Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Uusien kahvilamyyjien perehdyttämisen kehittäminen Yritys X:ssä

Elina Meriluoto

Opinnäytetyö
Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma
2018

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä(t)
Elina Meriluoto

Koulutusohjelma
Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi	**Sivu- ja liitesivumäärä**
Uusien kahvilamyyjien perehdyttämisen kehittäminen Yritys X:ssä	65 + 35

Opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä, sen merkitystä ja perehdytysprosessia. Tärkeässä roolissa on myös oppiminen ja perehdytyksessä käytettävä materiaali. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä oppimaan omat työtehtävänsä oikealla tavalla sekä liittää hänet osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdyttämisen hyödyt eivät koske ainoastaan uutta työntekijää. Perehdyttämisestä hyötyy koko työyhteisö, kun uutta työntekijää ei tarvitse koko ajan olla neuvomassa ja opastamassa. Perehdyttämisellä organisaatio saa tulosta tekeviä ja sitoutuneita jäseniä ja myös asiakkaat sitoutuvat yritykseen, kun he tietävät, että yrityksessä on ammattitaitoista henkilökuntaa. Perehdytys säästää pitkällä tähtäimellä aikaa ja rahaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, joka on Helsingissä toimiva kahvilakonditoria ja aiheena on uusien kahvilamyyjien perehdyttämisen kehittäminen Yritys X:ssä. Aihe rajattiin koskemaan ainoastaan kahvilamyymälöiden henkilökunnan perehdyttämistä. Tarve opinnäytetyölle syntyi perehdytyksen puutteellisuudesta yrityksessä. Työn tavoitteena on tutkia Yritys X:n kahvilamyyjien perehdytyksen nykytilaa sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta, uudistaa nykyistä perehdytysmateriaalia, tuottaa perehdytyksen check-lista ja tuoda esille ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyöhön haluttiin sekä työntekijöiden että johdon näkökulma, joten opinnäytetyötä varten haastateltiin Yritys X:n kahvilamyyjiä sekä johtoa. Työntekijöiden puolelta haastateltiin kuutta kahvilamyyjää ja johdon puolelta haastateltiin Yritys X:n omistajia sekä kahvilapäällikköä. Aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelukysymykset on laadittu tietoperustan pohjalta. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2018 ja äänitetyt aineistot analysoitiin huolellisesti. Sekä työntekijöiden että johdon haastatteluista saatiin runsaasti ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa tuodaan esille kehittämistyön tärkeimpiä tuloksia jokaiseen opinnäytetyön tavoitteeseen liittyen ja esitellään työntekijöiden ja johdon haastatteluissa esiin tulleita yhteisiä kehitysehdotuksia. Nykytila-analyysin perusteella työnopastuksen vaihe ja seurantavaihe kaipaisivat eniten kehittämistä. Perehdytysmanuaalia uudistettiin haastatteluista saatujen kommenttien perusteella. Perehdytyksen check-lista luotiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja Yritys X:n manuaalin pohjalta. Viimeisessä luvussa pohditaan ja arvioidaan myös opinnäytetyön luotettavuutta, vuorovaikutusta toimeksiantajan kanssa ja koko opinnäytetyöprosessia.

Asiasanat
Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, perehdyttäjä, perehdytettävä, oppiminen

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Toimeksiantajan esittely 3
2.1 Perehdyttäminen Yritys X:ssä 3
2.2 Yritys X:n perehdytysmateriaali 3
3 Perehdyttäminen 4
3.1 Perehdyttämisen merkitys 4
3.2 Perehdytysprosessi 9
3.2.1 Rekrytointivaihe 12
3.2.2 Ennen töihin tuloa 13
3.2.3 Työyhteisöön perehdyttäminen 14
3.2.4 Työnopastus 15
3.2.5 Seuranta 16
3.3 Perehdyttäjän rooli 16
3.4 Perehdytettävän rooli 18
3.5 Oppiminen 19
3.6 Perehdytysmateriaali 22
4 Suunnittelu ja kehittämismenetelmät 25
4.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu 25
4.2 Toteutuksen kuvaus 26
4.2.1 Haastattelu menetelmänä 27
4.2.2 Aineiston analysointi 29
5 Nykytila-analyysi 31
5.1 Työntekijöiden näkökulma 31
5.1.1 Rekrytointivaihe 31
5.1.2 Ennen töihin tuloa 32
5.1.3 Työyhteisöön perehdyttäminen 33
5.1.4 Työnopastus 35
5.1.5 Seuranta 40
5.2 Johdon näkökulma 42
5.2.1 Rekrytointivaihe 42
5.2.2 Ennen töihin tuloa 43
5.2.3 Työyhteisöön perehdyttäminen 44
5.2.4 Työnopastus 45
5.2.5 Seuranta 48
6 Pohdinta ja arviointi 50
6.1 Tärkeimmät tulokset 50
6.1.1 Perehdytyksen nykytila työntekijöiden ja johdon näkökulmasta 50

6.1.2 Nykyisen perehdytysmateriaalin uudistaminen 54
6.1.3 Perehdytyksen check-listan tuottaminen 55
6.1.4 Ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi 56
6.2 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi 58
6.2.1 Luotettavuuden arviointi 58
6.2.2 Vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa ja työstä saatu palaute 60
6.2.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi 60
Lähteet 62
Liitteet 65
Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille 65
Liite 2. Haastattelukysymykset johdolle 67
Liite 3. Perehdytyksen check-lista 68
Liite 4. Uudistettu perehdytysmanuaali (salainen) 70
Liite 5. Tiivistetty versio uudistetusta perehdytysmanuaalista (salainen) 71

1 Johdanto

Perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan nopeasti osaksi organisaatiota ja koko työyhteisöä. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii omat työtehtävänsä ja organisaation toimintatavat oikealla tavalla. Perehdyttäminen myös kertoo työyhteisön jäsenille, miten yritys kohtelee työntekijöitään. Perehdyttämällä jokaisen työntekijän samalla tavalla, yritys saa henkilökuntaa, jossa jokaisen tietotaito on samalla tasolla. Osaava henkilökunta taas vetää puoleensa asiakkaita, jotka kertovat hyvistä kokemuksistaan eteenpäin. Nämä asiakkaiden kokemukset vaikuttavat siihen, millainen maine yritykselle muodostuu. Perehdyttäminen ei siis hyödytä ainoastaan organisaatioon tulevaa uutta työntekijää, vaan sillä on suuri ja kauaskantoinen merkitys.

Myönteinen ja oppimista tukeva ilmapiiri nopeuttaa uuden työntekijän perehtymistä. Hyvällä työnopastuksella ja itsensä tervetulleeksi tuntemisella uuden työntekijän motivaatioon voidaan vaikuttaa. Motivoituneet työntekijät sitoutuvat yritykseen ja sen arvoihin. Tämä puolestaan mahdollistaa työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden yrityksessä. Jotta uuden työntekijän perehdytys saisi aikaan kaiken tämän, täytyy sekä perehdyttäjän että perehdytettävän ottaa aktiivinen rooli perehdyttämisessä. Perehdyttäjän täytyy tuntea erilaisia oppimistyylejä voidakseen hyödyntää niitä yksilöllisesti uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, jolla on leipomo ja neljä myymälää Helsingissä. Tarve tälle opinnäytetyölle syntyi perehdyttämisen puutteellisuudesta Yritys X:ssä. Kyselin jo keväällä kahvilapäälliköltäni, olisiko Yritys X:ssä aiheita, joista voisi tehdä opinnäytetyön. Hän tiedusteli tätä Yritys X:n omistajilta. Perehdyttäminen nousi yhdeksi vaihtoehdoksi, josta opinnäytetyön voisi tehdä. Yritys X:n omistajat olivat perustelleet tätä siten, että Yritys X:ssä ei ole varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa, vaan uudet työntekijät perehdytetään suurelta osin ”työ tekijäänsä opettaa” -periaatteella.

