa odotetuksi ja tervetulleeksi. Huonoa ensivaikutelmaa on vaikea muuttaa, jolloin myös työntekijän motivaatio laskee jos hän ei koe hyväksi.

Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä perehdytysprosessissa on kiireellisimpien käytännönasioiden hoitamisen päivä. Tällöin luovutetaan avaimet ja muut työn aloittamista helpottavat luvat sekä käytännöt. Ennen uuden työntekijän saapumista tulee hoitaa kaikki mahdolliset luvat ja työvälineet, mitkä ovat mahdollista hoitaa ennakkoon. Ensimmäisenä päivänä esitellään työpisteet, työtilat, työtoverit sekä käytännön asioita. Uudella työntekijällä tulee olla ensimmäisenä päivänä riittävästi tekemistä, mutta uutta tietoa ei pidä tulla liikaa, sillä kaikkea ei voi omaksua kerralla.

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisellä viikolla on tärkeitä, että uusi työntekijä pääsee kiinni uuteen työhönsä. Tässä on apuna kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon.

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisenä kuukautena on tarkoituksena, että tulokas on mukana tuottavassa työssä ja sisällä työyhteisön toimintakulttuurissa. Perehdyttämisessä tulee muistaa, että tulokkaan ei tarvitse pelkästään sopeutua työyhteisöön vaan hän tuo myös omia ajatuksiaan ja näkemyksiään työyhteisölle. Näiden avulla voidaan parhaimmillaan kehittää uusia toimintatapoja. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy vähitellen perehdytettävälle itselleen.

Koeajan kuluessa

Laissa on määritelty koeajaksi maksimissaan neljä kuukautta. Perehdytyksen intensiivinen osuus on usein tätä lyhyempi, sillä sen tavoitteena on saattaa tulokas hyvin alkuun uudessa työssään ja toimimaan itsenäisesti työyhteisössä. Perehdyttäminen suunnitellaan tarpeen mukaan, esimerkiksi kausityöntekijöiden perehdytys riittävän lyhyeksi ja vakituisten kanssa tarpeeksi pitkiksi. Perehdytyksessä kuitenkin on pääasia on se, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun työlleen. Ennen koeajan päättymistä tulokkaan kanssa on hyvä istua alas ja keskustella perehdytysprosessin onnistumisesta ja työsuhteen jatkumisesta.

Työsuhteen päättyminen

Perehdyttämisprosessi voi päättyä myös siihen, että työntekijä päättää jättää yrityksen. Koeaikapurusta tai irtisanomisperusteesta riippuen työntekijän lähtö voi olla hyvinkin nopea. Työsuhteen päättyminen voi olla myös ennalta tiedossa oleva tapahtuma, esimerkiksi kausityön-

tekijöiden määräaikaiset työsopimukset tai muu luonnollinne päätepiste pitkälle työsuhteelle. Työsuhteen päättymisen ei tapahdu aina toivotulla tavalla, jolloin asiat voidaan hoitaa helposti hyvin negatiivisella tavalla. Viimeisien työvuorojen aikaan tulisi pitää lähtökeskustelu, jossa pyydetään työntekijältä palautettetta ja lopetetaan työsuhde arvokkaasti.

Kuten Kupias & Peltolan (2011) määrittelemästä perehdytysprosessista voidaan todeta, perehdyttäminen on todella tärkeä osa henkilöstön kehittämisessä. Hyvää perehdyttämistä tarkastellaan kuitenkin yksittäisten perehdytystilanteiden kautta. Tiedostettu prosessiajattelu ja tarkoituksen mukaiset perehdytysuunnitelmat luovat erittäin hyvän pohjan laadukkaalle perehdytystilanteelle, mutta jos perehdytettävän ja perehdyttäjän kohtaaminen oppimis- ja ohjeustilanteessa epäonnistuu, on myös perehdyttäminen osin epäonnistunut. Perehdytystilanteen uhkana voi olla myös yrityksen kohtalaisesti suunnitellut perehdytyskäytänteet. Tällöin perehdyttäjä henkilönä voi edistää tulokkaan perehtymistä yksittäisten kohtaamisten aikana. Hyvä perehdyttäjä omaa hyvät ohjaustaidot ja omalla toiminnallaan tukee perehtyjää. Perehdyttäjällä on tärkeää olla osaamista oppimisesta, sillä tehtävänä hänellä on edistää perehtyjän oppimista. (Kupias & Peltola 2011, 111-112)

3.3 Perehdyttämisestä työnopastukseen

Työnopastusta pidetään varsinaiseen työhön perehtymisenä. Se on osa ennaltaehkäisevää työsuojelua, millä on tavoitteena poistaa sekä vähentää työn aiheuttamia vaaratilanteita. Työnopastamisella työntekijöitä ohjataan ennakoimaan ja tunnistamaan työn mahdollisia ongelmatilanteita. Työnopastaminen ei lopu perehdytysprosessin loppuun, vaan jatkuu aina kun huomataan poikkeamia toimintatavoista tai laatuksiteereistä. (Eräsalo 2008, 68.)

Työnopastaminen alkaa organisaatioon perehtymisen jälkeen, jolloin huolehditaan, että työntekijä tulee saamaan riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Ennen työnopastamisen aloittamista on tärkeitä selvittää, millaista osaamista tulijalla on ja keskittää opastaminen siihen, mikä tieto on uutta. Perehdyttäjän tulee tarkistaa tulokkaan todellinen osaaminen, sillä uusi työntekijä voi liioitella osaamistaan halutessaan antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. Osaamisen voi tarkistaa pyytämällä työntekijää näyttämään tai selostamaan sanallisesti osaaminen. (Eräsalo 2008, 67.)

Viitalan mukaan työnopastamisessa käydään läpi asioita, joita työntekijä tulee kohtaamaan päivittäin omassa työssään. Näihin lukeutuu työympäristö ja lähimmät työtoverit, työn sisältö ja eri vaiheet sekä yrityksen käytänteet toimia näissä vaiheissa. Työnopastuksessa käydään läpi tärkeitä päivittäisiä asioita kuten työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja välineiden sijainti, käyttö sekä ylläpito sekä siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat. (Viitala 2013, 194.)

Kuten jo luvussa 3.2 mainittiin, perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat mainittu työturvallisuuslaissa. Työtehtävät voivat olla usein samanlaisia saman alan eri työpaikoissa, mutta jokaisessa työpaikassa on kuitenkin omat käytänteet tehdä asioita. Tämän vuoksi perehdyttämisen jatkaminen työnopastamisen merkeissä on erittäin tärkeää.

4 Perehdytysoppaan kehitysprosessi palvelumuotoilun menetelmin

Toiminnallisen opinnäytetyön toiminnallisena osana oli tuottaa perehdytysopas Prestoon. Kuten jo johdannossa mainittiin, läpi työn pääajatuksena toimi arvo tyytyväinen asiakas - aina. Produktin tekemistä lähdettiin lähestymään palvelumuotoilun menetelmin. Kehitystyö eli perehdytysopas tehtiin Preston sisäiselle asiakkaalle normaalin ulkoisen asiakkaan sijasta. Sisäisiä asiakkaita ovat Prestossa tulevat uudet- ja palaavat työntekijät, jotka tulevat käyttämään perehdytysopasta. Työn kehittäminen eri menetelmien avulla on tehty yhteistyössä vanhojen asiakkaiden, eli nykyisen työntekijöiden kanssa.

Perehdytysopasta varten on yhdistelty kahta palvelumuotoilun prosessia Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2011) teoksista. Teoksista on yhdistetty produktia varten sopiva mukaelma palvelumuotoiluprosessiksi, joka kulkee läpi kolme eri vaiheen. Ymmärrä-, kehittä- ja toteutavaiheet löytyvät molemmista teoksista erilaisin yksityiskohdin, mutta suunnannäyttäjänä prosessissa kulkee Tuulaniemi (2011) oppeineen. Palvelumuotoilu voi nähdä ajattelu- sekä toimintatapana, sen vuoksi, että se on luoto helppokäyttöiseksi monenlaisten yritysten käyttöön. Palvelumuotoilu on prosessi- ja työkaluvalikoima, josta voidaan valita esimerkkejä toiminnan kehittämiseen ja syventämään osaamista. (Tuulaniemi 2011, 58.)