Itse kiinnostuin aiheesta, sillä perehdyttämisestä käydään paljon keskustelua ravintola-alalla. Olen myös usein miettinyt aiemmissa työpaikoissani omassa perehdyttämistilanteessani tai sen jälkeen, mitä olisin itse tehnyt perehdyttämisessä toisin. Nyt siis haluan päästä vaikuttamaan siihen, miten Yritys X:n kahvilamyyjät perehdytetään jatkossa. Hyvällä perehdytyksellä edistetään pitkällä tähtäimellä sekä työntekijän että koko työyhteisön hyvinvointia. Aiheen merkitys toimeksiantajalle on se, että tulevaisuudessa jokainen Yritys X:n työntekijä osaa ja tietää samat asiat, mikä vaikuttaa työntekijän tuloksellisuuteen ja työssä viihtymiseen. Kattavan perehdytyksen kautta työntekijöille tulee hyvä kuva yrityksestä, joten yritys saa motivoituneita ja intohimoisia työntekijöitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n kahvilamyyjien perehdytyksen nykytilaa sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta, uudistaa nykyistä perehdytysmateriaalia, tuottaa perehdytyksen check-lista ja tuoda esille ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Perehdytyksen kehittämisen avulla kaikille työntekijöille kehittyy sama tietotaito, he kokevat itsevarmuutta työssään ja tätä kautta heistä tulee yrityksen jäseniä, jotka kykenevät tekemään tulosta. Johdon näkökulmasta hyvä ja kattava perehdytys tuo yritykseen sitoutuneita, motivoituneita ja intohimoisia kahvilamyyjiä. Perusteellinen ja suunniteltu perehdytys sitouttaa myös asiakkaita, kun he tietävät, että Yritys X:ssä on osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Haluan, että opinnäytetyöstäni välittyy sekä työntekijöiden että johdon näkökulma perehdyttämiseen. Hyödynnän opinnäytetyössäni kirjallisuutta ja internetlähteitä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen eli produktityyppinen työ. Siinä on piirteitä myös tutkimustyyppisestä työstä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastateltaviksi valittiin Yritys X:n molemmat omistajat, kahvilapäällikkö sekä kahvilamyyjiä. Opinnäytetyössä esitellään aluksi toimeksiantaja, jota seuraa perehdyttämistä käsittelevä teoriaosuus. Teoriaosuuden alaluvuissa kerrotaan perehdyttämisen merkityksestä, perehdytysprosessista, perehdyttäjän ja perehdytettävän rooleista, oppimisesta sekä perehdytysmateriaaleista. Neljännessä luvussa kerrotaan produktin suunnittelusta ja toteutuksesta. Viidennessä luvussa analysoidaan perehdytyksen nykytilaa haastatteluaineiston pohjalta ja kuudennessa luvussa esitellään työn tärkeimmät tulokset ja pohditaan ja arvioidaan opinnäytetyön ja prosessin onnistumista.

2 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on kahvilakonditoria, jolla on leipomo ja yhteensä neljä myymälää Helsingissä.

2.1 Perehdyttäminen Yritys X:ssä

Yritys X:ssä on olemassa perehdytyssuunnitelma kondiittoreille, mutta myymälöiden puolelle ei ole laadittu käytännön työhön perehdytyssuunnitelmaa siitä, miten jokainen työntekijä tulee perehdyttää. Uudet kahvilamyyjät perehdytetään hyvin organisaatioon, mutta itse työhön perehdyttäminen on organisoitu yrityksessä pitkälti ”työ tekijäänsä opettaa” -periaatteella. Tästä johtuen jokaiselle kahvilamyyjälle muodostuu hieman erilaiset tavat tehdä asioita eikä näin ollen tietämys ja osaaminenkaan ole kaikilla samalla tasolla. Uusi työntekijä on ensimmäisessä vuorossaan yleensä kahvilapäällikön kanssa ja kahvilapäällikkö kertoo ja opastaa työhön, mutta heti ensimmäisestä päivästä alkaen työntekijän oletetaan kuitenkin työskentelevän jo melko itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä paneudutaan erityisesti työnopastuksen kehittämiseen.

2.2 Yritys X:n perehdytysmateriaali

Tällä hetkellä perehdytyksen tukena Yritys X:ssä on käytössä perehdytysmateriaalina 28-sivuinen manuaali, joka löytyy sähköisenä Yritys X:n henkilökunnan Dropboxista. Manuaalissa on yleistä tietoa organisaatiosta sekä ohjeita työntekijälle muun muassa myyjän ulkoasuun, työvuoroihin, työskentelyyn, asiakaspalveluun, taukoihin, tuotteisiin ja kassan toimintaan liittyen. Lisäksi Dropboxista löytyy erikseen ohjeita jokaisen myymälän aamu- ja iltavuoroon, sekä ohjeita kuvien muodossa. Dropboxista löytyy myös ohjeita juomien, kuten erikoiskahvien valmistukseen, kahvilaitteiden puhdistukseen sekä tarkennettuja ohjeita kassan toimintaan, työhön ja työvuoroihin liittyen. Manuaali ja muut Dropboxissa olevat ohjeet työntekijöille antavat siis kattavan pohjan perehdytykselle, mutta näiden asioiden konkreettinen opastus ja opetteleminen on Yritys X:ssä puutteellista. Yritys X:ssä ei ole käytössä esimerkiksi minkäänlaista check-listaa, jonka avulla seurattaisiin uuden työntekijän perehtymistä ja oppimista.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on kokonaisuus, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan työhön liittyvät keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, johon hänet on palkattu. Perehdyttämiseen kuuluu tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, varsinainen työsuhdeperehdyttäminen sekä käytännön työnopastus. (Hyppänen 2007, 194–195.)

Helsilä (2009, 48) puolestaan määrittelee perehdyttämisen kattamaan ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman nopeasti uuteen työhön ja työympäristöön. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) taas näkevät perehdyttämisen moniulotteisena tapahtumasarjana, joka sisältää niin suunniteltuja elementtejä kuin ihmisten spontaania toimintaa. Heidän mukaansa perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yksilöä tuetaan uuden työn alussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Eräsalo (2008, 61) näkee perehdyttämisen tehtäväkohtaisena koulutuksena, kun tavoitteena on vahvistaa uuden työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuvista työtehtävistä. Perehdyttäminen on siis osa henkilöstön kehittämistä. (Eräsalo 2008, 61.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. (Österberg 2014, 115.) Kauhasen (2010, 151) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä ja sen toiminta-ajatuksen, työpaikkansa ihmiset sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Kauhanen 2010, 151). Perehdytys voidaan nähdä yrityksen sosiaalistamisprosessina, jonka kautta uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisesta tarkkailijasta yrityksen jäseneksi. Perehdyttäminen auttaa uusia työntekijöitä oppimaan ne tietotaidot ja toimintatavat, joilla he menestyvät uudessa työpaikassaan. (Wichert 2015, 14–15.) Perehdyttäminen on prosessi, jossa uusi työntekijä sopeutuu työhönsä nopeasti ja vaivattomasti. Perehdytyksessä työntekijä oppii myös prosesseista ja tuotteista sekä työn vaatimat taidot. Yrityksen sisällä tapahtuva kommunikaatio ja yhteistyö vaikuttavat perehdyttämiseen. Uuden työntekijän tulee olla tietoinen organisaation visiosta, missiosta, arvoista ja kulttuurista. (Karambelkar 2017, 5–8.)

3.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen on tärkeää kestävän suhteen luomisessa työntekijöiden ja yrityksen välille. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä nopeutetaan uuden työntekijän tuloksellisuutta, kun taas tehoton perehdytys tulee yritykselle kalliiksi. Mitä nopeammin uusi työntekijä

pääsee alkuun työssään, sitä nopeammin hänestä tulee tuottava. Yritykset, jotka eivät panosta uusien työntekijöiden kokonaisvaltaiseen perehdytykseen, menettävät mahdollisia tuloksen tekijöitä. Panostamalla perehdytykseen yritys pienentää uuden työntekijän perehdyttämiseen ja opastamiseen käytettävää aikaa ja estää heikosta perehdytyksestä syntyvien kulujen aiheutumisen. Tehostettu perehdytys näyttäytyy selkeinä ja merkittävinä hyötyinä. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi vähentää kuluja, tehostaa uuden työtekijän tuotteliaisuutta ja parantaa sitoutumista paremman työtyytyväisyyden johdosta. Perusteellinen perehdytys kasvattaa myös tehokkuutta, vähentää prosessivaihteluita ja tätä kautta mahdollistaa paremman palvelutason. (Snell 2006, 32–35.)

Eräsalo (2008, 60) korostaa, että perehdyttämisellä vaikutetaan henkilön tulevaan toimintaan, hänen osaamisensa kehittymiseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Hyvä perehdyttäminen vahvistaa ennen kaikkea onnistunutta rekrytointia. Se voi myös olla avain kilpailuedun saamiseen. Tehokas ja laadukas perehdyttäminen auttaa yritystä saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Mikäli yritys haluaa jatkuvasti kehittää henkilöstöään, se perehdyttää työntekijänsä huolellisesti, sillä perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä. Perehdytyksen tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Näin saadaan siis motivoitunutta ja tulosta tekevää henkilöstöä. Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä, kun perehdytettävän ei tarvitse koko ajan kysyä kaikesta ja perehdyttäjä saa keskittyä omaan työhönsä. Hyvä perehdyttäminen selventää myös toimintaan kohdistuvia odotuksia. Perehdyttämisen kautta uudelle työntekijälle käy ilmi hänen roolinsa työyhteisössä, mikä lisää perusturvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa työssä viihtymiseen. Perehdyttämisen merkitys korostuu myös työturvallisuusasioissa. Työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin perehdyttäminen ehkäisee työtapaturmia, mikä puolestaan vähentää sairauspoissaoloja. (Eräsalo 2008, 60–63.)

Perehdyttäminen sosiaalistaa uusia työntekijöitä, lisää heidän tietämystään ja kehittää heidän taitojaan. Perehdyttämisellä on myös selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Acevedo & Yancey 2011, 349–351.) Huonolla perehdytyksellä on merkittävät vaikutukset sekä organisaatiolle että uuden työntekijän työskentelytehokkuudelle. Jos perehdytykseen ei panosteta, osaavien työntekijöiden palkkaaminen on turhaa ja rekrytointiin käytetty aika menee hukkaan. Bauerin (2010, teoksessa Caldwell & Peters 2017) mukaan perehdytyksellä on lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia hyötyjä sekä työntekijälle että yritykselle. Työntekijät, jotka tulevat nopeasti osaksi yritystä, kokevat työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Heikon perehdytyksen vaikutuksia ovat puolestaan tyytymättömyys

työhön, lisääntynyt vaihtuvuus, lisääntyneet kulut, matalampi tuottavuus ja heikko asiakastyytyväisyys. Perehdytyksen tulisi viestiä uudelle työntekijälle, että yritys arvostaa häntä ja haluaa hänen menestyvän. (Caldwell & Peters 2017, 27–33.)

Perehdyttämisessä on tärkeää luoda oppimiskulttuuri, jossa uusi työntekijä oppii yrityksestä sekä omasta roolistaan ja yritys oppii uudelta työntekijältä. Tämä on ainoa tapa nopeuttaa oppimista ja sitoutumista molemmin puolin. Hyvällä perehdytyksellä yritys välttää mahdolliset epäonnistumiset uuden työntekijän kanssa ja tarjoaa tulokkaalle vahvan tuen ensimmäisten kuukausien aikana uudessa työssä. Arvostamalla ja hyödyntämällä uuden työntekijän tietämystä ja osaamista, organisaatio auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa arvostetuksi aikaisessa vaiheessa. Menestyksekäs perehdytys vaatii enemmän kuin oikeat toimenpiteet ja tehokkaat prosessit. Siinä on kyse ajattelutavasta, jossa sekä työntekijä että yritys voivat oppia toisiltaan. (Weckström 2010, 11–12.)

Österbergin (2014, 115) mukaan hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyy koko työyhteisö ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Hän korostaa perehdyttämisen olevan tärkeää monista syistä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä oikealla tavalla ja nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Näin ollen mahdolliset virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Perusteellinen perehdyttäminen, johon on varattu riittävästi aikaa, saa uuden työntekijän tuntemaan olonsa turvalliseksi, kun hän voi rauhassa keskittyä kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään. Turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle esitellään työpaikan vaaralliset kohteet. Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Perehdyttäminen on keino luoda uudelle työntekijälle positiivinen yrityskuva organisaatiosta. Työyhteisön toimivuuden, tuloksen ja liiketoiminnan menestymisen kannalta on siis tärkeää, että perehdyttäminen hoidetaan hyvin. (Österberg 2014, 115–125.)

Perehdyttämällä yritys voi vähentää sekä vakituisten että osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuutta. Pieni vaihtuvuus ja osaava henkilökunta johtavat puolestaan parempaan asiakaspalveluun. Tehokas perehdytysohjelma toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi, luo positiivisen käsityksen organisaatiosta, vahvistaa työntekijän päätöstä liittyä organisaatioon ja opettaa tulokkaalle työn perusasiat. Yleensä uudet työntekijät ovat ensimmäisenä työpäivänään täynnä intoa ja jännitystä. Perehdytyksen tasosta riippuen nämä tunteet voidaan käyttää hyödyksi tai tukahduttaa. Uuden työntekijän perehdytys ei ole vai-

keaa eikä se vaadi paljon aikaa. Hyvin hoidettu perehdytys säästää aikaa pitkällä aikavälillä. Huonosti suunniteltu tai olematon perehdytys voi johtaa siihen, että huolellisesti rekrytoitu ja valittu henkilö irtisanoutuu. Tämä taas teettää lisätyötä yritykselle, koska rekrytointiprosessi on aloitettava taas alusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vähentää työssä tapahtuvia virheitä ja parantaa työntekijän ymmärrystä siitä, mitä häneltä odotetaan. Tämä taas johtaa parempaan asiakaspalveluun ja parempiin suhteisiin työntekijöiden välillä. Perehdytyksestä hyötyvät siis kaikki: työnantaja, työntekijä, yritys sekä asiakkaat. Toimivan perehdytyksen ansiosta uudesta työntekijästä tulee yrityksen tärkeä voimavara. (Cadwell 1988, 1; 3.)

Hyvin suunniteltu ja järjestetty perehdytys hyödyttää erityisesti yrityksiä, joiden pitää perehdyttää useampia työntekijöitä lyhyen ajan sisällä. Perehdytysjakson aikana uusi työntekijä luo kuvan yrityksestä, työnantajasta ja muista työntekijöistä. On tärkeää, että edellä mainituista muodostuu uudelle työntekijälle positiivinen vaikutelma. Ensimmäisten päivien aikana tapahtuvat asiat vaikuttavat uuden työntekijän käsityksiin, joista uusi työntekijä tulee kertomaan eteenpäin muun muassa kavereilleen, perheelleen ja edellisten työpaikkojen kollegoilleen. Nämä henkilöt kuulevat työpaikasta sekä hyvät että huonot asiat. Näin ollen perehdytyksen laatu luo kuvan organisaatiosta, aivan kuten mikä tahansa yrityksen tuote tai palvelu. Ilman hyvin suunniteltua perehdytystä uudet työntekijät pakotetaan oppimaan itsenäisesti, mikä on aikaa vievää ja tehotonta. Tällöin työntekijällä on usein puutteita oleellisissa tiedoissa tai hän saa väärää tietoa. Kun uudelle työntekijälle annetaan heti alussa tarkat ohjeet ja selkeä tehtävänanto, hän aloittaa työt oikealla tavalla ja hän on vastaanottavaisempi, kun perehdytys aloitetaan. On tärkeää, että uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen olevan iloinen hänen liittymisestään organisaatioon. Hänelle kannattaa myös korostaa, että apua on saatavilla, jos on jotakin kysyttävää. Toimiva perehdytysohjelma on huolellisesti suunniteltu sekä toteutettu ja se on tehty kerralla oikein. (Cadwell 1988, 4; 8; 17–18; 25.)

Kesti (2010, 222) korostaa työhön perehdyttämisellä olevan suuri merkitys erityisesti silloin, kun vaihtuvuus on suurta tai organisaatioon rekrytoidaan lisää henkilöstöä. Panostamalla perehdytykseen yritys voi siis minimoida henkilöstön vaihtuvuutta. (Kesti 2010, 222.) Myös El-Shamyn (2003, 3) mukaan perehdyttäminen saa työntekijät pysymään organisaatiossa, mikä tarkoittaa pienempää vaihtuvuutta ja näin ollen matalampia rekrytointikustannuksia. Perehdytys voi säästää yrityksen aikaa ja rahaa, sillä hyvällä perehdytyksellä uusista työntekijöistä tulee nopeammin tuotteliaita. Tehokas perehdytys luo itsevarmuutta uudelle työntekijälle ja vähentää epävarmuuden tunteita. Hyvän perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä tekee vähemmän virheitä. (El-Shamy 2003, 3–4.) Kauhanen (2010, 92)

puolestaan perustelee perehdyttämisen tärkeyttä sillä, että hyvin toteutettuna se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Hyvällä perehdytyksellä voidaan välttyä niin virheiltä, taloudellisilta vahingoilta kuin työtapaturmiltakin. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan uudelle työntekijälle hyvä kuva organisaatiosta ja luomaan hänelle myönteisiä kokemuksia sekä organisaatiosta että työtehtävistään. (Kauhanen 2010, 92; 151.)

Halosen (2001, 76) mukaan perehdyttämisen seurauksena syntyvä osaaminen luo yritykselle vetovoimaa markkinoihin, asiakkaisiin ja uusiin työntekijöihin. Nykypäivänä asiakkaat tietävät ja vaativat entistä enemmän, jolloin henkilöstö joutuu jatkuvasti juoksemaan kilpaa asiakkaittensa osaamisen kasvun kanssa. Asiakkaalle voi siis tuottaa lisäarvoa vain, jos pystyy siirtämään omaa tietotaitoaan hänelle. Perehdyttämisellä saavutettu osaaminen lisää myös työtyytyväisyyttä, sillä parempi osaaminen vähentää yleistynyttä työuupumusta. Lisäksi perehdyttämisellä tuotetaan työntekijöille ammattiylpeyttä ja iloa tehdä taitavaa työtä. (Halonen 2001, 76–79.) Wichertin (2015, 14–15) mukaan perehdyttämisellä on kaksi pääasiallista tehtävää: auttaa uusi työntekijä tulemaan mahdollisimman nopeasti tehokkaaksi uudessa roolissaan ja muuttaa alun viehätys ja jännitys sitoutumiseksi työhön. Uuden työntekijän ensimmäiset kuukaudet yrityksessä vaikuttavat yksilön menestykseen. Joissakin yrityksissä teknologian kehittymistä on hyödynnetty perehdytyksessä. Teknologia mahdollistaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksen aloittamisen ennen kuin hän on fyysisesti käynyt yrityksessä. Harjoittelu ja kehittymismahdollisuudet ovat merkittäviä tekijöitä työntekijän sitoutumisessa. Siksi perehdytyksessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota näihin elementteihin. (Wichert 2015, 14–15.)