Perehdytysopas rakennettiin mukaillun palvelumuotoilumallin mukaisesti palvelumuotoilun menetelmillä. Kehittämistyön eri vaiheissa on tehty kaksi haastattelua, palvelupolun rakennus yhdessä henkilökunnan kanssa sekä jatkuvaa havainnointia. Näiden avulla on rakennettu Preston perehdytysopas. Kuten jo luvussa 3.2 kuvattiin Kupiaan ja Peltolan (2009) mukaisesti tehty perehdytysprosessi, tulee produkti asettumaan kohtaan vastaanotto. Perehdytysoppaan sisällysluettelo tulee jakautumaan kolmeen osaan. Jokainen osa-alue on rakennettu aina erilaisen perehdyttämisen teorian pohjalta. Oppaan ensimmäistä lukua lähestytään organisaatioon perehdyttämisen näkökulmasta, toinen luku on rakennettu johtamisen näkökulmasta ja kolmas luku on rakennettu perehdyttämisen näkökulmasta.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat auttaneet saamaan oppaaseen konkreettisen kosketuspinnan. Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilun määrittely on haastavaa, sillä palveluiden pelikenttä muuttuu alati globaaleissa muutoksissa. Määrittelyn ei ole tarpeellista olla yksiselitteistä, sillä lopulta palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan saama sataprosenttinen tyyty-

väisyys palvelukokemuksesta. Palvelumuotoilun avulla pystytään kehittämään palvelukenttiä katsomalla asioita eri näkökulmista osallistamalla asiakkaita ja asiakaspalvelijoita kehitysprosessiin. (Tuulaniemi 2011, 12.) Moritz kuvaa palvelumuotoilun auttavan innovoimaan uutta tai kehittämään olemassa olevaa asiakaslähtoisemmäksi, käytettävämmäksi ja tehokkaamaksi. (Moritz 2005.)

Perehdytysopas edistää Tuulaniemen jakamaa ajatusta, jossa ihminen on keskeinen osa palvelua. Asiakaat, jotka tässä hankkeessa ovat työntekijät, ovat aina osa palvelutapahtumaa ja muodostavat palvelusta joka kerta uuden kokemuksen. Palvelumuotoilun avulla optimoidaan se, että jokainen palvelukokemus on mahdollisimman positiivinen. (Tuulaniemi 2011, 26.)

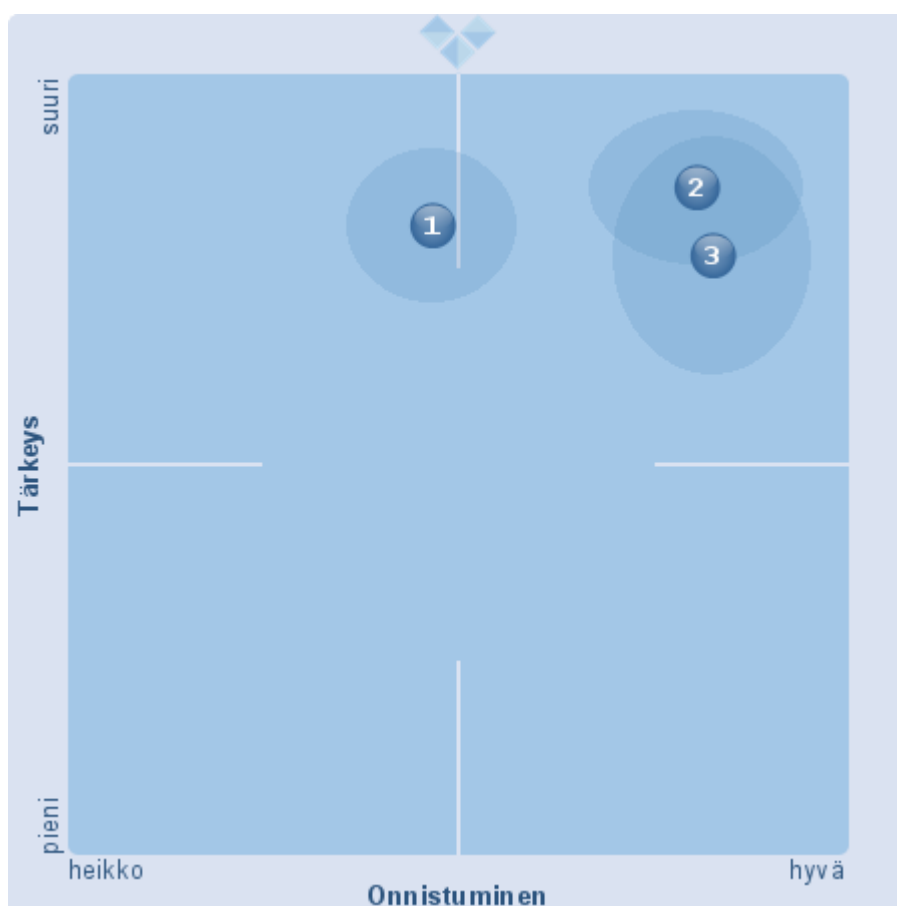
4.1 Perehdytysoppaan suunnitteluprosessi