Myös Hyppänen (2007, 142) tarkastelee perehdyttämistä sitoutumisen näkökulmasta. Yritykseen, tiimiin sekä tehtävään sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. Työntekijän sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon hän tekee yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä ja miten hän haluaa ponnistella yrityksen tavoitteiden ja arvojen eteen. (Hyppänen 2007, 142–143.) Helsilä (2009, 48) painottaa, että huolellisen perehdyttämisen merkitystä niin yksilön kuin yrityksen kannalta ei voi aliarvioida. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia näistä kokemuksista. Perehdyttäminen erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. (Helsilä 2009, 49–50.) Laadukas perehdytys saa uuden työntekijän tuotteliaaksi nopeasti ja turvallisesti. Perehdyttämisen tavoitteisiin tulisi sisällyttää sitoutuminen, tuotteliaisuus ja brändiuskollisuus. Sitouttamalla yritys säästää tulevaisuuden rekrytointikustannuksissa ja pitää uuden työntekijän tietämyksen talonsisäisenä tietona. Yritys odottaa uudelta työntekijältä tuotteliaisuutta, joten sen tulee tar-

jota työntekijälle informaatiota ja koulutusta, jotta hän kykenee työskentelemään tuottavasti. Vaikka uudet työntekijät irtisanoutuisivat, yrityksen tulee varmistaa, että he silti pitäisivät yrityksestä ja sen brändistä. Perehdyttämisen tulisi tähdätä sosiaalistamiseen ja siihen, että uusi työntekijä kykenisi mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti. (Steer 2013, 26–29.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 9) korostavat, että perehdyttämisen perustehtävänä on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan työyhteisön toimiviksi jäseniksi. Perehdyttäminen luo pohjan, jonka avulla tulokas suuntaa organisaatiossa, ja antaa tavoitteen, jota kohden hän pyrkii kulkemaan. Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä saavuttaa täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa työympäristössä. Perehdyttäminen on tärkeää myös tasaisen laadun tuottamisessa. Perehdyttämisellä varmistetaan, että jokainen työyhteisön jäsen osaa ja tietää samat asiat. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää toiminnallaan prosessin sujuvuutta, aiheuttaa viivästymistä aikatauluissa, eikä ole toiminnassaan tarpeeksi nopea. Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuva virheet johtavat puolestaan reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Pahimmassa tapauksessa yritys voi menettää asiakkaitaan ja sen maine voi vahingoittua. Toistuvat virheet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Yrityksen uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa paitsi lisämyyntiin, myös laaja-alaisemmin henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Asiakkaan menetys vähentää kassavirtaa ja uusien asiakkuuksien hankinta voi vaikeutua. Kunnollinen perehdyttäminen työhön ja yritykseen heti alussa varmistaa, että yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Mikäli uusi työntekijä ymmärtää jo alussa organisaation toimintaperiaatteet, hänellä on edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun. Mitä enemmän perehdyttämiseen käytetään resursseja, sitä parempi pohja luodaan kestävälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta. Perehdyttäminen viestii myös muulle henkilöstölle siitä, miten organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä. Perehdyttämällä työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen, mikä mahdollistaa hyvän työtuloksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–26.)

3.2 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uudelle työntekijälle esitellään hänen työnsä. Työntekijä perehdytetään yrityksen tavoitteisiin, arvoihin, sääntöihin ja toimintatapoihin sekä prosesseihin. Usein yritykset epäonnistuvat perehdytyksessä, koska keskiössä on ainoastaan yritys ja sen tulokset uusien työntekijöiden tarpeiden sijaan. (Caldwell & Peters 2017, 27–33.) Jokainen uusi työntekijä on erilainen. Jokaisella on erilaisia taitoja ja kykyjä ja jokai-

sella on ainutlaatuinen persoonallisuus. Perehdytys on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän siinä otetaan huomioon yksilöiden eroavaisuudet. Kuitenkin jokaisen työntekijän perehdytys tulisi olla samanlainen. Perehdytys ei ole yhden päivän tapahtuma. Yleensä se on prosessi, joka jatkuu useita päiviä tai viikkoja. Ensimmäinen päivä on tärkeä, sillä ensimmäinen työpäivä muistetaan aina. Kun prosessi saadaan alkuun oikealla tavalla, päivää muistellaan varmasti positiivisesti. Uusi työntekijä ei voi oppia kaikkea ensimmäisenä päivänä. Jotta hän kokisi olonsa tervetulleeksi, informaation määrää kannattaa rajoittaa. On parempi antaa uudelle työntekijälle tärkeää tietoa useampana päivänä kuin tuoda kaikki esille kerralla. Tehokas uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii suunnittelua, suunnitelman toteuttamista ja seurantaa. (Cadwell 1988, 28; 30; 46; 71.)

Perehdyttäminen alkaa rekrytointi- ja valintaprosessista. Tämän jälkeen uusi työntekijä tulee saada tietoiseksi siitä, miten organisaatio toimii ja kuinka tärkeä on hänen roolinsa yrityksessä. Seuraavaksi perehdytys on harjoittelua, opettelua ja mentorointia. Huolellisesti suunniteltu perehdytysprosessi saa uuden työntekijän sitoutumaan, mikä puolestaan johtaa parempaan tuotteliaisuuteen. (Karambelkar 2017, 5–8.) El-Shamyn (2003, 10) mukaan perehdytysprosessi alkaa hetkestä, jolloin mahdollinen uusi työntekijä ottaa työpaikan vastaan. Perehdytysprosessi sisältää toimenpiteitä ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää sekä toimenpiteitä ensimmäisten minuuttien, päivien ja viikkojen aikana. Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää muita työntekijöitä on informoitu hänestä. Ensimmäisenä päivänä jonkun tulee olla odottamassa ja tervehtimässä uutta työntekijää ja esittelemässä hänet muille työntekijöille. Esimiehen tulee näyttää uudelle työntekijälle paikkoja ja vastailla kysymyksiin. Ensimmäisen työpäivän jälkeen uusi työntekijä on otettu lämpimästi vastaan ja tavannut työkavereitaan sekä työpaikan avainhenkilöitä. Hän on kierrellyt lähityöympäristössä, saanut kaikki tarvittavat välineet ja varusteet sekä aikataulun seuraavan viikon ja kuukauden tapahtumista. Ensimmäisen viikon jälkeen työntekijä on tavannut kaikki, joiden kanssa hän tulee työskentelemään ja saanut yleiskuvan organisaatiosta. Ensimmäisen kuukauden jälkeen työntekijästä on tullut yrityksen tuottava jäsen ja hän on saanut ensimmäisen palkkansa. (El-Shamy 2003, 3; 11; 16–17.)

Eräsalo (2008, 65) jaottelee perehdytyksen viiteen vaiheeseen: rekrytointivaiheeseen, työsuhteen solmimisen vaiheeseen, työn aloittamisen vaiheeseen, työnopastuksen vaiheeseen ja seurantavaiheeseen. Rekrytointivaiheessa tehdään ilmoitus avoimesta työpaikasta ja tätä voidaan pitää lähtölaukauksena perehdytykselle. Kun on tehty palkkauspäätös, on työsuhteen solmimisen aika. Tällöin työntekijän kanssa sovitaan työstä ja työn alkamisesta. Työn aloittamisvaiheessa esimies ottaa työntekijän vastaan ja esittelee hänet koko työyhteisölle. Työntekijän kanssa käydään läpi perehdyttämisohjelma, sen tavoitteet

ja eteneminen. Seuraavaksi siirrytään työnopastuksen vaiheeseen. Työnopastuksen tavoitteena on henkilön monipuolinen osaaminen ja kyky toimia annetulla tietotaidolla, jota täydentää yksilön motivaatio. Seurantaa tulee suorittaa jokaisessa vaiheessa, sillä on tärkeää antaa palautetta oppimisesta ja onnistumisesta. (Eräsalo 2008, 65.)

Viitalan (2013, 193) mukaan kokonaisvaltainen perehdytysprosessi sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa, kun valituille henkilöille annetaan tietoa yrityksestä ja työstä. Perehdyttämisessä tehtävään tulon jälkeen uusi työntekijä tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan sekä yrityksen markkinoihin. Seuraavan tason asioita puolestaan ovat työyhteisön jäseniin tutustuttaminen sekä tiloihin, järjestelmiin ja yrityksen käytäntöihin perehdyttäminen. Perehdyttämisen ytimessä on itse työtehtävä, johon liittyen työntekijälle esitellään muun muassa menetelmät, koneet, järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat sekä työturvallisuus. Työsuhdeperehdyttämiseen puolestaan kuuluvat muun muassa erilaiset säännöt ja periaatteet, kuten työajat. Työnopastus on itse työhön perehdyttämistä. Työnopastuksen vaiheessa työntekijälle selvitetään työympäristö ja lähimmät työtoverit, työn sisältö, koneiden ja laitteiden käyttö ja sijainti, työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2013, 193–194.)