Prosessi aloitettiin kartoittamalla tarpeet kasvattamalla asiakasymmärrystä ymmärrä-vaiheessa. Tuulaniemi tiivistää tämän tutkimuksena kohderyhmän odotuksista sekä tarpeista ja tavoitteista. Tämä vaihe on palvelumuotoiluprosessin kriittisimpiä vaiheita. (Tuulaniemi 2011, 142.) Ymmärrä-vaiheessa selvitettiin aluksi millaisia toiveita toimeksiantajalla on opasta varten ja millaisia ajatuksia perehdytyksen tilanne sillä hetkellä antaa. Nämä selvitettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ravintolapäällikön kanssa 29.9.2015. Haastattelussa käytiin läpi Preston perehdyttämisen tämänhetkistä tilaa ja millaisia toiveita toimeksiantajalla on opasta varten. Puolistrukturoidulla tavalla kysymykset olivat osin valmisteltu ja niiden lisäksi käytettiin selventäviä lisäkysymyksiä, jotka nousivat esin haastattelutilanteessa. (Eräsalon 2011, 40.)

Haastattelussa ravintolapäällikkö kertoi, että sillä yhdellä kolmesta hovimestareista on vastuu perehdyttämiseen. Hänen kanssaan on tavoitteena, että uusi työntekijä käy läpi viralliset talon asiat, sen jälkeen perehdytys ja työnopastus tapahtuu työn ohella. Royal Ravintoloilla on keskitetty perehdytysopas koskien koko yritystä ja yrityksen yhteisiä käytäntöjä, jonka uusi työntekijä saa aina luettavakseen. Royal Ravintoloiden yleinen perehdytysopas on saatavilla aina työvuoroissa, jos on jotain epäselvää. Prestolla sen sijaan ei ole ollut lainkaan perehdytysopasta. (Ravintolapäällikkö 29.9.2015.)

Haastattelussa selvitettiin toimeksiannon raameja. Ravintolapäälliköllä oli toiveena on saada toimiva ja tiivis opas uudelle työntekijälle, jossa käy kattavasti ilmi millainen Presto on. Oppaan tarkoituksena on selvittää talon toimintatavat mahdollisimman selkeästi alusta saakka, jotta työyhteisöstä saadaan yhtenäinen ja uusi työntekijä pääsee nopeasti selville omista tehtävistään. Suurin toive oppalle oli kehittää tarjoilujärjestys yhteinäiseksi a'la carte-puolelle. Ravintolapäällikkö toivoi oppaasta sellaista, jota on mahdollista päivittää aina tarpeen vaatiessa. (Ravintolapäällikkö 29.9.2015)

Ravintolapäällikön haastattelun jälkeen perehdytyksen tilaa tutkittiin laadullisen nelikenttä-haastattelutyökalun ZEFin avulla. Haastatteluun osallistui anonymisti pieni osa ravintolan esimiehistä ja työntekijöistä. Haastatteluun vastaajia oli yhteensä 6. Kysymyksiä laadittiin vain neljä (Liite 1), sillä työkalu avaa kysymyksiä moniulotteisiksi. Kolmeen ensimmäiseen kysymykseen asetettiin samanlainen pohja ja viimeinen kysymys antoi mahdollisuuden kirjoittaa vapaita kommentteja haastateltaville. Kuvasta 1 näkyy selkeästi, että horisontaalinen akseli mittaa tärkeyttä ja vertikaalinen onnistumista. Jokainen kontaktipiste 1-3 merkkavat kysymyksiä ja niiden vastausten asettumista nelikenttään. Näiden pisteiden ympärillä oleva vaalempi rinkula merkitsee vastausten hajonnan määrää. Jokaisen kysymyksen jälkeen oli mahdollista jättää avoin kommentti kysymykseen.