Moisalo (2011, 324–325) korostaa, että perehdytysprosessissa pitää koko ajan tarkkailla tilannetta ja elää uusien työntekijöiden ehdoilla. Hän jakaa perehdytysprosessin tiedotukseen, suunnitteluun, perehdytykseen, työnopastukseen ja seurantaan. Tiedotusvaiheessa uudelle työntekijälle annetaan Tervetuloa taloon -aineisto. Hänelle tulee tässä vaiheessa kertoa ensimmäisen työpäivän alkamisajankohta sekä paikka, jonne hän saapuu. Hänelle tiedotetaan yleisistä kulkuneuvoista, joilla hän pääsee töihin ja kerrotaan niiden pysäkit. Suunnitteluvaiheessa uudelle työntekijälle laaditaan yksilöllinen perehdytysohjelma, jonka mukaan hänet perehdytetään yritykseen. Itse perehdytysvaiheessa tämä perehdytysohjelma laitetaan käytäntöön. Perehdytyksen tukena käytetään perehdytyslomaketta, jonka avulla sekä perehdyttäjän että perehdytettävän on helppo seurata perehdytyksen etenemistä ja opittavia asioita. Perehdyttäminen päättyy seurantavaiheeseen, jossa arvioidaan perehdytyksen toteutumista ja oppimista niin työntekijän kuin perehdyttäjän näkökulmasta. (Moisalo 2011, 324–327.)

Kupias ja Peltola (2009, 102) taas näkevät perehdyttämisen prosessina, jonka vaiheita ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä sekä työsuhteen päätyttyä. Ennen rekrytointia tulee miettiä tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa

osaamista. Perehdyttämisen painopiste määräytyy tässä vaiheessa. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan yleistä tietoa organisaatiosta. Ennen töihin tuloa hoidetaan työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat. Työntekijä tulee perehdyttää työyhteisön pelisääntöihin, tutustuttaa työtovereihin ja hänelle on tehtävä selväksi organisaation arvot ja strategia. Vastaanotossa tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Tässä vaiheessa hänen on tärkeää tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen. Uudelle työntekijälle esitellään hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulee päästä kiinni työhönsä. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan, mutta uudella työntekijällä on jo oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka mahdollisesti johtavat uusiin ideoihin. Koeajan kuluessa uusi työntekijä on otettu työyhteisönsä jäseneksi ja hän tuntee itse kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa organisaatiota. Työsuhteen päättyessä lähtevä työntekijä on oppinut paljon yrityksestä ja sen toimintatavoista. Ennen lähtemistään häneltä on hyvä vielä kysyä perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella jaottelin perehdytysprosessin vaiheet seuraavalla tavalla: rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, työyhteisöön perehdyttäminen, työnopastus ja seuranta.

3.2.1 Rekrytointivaihe

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18). Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin hakijoille kerrotaan yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimintaperiaatteista. Mitä pidemmälle rekrytointi etenee, sitä enemmän tietoa annetaan. (Eräsalo 2008, 65.) Rekrytointivaiheessa uuden työntekijän kanssa käydään kuitenkin läpi ainakin seuraavat asiat: yrityksen tausta, yleinen työnkuvaus, työtunnit, palkkaus, työsuhde-edut ja koeaika (Cadwell 1988, 25).

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi ovat yhtenäinen ja osin limittäinen tapahtumasarja. Hyvä rekrytointi voidaan helposti pilata huonolla perehdytyksellä, kun taas puolihuolimattomasti tehty rekrytointi voidaan vielä pelastaa hyvällä perehdytyksellä. Rekrytointi on merkittävä investointi, sillä sen välittömät kustannukset ovat vuositasolla jopa kaksi tai kolme kertaa henkilön vuosiansioiden suuruiset. Rekrytoinnin suunnitteluun kannattaa siis käyttää aikaa. Iso osa organisaation vaihtuvuudesta johtuu virheellisistä rekrytoinneista.

Rekrytointiin panostamalla yritys säästää sekä vaihtuvuus- että perehdyttämiskustannuksissa. Oikeaan osunut rekrytointi antaa hyvän pohjan perehdyttämiselle, työssä onnistumiselle ja kestävälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73–74.)

Myös Kupias ja Peltola (2009, 72) korostavat, että perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana ja jatkuu valittujen henkilöiden kohdalla työpaikalla. Haastattelussa haastattelijan kertomat tiedot työtehtävän, työyhteisön ja yrityksen erityispiirteistä ja vaatimuksista antavat pohjaa tulokkaan tulevalle työlle. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta. Hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan taata erinomainen pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 72; 102–103.)

3.2.2 Ennen töihin tuloa

Ennen ensimmäistä työpäivää uusi työntekijä tulee perehdyttää työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin. Uudelle työntekijälle selvitetään palkkausperusteet ja palkanmaksuun liittyvät rutiinit. Hänelle kerrotaan työajoista ja poissaolosäännöksistä. Näiden lisäksi tulee käydä läpi vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönneistä, tietoturva-asiat, ruokailu- ja taukotilat sekä työterveyshuolto ja työsuhde-edut. (Viitala 2013, 194.) Ennen töihin tuloa uuden työntekijän on tärkeää myös tietää yrityksen toiminta-ajatuksesta ja asiakkaista. Hänelle esitellään yrityksen toimipisteet ja johto, toimintatavat yrityksessä sekä yrityksen tilat ja kulkutiet. Tässä vaiheessa voidaan myös hieman tutustua jo omiin työtehtäviin ja työympäristöön. (Österberg 2014, 119–120.)

Kun valittu henkilö on tiedossa, on helpompi alkaa suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Perehdyttämisen painopiste on sopeuttavassa perehdyttämisessä, eli tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä, mikäli tulokas perehdytetään tiettyyn tehtävään. Jos taas tulokas tulee organisaatioon sen osaamista täydentävänä henkilönä, painopiste perehdyttämisessä siirtyy sen varmistamiseen, että organisaatio saa tulokkaasta irti kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Molemmissa tapauksissa uuden työntekijän kanssa hoidetaan kuitenkin työsuhteen alkuun liittyviä käytännön asioita ja käydään läpi työyhteisön pelisäännöt sekä organisaation arvot ja strategia. Uuden työntekijän perehdyttämistä koordinoivan henkilön kannattaa olla yhteydessä tulokkaaseen. Tällöin perehdyttäjä saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten ja tulokas puolestaan voi kysyä häntä askarruttavia asioita työn aloittamiseen liittyen. (Kupias & Peltola 2009, 103)

3.2.3 Työyhteisöön perehdyttäminen

Yksi tärkeimpiä perehdyttämisen tehtäviä on työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettaminen uudelle työntekijälle eli sosiaalistaminen. Työyhteisöön perehdytettäessä tulokkaalle opetetaan, mitä yrityksessä arvostetaan ja mikä taas on väärin. Kun uusi työntekijä on sisäistänyt riittävästi työyhteisön arvoja, hyväksytään hänet yhteisön jäseneksi. Onnistunut työyhteisöön perehdyttäminen varmistaa yhteisöllisen toimintakyvyn nopeasti. Työyhteisöön perehdyttämisessä voi kuitenkin tulla vastaan haasteita puolin ja toisin, sillä yksilö pyrkii usein tuomaan ryhmään oman identiteettinsä ja kokemuksensa, mutta ryhmä taas pyrkii säilyttämään oman ainutlaatuisuutensa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124–125.)

Kun uusi työntekijä lopulta pääsee sisään työyhteisöön, hänen jännityksensä vähenee ja energiansa vapautuu. Tämän seurauksena hän voi keskittyä itse työhön ja tulosten saavuttamiseen. Nopea sosiaalistuminen on siis sekä organisaatiolle että yksilölle eduksi. Kun uusi työntekijä alkaa hyvän perehdyttämisen seurauksena liittyä organisaatioon, hän siirtyy ulkopuolisesta tarkkailijan roolista työyhteisön jäseneksi. Tällöin hän myös omaksuu organisaation äänen, mikä tarkoittaa sitä, että hän alkaa ajatella, toimia ja puhua organisaation nimissä. Näin uuden työntekijän aktiivisuus ja oma rooli kasvavat huomattavasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 129; 136.) Uusi työntekijä tulisi tutustuttaa työyhteisöön positiivisessa ja rentoutuneessa ympäristössä. Mitä nopeammin ihmiset tuntevat toisensa, sitä parempi on mahdollisuus positiiviseen ja pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Työsuhteen alussa työnantajan tulee kierrättää työtekijää työpaikalla. Kierroksen aikana uuden työntekijän tulee ymmärtää, että hän on osa tiimiä. Muille työntekijöille on hyvä tiedottaa, milloin kierros uuden työntekijän kanssa tehdään, jotta he osaavat varautua ja järjestää pienen hetken esittäytymiseen. (Cadwell 1988, 18; 38.)

Ennen uuden työntekijän tuloa organisaatiossa kannattaa miettiä, mitkä ovat keskeiset asiat, jotka tulokkaalle tulee kertoa työyhteisön pelisäännöistä. Työyhteisössä voidaan pohtia, miten jokainen erikseen ja kaikki yhdessä helpottaisivat uuden työntekijän työn alkua. (Kupias & Peltola 2009, 77.) Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja selkiyttää aloittavalle henkilölle toimintaan kohdistuvia odotuksia. Työyhteisön roolien selventäminen lisää perusturvallisuutta ja vaikuttaa viihtyvyyteen. Myös se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisöön, vaikuttaa hänen tulevaan toimintaansa. Mahdollisuuksien mukaan työpaikalla on hyvä järjestää yhteinen tutustumistilaisuus, jossa uusi työntekijä tutustuu tulevaan työyhteisöönsä. (Eräsalo 2011, 61; 63–64.)