Kuva 1: Nelikenttähaastattelun tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä ”Preston perehdytyksen tila tällä hetkellä” kuvassa 1 on selvitetty haastateltavilta, kuinka he kokevat perehdytyksen alkutilannetta. Kontaktipisteestä 1 selviää, kuinka haastateltavat kokevat perehdytyksen tärkeyden olevan suuri, mutta onnistuminen on keskiverrosta hieman lähempänä heikkoa, kuin hyvää. Avoimissa kommentteissa todetaan vielä tarkemmin sama asia, mikä selviää nelikentästä. Haastateltavat kokevat täyttä tar-

vetta perehdytyksen kehittämiseksi, sillä sen toteutuminen on haastatteluhetkellä kiinni siitä kenellä on aikaa perehdyttää.

Toinen kontaktipiste kuvaa kysymystä kaksi ”Odotukset Preston perehdytykselle - Miten tärkeänä pidät perehdytystä?”. Kuvasta 1 nähdään se, että henkilökunnan odotukset perehdyttämistä kohtaan ovat korkealla. Avoimesta kommenttikentästä selviää tarkemmin se, että henkilökunta kokee perehdytyksen hyvin tärkeänä, sillä se luo varmuutta työskentelyyn ja poistaa mahdollisia virheitä, väärinkäsityksiä ja vaaratilanteita työpaikalla. Haastateltavien mukaan hyvä perehdyttäminen auttaa työssä jaksamisessa ja oikeiden työtapojen löytämisessä. Se luo myös yhteishenkeä henkilökunnalle. Haastateltavat tiivistävät vielä perehdyttämisen tärkeyden siihen, että sen avulla asiakkaat viihtyvät paremmin, sillä hyvin perehdytetyltä työntekijältä saa parasta mahdollista palvelua, sillä hän tuntee talon tavat ja myyvät tuotteet.

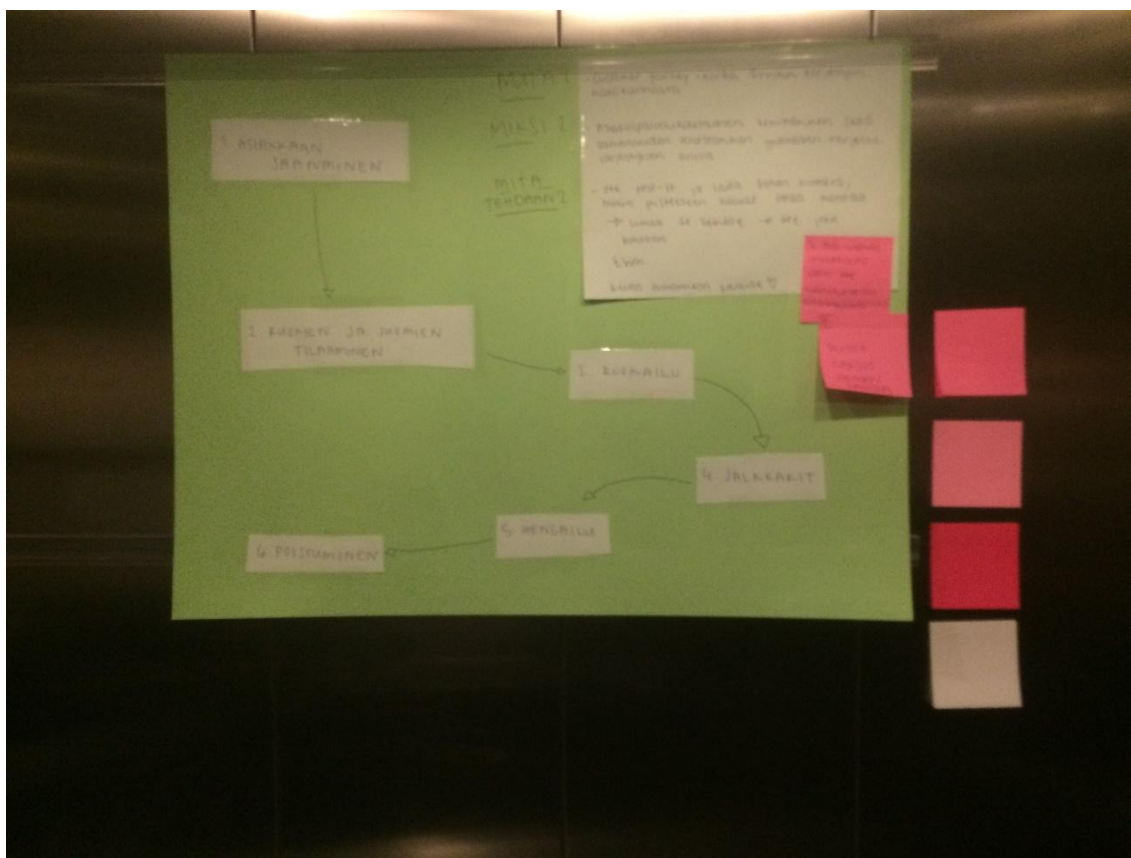
Kolmas kontaktipiste kuvaa kysymystä kolme ”Perehdytyksen kehittäminen - Näetkö tarvetta Preston perehdyttämisen kehittämiseksi?”. Kuten kuvasta 1 voidaan todeta, henkilökunta on sitä mieltä, että perehdytyksen kehittämiseksi on tarvetta ja he pitävät asiaa erittäin tärkeänä ja hyvänä. Avoimessa kommenttikentässä tuli haastateltavilta yhtenäistä toivetta siitä, että olisi yhtenäinen perehdytyskäytäntö ja -malli. Toiveena on saada kirjallinen versio talon yleisistä toimintatavoista ja käytännöistä. Haastateltavat toteavat, että yhtenäiset tavat toimia helpottavat ja selkeyttävät työntekoa.