3.2.4 Työnopastus

Eräsalon (2011, 67) mukaan työnopastus tarkoittaa työtehtävien tarkkaa selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua. Tulokkaalle opetetaan siis varsinainen työ. Tässä vaiheessa esimies ottaa työntekijän vastaan ja häntä varten on varattu kaikki tarpeellinen, mitä työskennellessä tarvitaan. Työnopastuksen vaiheessa opetetaan muun muassa työmenetelmät, koneiden ja laitteiden oikeat käyttötavat, turvallisuusmääräykset ja työn ergonomia. Työnopastus toteutetaan aina siinä laajuudessa kuin työntekijän ja yrityksen tarve edellyttävät. Aluksi opastajan tulee herättää opastettavan kiinnostus ja luoda oppimiselle suotuisa ilmapiiri. Opastajan tulee myös selvittää, mitä uusi työntekijä jo osaa ja mikä on uutta. Työnopastusta tarvitaan aina, kun yritykseen tulee uusi työntekijä, tai työtehtävä muuttuu. Työnopastuksella tulijaa autetaan tunnistamaan ja varautumaan työn vaaroihin ja niiden vähentämiseen. Työnopastuksen tavoitteena on, että työntekijä oppii työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että suoritus lopulta automatisoituu. (Eräsalo 2011, 65–68.)

Moisalo (2011, 336) näkee perehdyttämisen kaksisuuntaisena prosessina, jossa uusi työntekijä pääsee sisään työhön ja työyhteisöön. Työnopastuksen vaiheessa siirrytään ympäristön ja yleisten työhön liittyvien sääntöjen opiskelusta työsuoritteen tekemiseen. Työnopastuksessa voidaan hyödyntää useampaa opetusmetodia: puhetta, kuvaa ja itse kokemista, sillä useampaa metodia käyttämällä asiat selviävät perehdytettävälle varmemmin. (Moisalo 2011, 334–336.)

Työnopastuksessa huolehditaan siitä, että työntekijä saa jo varhain riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Perehdyttämiseen on hyödyllistä laatia ohjelma, joka ei kestä ainoastaan muutamaa ensimmäistä työpäivää, vaan jatkuu siihen saakka, kunnes perehdytettävä on oppinut ja sisäistänyt opittavat asiat. Perehdyttämisen kohteena ovat muun muassa työpaikan olosuhteet ja työympäristö, työn sisältö ja työvaiheet, työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit sekä työpaikan siisteyteen liittyvät näkökohdat. Työnopastusta voidaan toteuttaa tehtäväkiertona, jossa uusi työntekijä siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uutta. Näin perehdytettävä ymmärtää organisaation toiminnan laajemmin ja syvemmin. (Viitala 2013, 194–195.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 234) painottavat työnopastuksessa viiden askeleen mallia. Nämä askeleet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. Opastustehtävästä vastaava valmistautuu perehtymällä ensin itse työprosessin kulkuun ja työmenetelmiin. Tämän jälkeen opastettavalle esitetään tehtävän rakenne, sen

ominaisuudet sekä tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet. Opastaja näyttää käytännössä, miten tehtävä suoritetaan ja tällä aikaa opastettava käy mielessään läpi työsuorituksen. Lopuksi opastettava kokeilee itse tehtävän suorittamista. Opastaja seuraa koko ajan vierestä ja antaa palautetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

3.2.5 Seuranta

Seurannalla tarkoitetaan palautekeskustelua perehdyttämisestä ja siinä kirjataan mahdolliset korjausehdotukset ja -toimenpiteet (Österberg 2014, 122). Perehdytysvaiheen päättymistä lähestyttäessä esimiehen tulee keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, miten perehtyminen on sujunut. Perehdyttämisen arvioinnissa on hyvä käyttää apuna perehdytyssuunnitelmaa ja käydä se kohta kohdalta läpi. Näin varmistetaan, että jokainen perehdytyssuunnitelmassa oleva asia on opetettu perehdytettävälle. (Hyppänen 2007, 198.) Ennen koeajan päättymistä käytävällä koeaikakeskustelulla arvioidaan perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän näkökulmasta. Tällöin pohditaan myös rekrytoinnin onnistumista sekä työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) korostavat seurannalla olevan kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen arviointi ja yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. He eivät näe seurantaa perehdytysprosessin lopussa olevaksi tapahtumaksi, vaan jatkuvaksi arvioinniksi. Uuden työntekijän perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistulosten arvioinnissa on oleellista tarkastella tulokkaan omaa kokemusta. Arvioinnissa tarkastellaan kuitenkin sekä organisaation vastuuhenkilöiden että tulokkaan omaa toimintaa. Seurannan tulee olla yksinkertaista sekä luottamuksellista ja siitä saatavan tiedon avulla tulee pystyä arvioimaan perehdyttämisen toteutumista ja sen hyötyjä. Jotta perehdyttämisen onnistumista voidaan arvioida, tulee tulokkaan kokemaa mielihyvää mitata suhteessa perehdyttämiseen. Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata joko haastatteluin tai lomakekyselyin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

3.3 Perehdyttäjän rooli

Vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä on aina esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen myös jollekulle alaiselleen tai sille tiimille, johon uusi työntekijä sijoitetaan. Perehdyttämiseen osallistuvat kuitenkin lähes aina kaikki ne työntekijät, joiden kanssa tulokas on tulevaisuudessa tekemisissä. (Kauhanen 2010, 92; 151.) Myös Österberg (2014, 118) korostaa esimiehen vastuuta perehdyttämisen toteuttamisessa ja vastuuttamisessa. Mikäli perehdyttäjä kuitenkin on jokin muu kuin esimies, perehdyttäjää valittaessa on kiinnitettävä huomiota hänen tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja valmiuksiin tehtävän hoitamiseen.

Suuri merkitys on myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan. Perehdyttäjän motivaatio tehtävään on olennainen tekijä perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjä on tulokkaan tukihenkilö työyhteisöön ja työtehtäviin tutustuttaessa, joten perehdyttäjiksi kannattaa valita tehtävään halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Henkilö, joka ei ole ollut vielä itsekään kovin kauaa yrityksessä töissä ja jolla on oma perehtyminen hyvässä muistissa, on usein sopivin henkilö myös toisen perehdyttäjäksi. (Österberg 2014, 118–119.)

Eräsalo (2008, 66) painottaa samoja perehdyttäjän ominaisuuksia kuin Österberg. Perehdyttäjän tulee siis hallita työkokonaisuus riittävän hyvin, mutta harvoin hän kuitenkaan on yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä. Perehdyttäjän tulee osata asettua uuden työntekijän asemaan, joten on hyvä, jos oma tulokasaika on vielä selkeästi muistissa. Kyky ymmärtää tulokkaan mielentiloja ja tuntemuksia on tärkeää. Hyvä perehdyttäjä on perusasenteeltaan positiivinen, hän pitää työstään ja hänellä tulee itsellään olla halua tehtävään. Perehdyttämistä helpottaa, jos perehdyttäjä tuntee oppimisprosessit ja hallitsee koulutustilanteen. Lisäksi perehdyttäjältä vaaditaan kärsivällisyyttä, sillä koskaan ei voida olettaa, että yhdellä kertomisella kaikki tulee perehdytettävälle selväksi. Perehdyttäjä on riittävän lähellä, mutta samaan aikaan riittävän kaukana. Tämä tarkoittaa sitä, että hän ei kahlitse uutta työntekijää omiin suoritustapoihinsa, mutta pitää huolen siitä, että heti alusta alkaen tulokas tietää, minkä tasoista osaamista yrityksessä tulee tavoitella. Yksi hyvän perehdyttäjän merkeistä on se, että hän kannustaa ja rohkaisee. Hän antaa kiitosta, mutta myös korjaavaa palautetta. Ilman korjaavaa palautetta ei voi kehittyä. Esimiehen pitää raivata perehdyttäjälle aikaa hänen omista töistään, jotta hän voi täysin paneutua perehdyttämiseen. Perehdyttäjästä ei saa tuntua siltä, että hänen odotetaan suoriutuvan kahden ihmisen töistä. (Eräsalo 2008, 66–67.) Myös Moisalon (2011, 325) mukaan perehdytyksen hoitaminen oman työn ohella voi olla este perehdyttämiselle. Perehdyttäjien töiden suunnittelussa perehdytysjaksot tulee ottaa huomioon. Mikäli perehdyttäjä joutuu samanaikaisesti perehdyttämään ja hoitamaan omat työnsä, hänen motivaatio ja työtyytyväisyys voivat laskea. (Moisalo 2011, 325.)