Haastattelut toivat lisäarvoa perehdytysoppaan kehittämiseksi siten, että myös henkilökunta koki tarvetta kehittää sen hetkisiä käytäntöjä. Haastattelujen perusteella perehdytysoppaasta lähdettiin rakentamaan selkeä ja tiivis opas, josta löytyvät talon käytännöt ja toimintatavat sekä toimeksiantajan toive, palvelujärjestys.

4.2 Perehdytysoppaan kehittäminen työyhteisön kanssa

”Ideat syntyvät yksilöinä, innovaatiot ryhmässä.” (Vilka 2015, 22.) Kehitä-vaiheessa keksityttiin toimeksiantajan toiveeseen, palvelujärjestykseen. Täsmän vaiheen tarkoituksena tavoitteena on ideoida uutta yhdessä asiakkaiden kanssa, ja löytää mahdollisimman paljon uusia ratkaisuja kehittämiskohdetta varten. (Tuulaniemi 2011, 180.) Tätä varten lähdettiin suunnittelemaan palvelupolkua, jossa keskiössä on Preston asiakas, ja millaisen reitin hän kulkee ravintolavierailunsa aikana ja kuinka ravintolahenkilökunnan tulisi toimia, jotta vierailu olisi mahdollisimman onnistunut ja elämyksellinen. Tähän henkilökunnan tuli ottaa itse kantaa, kuinka he ovat osana asiakkaan kokemuksesta. Tällä tavoin oli tarkoituksena löytää mahdollisimman paljon hiljaista tietoa, jotta saadaan kultainen linja yhteiseen palvelujärjestykseen.

Kehitä-vaiheessa toteutettiin Preston hissiin näkyvälle paikalle viikoksi palvelupolku, jossa kuvattiin Preston asiakkaan lävitse käytävä polku ja henkilökunnan tuli miettiä vaiheet miten tarjoiluprosessi käydään läpi. Vakkuri & Lybäck (2015) kuvaavat artikkelissaan palvelupolun asiakkaan kokemina palvelun vaiheina koko palvelun kulutuksen aikana. Palvelupolun Tuulaniemi kuvaa palvelukokonaisuuden kuvauksena. Polku kuvaa sen, kuinka asiakas kulkee ja koee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan kontaktipisteisiin ja palvelutuokioihin. Palvelumuotoilun avulla palvelupolku toimii suunnitelutyökaluna, jolloin asiakkaan kokema palvelun kulku kuvataan vaiheittain, ja silloin sitä voidaan analysoida ja kehittää paremmaksi. (Tuulaniemi 2011, 78.)



Kuva 2: Palvelupolku Preston hississä

Osallistuvan henkilökunnan tuli pohtia tarjoilijan näkökulmasta vinkkejä, kuinka saada palvelusta mahdollisimman yhdenmukainen ja tehokas. Kuvassa 2 nähdään kuinka polun viereen oli asetettu post-it lappuja, jotka toimivat palvelupolun kontaktipisteinä. Näillä kontaktipisteillä henkilökunta sai anonymisti jättää mielipiteitään siitä, kuinka tarjoilijan tulisi toimia kussakin eri palvelutuokion vaiheessa. Palvelutuokioiksi oli määritelty asiakkaan saapuminen, ruokien ja juomien tilaaminen, ruokailu, jälkiruokailu, ruoan jälkeen oleilu sekä poistumistilanne.

Henkilökunnan jättämissä viesteissä nousi esille vahvasti se, että asiakasta ei saa unohtaa missää vaiheessa. Hiljainen tieto palvelupolusta, mikä usein unohtuu kertoa uudelle työntekijälle, nousi tässä tehtävässä todella hyvin esille. Tähän lukeutuu esimerkiksi katteiden vaihtaminen oikeassa välissä ja erinäisten mausteiden vieminen pöytään oikeille ruokalajeille.

Näiden kahden ensimmäisen vaiheen perusteella rakennettiin ensimmäinen versio Preson perehdytysoppasta.

4.3 Perehdytysoppaan havainnointi käytännössä ja viimeistely

Toteuta-vaiheessa päästiin käyttämään perehdytysoppaan ensimmäistä versiota työharjoittelijoiden kanssa. Tämän vaiheen tarkoituksena oli havainnoida loppuasiakkaan toimintaa hänen kuluttaessaan palvelua, mitä on luotu. Havainnointi menetelmänä tuo erittäin tärkeätä tietoa kehityskohteesta, sillä tässä vaiheessa nähdään kuinka ihmiset todellisuudessa käyttävät luotua palvelua ja tuotetta. (Tuulaniemi 2011, 150.)

Havainnoinnin perusteella opas toimi hyvin ja mitään lisättävää ei oppaan sisältöön ollut. Tämän jälkeen oppaasta rakennettiin viimeinen versio, joka tulee olemaan valmis produkti. Kuvasta 3 nähdään, että opas on rakennettu kolmeen päälukuun. Ensimmäinen luku kertoo organisaatiosta ja aihetta tarkastellaan ensin organisaatioon perehtymisen näkökulmasta. Toinen luku kertoo Preston yleisistä toimintatavoista ja sitä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Luvussa on avattu Viitalan (2013) hyvän työn tunnusmerkkejä, joita työ Prestossa tarjoaa. Kolmas luku tarkastellaan perehdyttämisen näkökulmasta. Luvussa puhutaan perehdyttämisen tärkeydestä ja ainaisesta jatkuvuudesta, sekä siitä kuinka itse voi vaikuttaa perehdytyksen sisäistämiseen olemalla aktiivinen. Luvussa esitellään Preston työpisteet, ja mitä työ niissä pitää sisällään. Tarjoilujärjestys on asettunut tähän lukuun. Luvussa muistutetaan myös se, että työhön opastaminen tapahtuu työn ohella itse työvuorossa.

Sisällysluettelo	
Royal Ravintolat ja Presto	2
Royal Ravintolat	2
Presto	3
Me Prestolaiset	4
Henkilöstö.....	4
Toimintatavat.....	4
Työehtosopimus	5
Työvuorot	5
Työterveys.....	5
Koulutus ja sisäinen tiedottaminen	6
Ruokailu.....	6
Reklamaatiot	6
Turvallisuus ja työsuojelu	6
Henkilökuntaedut.....	7
Työpisteet ja työ Prestossa	8
Lounas	8
A’la carte	9
Banquet-tilaisuudet.....	10
Väliaikatarjoilut	10