Perehdyttäminen vaatii ammattitaitoa ja edellyttää perehdyttäjältä sekä osaamista että motivaatiota. Ammattitaitoinen perehdyttäjä opettaa ja seuraa työvaiheiden toteutumista loppuun saakka. Perehdyttämisen onnistuminen riippuukin perehdyttäjän ammattitaidosta ja persoonasta. Paras työntekijä ei kuitenkaan usein ole se paras perehdyttäjä. Tärkeä osa perehdyttäjän osaamista on oppimisen esteiden ja rajojen tunnistaminen. (Moisalo 2011, 320; 330–333.) Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka nauttii omasta työstään. Perehdyttämistä ei kuitenkaan kannata nimetä yhden tai kahden ihmisen tehtäväksi.

Suuremmat edut saavutetaan, kun organisaation kulttuurin oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä aikaa, motivaatiota ja asian merkityksen sisäistämistä. Merkittävin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opettamiseen, jota tukee perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista. Työnopastustilanteissa on riittävän hyvin tunnettava opastettava työ. Hyvä perehdyttäjä luo alussa kokonaiskuvan ja kertoo, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo missäkin vaiheessa käydä läpi ja miten hän sen tekee. Perehdyttämistä kannattaa jaksottaa, sillä perehdyttäjä ei voi olettaa, että kerran sanottu asia on myös kuultu ja sisäistetty. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa siten, että yleisemmät ja tutummat asiat käydään läpi ensin ja uuden opettelua sekä keskittymistä vaativat asiat vasta myöhemmin. Ensimmäisinä päivinä perehdyttämisen tavoitteena on valmistaa uutta työntekijää, toivottaa hänet tervetulleeksi ja luoda motivaatiota uuteen tehtävään. On tärkeää luoda suhde perehdytettävään heti alussa, jotta perehdyttäjä saa tuntuman perehdytettävän oppimisen tarpeeseen. Taitava perehdyttäjä tiedostaa, milloin perehdyttäminen on loppumetreillä ja viestittää perehdyttämisen loppumisesta myös tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Kupias ja Peltola (2009, 139) määrittelevät perehdyttäjän roolin siten, että perehdyttäjän tulee tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisjakson kuluessa eli hänen tehtävänään on tukea perehdytettävän itseohjautuvuutta. Perehdyttäjä voi jäädä tulokkaalle luottohenkilöksi jatkossakin, mutta tarkoitus on, että suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimiehen kanssa esimies-alaissuhteeksi. Tämä edellyttää perehdyttäjältä ymmärrystä oppimisesta sekä omien ohjaajantaitojen kehittämistä. Perehdyttäjän tehtävänä on siis auttaa tulokasta onnistumaan uudessa työssään ja pääsemään siinä alkuun. (Kupias & Peltola 2003, 139–142.)

3.4 Perehdytettävän rooli

Perehdyttämisessä ja sen onnistumisessa ei ole kysymys ainoastaan perehdyttäjästä. Perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa molempien osapuolien toiminnalla on merkitystä. Tulokkaalle tulee antaa aktiivinen rooli perehdyttämisessä eli hänen tulee osallistua perehdyttämisen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseen. Hänen tulee myös aktiivisesti rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään. Aktiivisuus perehdyttämistilanteessa antaa työntekijälle hyödyllisyyden ja mielekkyyden kokemuksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173.)

Perehdyttämisessä tärkeää on se, että perehtyjälle annetaan mahdollisuus tuoda esiin aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Perehdyttämisen tehokkuuden ratkaisee lopulta se, miten hyvin uusi työntekijä toteuttaa perehdyttämisen oppeja. Mikäli hän on ymmärtänyt ja omaksunut asiat hyvin, hän todennäköisesti osaa toimia oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään. (Kupias & Peltola 2009, 127; 166.)

Eräsalo (2011, 62) puolestaan painottaa, että työntekijä on hyvä saada kyseenalaistamaan asioita ja pohtimaan ääneen, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Näin saadaan mahdollisuus arvioida toimintaa kriittisesti puolin ja toisin. Uudelle työntekijälle tulee antaa mahdollisuus tuoda esiin ajatuksiaan ja ehdotuksiaan jonkin asian tekemisestä toisin. Perehdytettävän tulee olla oma-aloitteinen myös tavoitteiden asetannassa ja hänen pitää olla oman toimintansa tekijä eikä kohde. (Eräsalo 2011, 62–66.)

3.5 Oppiminen

Oma oppimistyyli vaikuttaa luonnollisesti omaan tapaan opastaa ja perehdyttää toista. Perehdytettäessä on tärkeää tiedostaa, että itselle paras oppimistapa ei välttämättä ole kaikille paras tapa oppia. Ihmisten tarpeet ovat erilaisia ja myös se vaihtelee, millaisia työskentelymenetelmiä pidämme hyvinä ja toimivina. Perehdyttämistilannetta suunniteltaessa on hyvä pohtia, millaisia oppimistavoitteita perehdyttämiselle tulee asettaa. Nämä tavoitteet suuntaavat perehdytettävän oppimista ja luovat hänelle turvallisuuden tunteen, kun hän tietää, mitä hänen tulee perehdyttämisjakson aikana oppia. Oppiminen mahdollistuu, kun ilmapiiri on turvallinen sekä kokeiluihin ja tutkimiseen innostava. Perehdyttämistilanteessa oppimista edistää myös palautteen saaminen. Palaute antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden keskittyä niiden asioiden kehittämiseen, jotka eivät vielä suju. Hyvässä palautteessa tuodaan esille ongelmien sijasta ratkaisuja ja keskeistä on, että se kohdistuu toimintaan eikä persoonaan. (Kupias & Peltola 2009, 120–121; 128; 135; 136–138.)

Oppiminen on toimintatapojen muuttumista, kehittymistä ja kypsymistä sekä uusien tietojen soveltamista (Österberg 2014, 147). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 116) määritelmässä taas oppiminen on tietoista toimintaa, jossa oppija rakentaa skeemoja eli sisäisiä malleja erilaisista ilmiöistä kokemustensa kautta. Oppimisen myötä nämä sisäiset mallit muuttuvat. (Kupias & Peltola 2009, 116.) Se, miten me opimme, vaihtelee paljon. Jotkut oppivat parhaiten lukemalla, toiset kuulemalla ja jotkut taas tekemällä. Usein edellä mainittujen yhdistelmä on paras. Joillekin sopii opettajakeskeinen oppiminen, toisille itsekseen opiskelu ja kolmansille ryhmässä oppiminen. Oppimistapoja on siis hyvin monenlaisia ja kokeilemalla selvitämme, mikä menettely sopii itsellemme parhaiten. (Helsilä 2009, 79.)

Kesti (2010, 78) puolestaan painottaa mallioppimisen merkitystä ja sitä kautta oppimisen olevan tietoisen lisäksi tiedostamatonta. Työyhteisössä työntekijät pitävät esimiestä auktoriteettina, jonka toimintaa he peilaavat omassa työssään. Kokeneempien työntekijöiden viestintää ja toimintaa tulkitaan alitajuisesti ja näin uusi työntekijä alkaa huomaamattaan myös itse toteuttaa kyseisiä toimintoja. (Kesti 2010, 78–79.) Hyppänen (2007, 107) korostaa, että osaaminen syntyy oppimisen tuloksena. Oppimiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät, kuten aikaisemmat tiedot ja kyvyt sekä fyysinen oppimisympäristö. Henkilön aikaisemmilla kokemuksilla on oppimiseen joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Itse oppimisprosessiin vaikuttavat henkilön aikaisemmat tiedot, motiivit, oppimisstrategiat ja se, miten henkilö prosessoi vastaanottamaansa tietoa. Oppimisen tuloksena voi syntyä tiedon lisääntymistä tai tarkentumista ja ajatusmallien tai taitojen kehittymistä. (Hyppänen 2007, 107–108.)

Myös Österberg (2014, 147) huomauttaa, että ilman oppimista ei voi syntyä osaamista. Jotta oppimista voi tapahtua, on uusi tieto sisäistettävä ja osattava yhdistää se aiemmin opittuun. Oppimistapahtumassa uusi tieto liitetään laajempiin kokonaisuuksiin ja näin luodaan tulevaisuudessa sovellettava uusi toimintamalli. (Österberg 2014, 147–148.) Oppiminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Oppimista on tehostettava, sillä uutta opittavaa tulee joka päivä lisää niin työ- kuin arkielämässä ja ihmisen muisti on rajallinen. Lukemamme perusteella muistamme 10 prosenttia, kuulemamme perusteella 20 prosenttia ja näkemämme perusteella 30 prosenttia. Eniten ihminen muistaa, jos hän samanaikaisesti sekä puhuu että tekee. Tällöin ihminen voi muistaa jopa 90 prosenttia. Tämä tulee siis pitää mielessä perehdyttämistyylejä ja -menetelmiä valittaessa. (Hyppänen 2007, 110.) Muistia voi kuitenkin tehostaa assosioimalla ja liittämällä uusia asioita toisiinsa tietoisella tasolla. Myös asioiden visualisointi mielessä helpottaa muistamista. Lisäksi kannattaa tehdä opittavat asiat itselleen niin tärkeiksi ja merkityksellisiksi, että ne halutaan muistaa. (Kauppila 2003, 114–115.)