Kuva 3: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

5 Tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Preston perehdytysprosessi sellaiseksi, että jokaisen uuden ja palaavan työntekijän on helppo ja innostava astua uusiin työtehtäviin Prestossa. Jo opinnäytetyön otsikossa mainittu Royal Ravintoloiden ja Preston arvo ”tyytyväinen asiakas - aina” on kulkenut läpi projektin.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produktina kehitettiin perehdytysopas, joka toimii apuvälineenä pääasiassa perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Oppaan avulla uusi tai palaava työntekijä saa selkeän kuvan Preston toimintatavoista ja Royal Ravintoloiden yrityskulttuurista. Tuulaniemi korostaa teoksessaan palvelun jatkuvasta kehittämisestä: ”Palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä” (Tuulaniemi 2011, 243.) Se että Prestoon on nyt luotu konkreettinen työväline ei tarkoita sitä, että perehdyttämisen kehittämisen prosessi on tullut päätökseen. Opas on askel kohti tasalaatuisempaa työpanosta ja laadullisesti parempaa toimintaa, mutta kehittyminen ja kehittäminen jatkuu joka päivä ravintolan arkisissakin askareissa.

Opinnäytetyön työstäminen työn ohella oli haastava prosessi. Positiivisena puolena voi nähdä lähes jokapäiväisen havainnoinnin, joka antoi uusia näkökulmia ja herätti uusia tarpeita opasta varten. Haasteena oli taas kirjallisen työn hidas eteneminen. Prosessi on ollut työn alla noin yhdeksän kuukautta syksystä 2015 saakka, joten voidaan todeta, että johdannossa arvioitu riski hitaasta kirjoitustyöstä toteutui. Hidas työstäminen antoi mahdollisuutta oppia aiheesta mahdollisimman paljon, ja kirjoittaja on saanut tämän opinnäytetyön myötä syvän ymmärryksen henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä.

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen perehdytysoppaaseen. Opas tulee olemaan Prestossa merkittävästi hyödyksi uusille sekä vanhoille työntekijöille. Toimeksiantajan toiveena toteutettu tarjoilujärjestyksen kehittäminen onnistui kiitettävästi. Toimeksiantaja näkee oppaan erinomaisesti toteutettuna ja tiiviinä työkaluna uudelle ja palaavalle työntekijälle. Toimeksiantajan kanssa on suunniteltu jo, että tulevaisuudessa opasta jatkokehitetään muun muassa luomalla perehdytyksen muistilista perehdyttävälle.

Lähteet

Painetut lähteet

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Sanoma.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus.
- Kangas, P., Hämäläinen, J. 2010. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Nykypaino.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Lybäck, H. & Vakkuri, M. 2015. Opiskelijan integrointi palveluliiketoimintaan asiakaskokemuksen kautta. Laurea.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lindegren, R. 2013. Royal Family. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Mäkinen, A-M. & Korhokangas, M. 2015. Johtamisosaamista verkko-opinnoissa. Laurea.
- Nurmi, T. 2004. Suuri Suomen kielen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Aluehallintovirasto. Työsuojelun määritelmä. Viitattu 16.5.2016.
<https://www.avi.fi/web/avi/tyosuojelu#.VznszpGLTIU>
- Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Viitattu 19.1.2016.
<http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään. Kuntatyönantajat. Viitattu 19.1.2016.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical Access to an evolving field. Viitattu 21.5.2016.
http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Royal Ravintolat Oy. 2015. Perehdytysopas - Tervetuloa taloon. Viitattu 15.3.2016.

Vasama, T. 2015. Entinen Huippujohtaja: Pomon tärkein ominaisuus on empaattisuus. Helsingin Sanomat. Viitattu 22.5.2015 <http://www.hs.fi/ura/a1444963854923>

ZEF. 2016. Ravintola Preston perehdytyksen tila. Viitattu 24.5.2016.

Liitteet

Liite 1 Nelikenttähaastattelun kysymykset	25
---	----

Liite 1 Nelikenttähaastattelun kysymykset

1. Preston perehdytyksen tila tällä hetkellä
2. Odotukset Preston perehdytykselle - Miten tärkeänä pidät perehdytystä?
3. Perehdytyksen kehittäminen - Näetkö tarvetta Preston perehdytyksen kehittämiseksi?
4. Avoimet kommentit