Oppimisprosessissa ihminen työstää eri asteilla saatua tietoa niin tietoisesti kuin alitajuisestikin. Oppiminen on luova ja yksilöllinen prosessi, johon kuuluu työelämässä erilaisia tekijöitä: perehdytettävä, perehdyttäjä, vuorovaikutus, oppimistilanne, oppimistehtävä, oppimistoiminta, oppimiskriteerit, oppimisvälineet ja oppimisympäristö. Oppimisen hyödyt voidaan jakaa yksilöllisiin hyötyihin, ryhmähyötyihin sekä laajoihin yhteisöllisiin vaikutuksiin. Oppiminen kehittää oppijan ongelmanratkaisukykyä, helpottaa ja tehostaa tehtävien suorittamista, kasvattaa oppijan tietoja ja taitoja sekä pitää yllä mielenterveyttä. Ryhmän näkökulmasta oppiminen lisää sosiaalisia taitoja ja suvaitsevaisuutta, helpottaa sopeutumista ja kehittää vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja. Yhteiskunnan kehittymisen kan-

nalta puolestaan on tärkeää, että ihmisten tietotaito riittää vastaamaan työelämän asettamia vaatimuksia. Motivaatiolla on suuri vaikutus ihmisen oppimiseen. Oppiminen vaatii työtä, mutta mitä motivoituneempi henkilö on, sitä mielenkiintoisemmalta uuden asian oppiminen tuntuu. (Kauppila 2003, 17; 26–28; 43–44.)

Aikuisen oppimistapa poikkeaa merkittävästi koululaisen tavasta oppia, sillä aikuisella on työkokemusten kautta kertynyttä kokemuspohjaa. Oppimisen kyvyt ja mahdollisuudet ovat aikuisella kuitenkin yhtä hyvät kuin nuorella. Aikuinen vertaa tiedostamattaan uutta tietoa aina vanhoihin kokemuksiin. (Moisalo 2011, 332.) Yksilön elämässä oppiminen liittyy henkilön kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen. Oppiminen ymmärretään kuitenkin myös vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi ihmisten jakamaksi tapahtumaksi. Työelämässä tapahtuvassa oppimisessa korostetaan kokemuksesta oppimista. Kokemuksen ja ammatissa toimimisen myötä kehittyy todellinen ammattitaito. Kokemuksesta oppimista ei kuitenkaan ole se, että ihminen jätetään yksin tekemään työtään, vaan aina tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä ja jäsentämistä. Oppimista tukevat organisaatiossa sellaiset toiminnat, jotka edistävät oman toiminnan tarkastelua, tiedon jäsentämistä sekä vuorovaikutusta. Oppimista tukeva ilmapiiri hyväksyy virheet ja tukee vuorovaikutusta. Oppimista haittaavat sen sijaan yksisuuntainen viestintä ja palautteen puuttuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39–42; 169.)

Hyppänen esittelee Kolbin (1984) aikuisen oppijan mallin, jonka mukaan oppija hankkii aluksi uutta tietoa, tämän jälkeen hän kokeilee sitä käytännössä ja lopuksi arvioi opittua. Jokaisella ihmisellä on ominainen oppimistyyli, mikä tekee oppimisen helpommaksi. Ihmiset voidaan esimerkiksi jakaa visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin oppijoihin. Visuaalinen ihminen oppii parhaiten näkemällä. Hän sisäistää uuden asian helpommin, jos hänelle näytetään kuvia sanojen tukena. Auditiivinen ihminen puolestaan oppii helpoiten kuulemalla ja kinesteettinen tekemällä ja kokeilemalla. (Hyppänen 2007, 108.)

Toiseen oppimistyyliteoriaan Honey ja Mumford (1992, teoksessa Hyppänen 2007) ovat liittäneet neljä oppimistyyliä, jotka ovat käytännöllinen, pohtiva, looginen ja aktiivinen. Käytännölliset oppijat tekevät asioita konkreettisesti ja he oppivat kokemusten kautta. Pohtijat taas oppivat parhaiten, jos he itse arvioivat uutta asiaa ajan kanssa. Loogiset ihmiset rakentavat uusien oppien perusteella erilaisia malleja ja teorioita. Aktiiviset oppijat sen sijaan eivät halua vain kuunnella vaan osallistuvat itse kokeilemalla. Taitava esimies hyödyntää perehdyttäessään kaikkia oppimistyylejä tehostaakseen uuden asian oppimista. (Hyppänen 2007, 110.)

Kupias ja Peltola (2009, 114) puolestaan jakavat oppimisen toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Toistavassa oppimisessa tavoitteena on, että tehtävän opettamisen jälkeen oppija tietää, muistaa ja osaa toistaa tämän tehtävän. Ymmärtävä oppiminen vaatii asioiden aktiivista työstämistä. Tavoitteena on, että oppija pystyy itsenäisesti soveltamaan opittua asiaa omassa työssään. Luovassa oppimisessa oppijoita rohkaistaan arvioimaan opittavaa asiaa. Näkökulmia pyritään yhdistelemään luovasti ja näin tavoitteena on luoda uudenlaisia näkökulmia. (Kupias & Peltola 2009, 114–115.)

Oppimistyylejä ja -tapoja on siis hyvin monenlaisia. Jokainen ihminen on erilainen ja niin on myös jokaisen oppimistyylitkin. Kokeilemalla selvitämme ne itselle parhaat tavat oppia. Perehdyttäjän tulisi olla tietoinen näistä erilaisista oppimistyyleistä ja -tavoista ymmärtääkseen paremmin perehdytettäväänsä. Perehdytysjakson alussa olisikin hyvä tiedustella uudelta työntekijältä, miten hän oppii parhaiten. Usein epäonnistunut perehdytys johtuu vääristä opetusmenetelmistä, kun perehdytyksessä ei ole huomioitu perehdytettävän tapaa oppia. Oikealla opetusmetodilla edistetään ja nopeutetaan tulokkaan perehtymistä ja oppimista sekä työyhteisössä toimimista. Hyvä perehdyttäjä hyödyntää perehdyttäessään kaikkia oppimistyylejä tehostaakseen uuden asian oppimista ja sisäistämistä.

3.6 Perehdytysmateriaali

Perehdyttämismateriaalina kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, kuten yritysesitteitä, ruokalistoja sekä työ- ja käyttöohjeita (Eräsalo 2008, 66). Työsuhteen alussa perehdytettävälle on hyvä koota tietopaketti, josta löytyy yritystä koskevaa aineistoa. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomukset, esitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Perehdytettävälle on annettava heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen konkreettiseen materiaaliin ja sähköiseen tietoon, jota hän tarvitsee perehtymisessään. (Österberg 2014, 122–123.) Perehdytysmateriaalina toimii yleensä myös kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea, henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikka, erilaiset tiedotteet, tuote- ja palveluesitteet sekä työsäännöt ja turvallisuusohjeet. Keskeinen on myös Tervetuloa taloon -materiaali, jossa esitellään työterveyspalvelut, poissaoloilmoituskäytännöt ja henkilökuntaedut. Perehdytyksessä voidaan lisäksi hyödyntää itseopiskelumateriaalia. (Hyppänen 2007, 195–196.)

Perehdyttämistä varten tuotettu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Materiaalin suunnittelussa kannattaa ottaa käytännönläheinen näkökulma: materiaalin ja välineiden tulee olla helposti lähestyttäviä ja helppokäyttöisiä. Lisäksi suunnitteluvaiheessa on tärkeää pohtia sitä, kuka päivittää materiaaleja ja miten. Perehdyttämisessä

kannattaa kuitenkin hyödyntää kaikkea jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, sillä ne auttavat tulokasta hahmottamaan yritystä. Oleellista on, että uusi työntekijä tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat häntä omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) korostavat intranetin ja Tervetuloa taloon -esitteen merkitystä perehdytysmateriaaleina. Intranet on tehokas henkilöstöviestinnän väline, jonka hyödyntäminen on suositeltavaa perehdyttämisessä. Intranetiä käytetään muun muassa henkilöstön tietoarkistona, jossa tulisi olla selkeästi esitettynä yrityksen visio, arvot, menestys, tulosseuranta sekä ajankohtaiset tapahtumat. Organisoitu ja päivitetty tieto tarjoaa uudelle työntekijälle perehtymismahdollisuuden yritykseen. Osa henkilöstön perehdyttämisestä voidaan myös toteuttaa verkko-oppimisen keinoin. Intranetin ohella Tervetuloa taloon -vihkosen rooli perehdytyksen tukena on merkittävä. Materiaalin yleisilmeeseen ja sisältöön kannattaa kiinnittää huomiota, sillä sen tulisi välittää sellaista ilmapiiriä ja tekemisen tunnetta, jota työpaikalla arvostetaan. Materiaalin laadinnassa kannattaa siis pohtia, millainen mielikuva organisaatiosta halutaan välittää. Myös perehdytysmateriaalin helppolukuisuus ja olennaiseen keskittyminen on keskeistä. Tiivis ja tarpeellinen tietopaketti sisäistetään helpommin kuin monikymmensivuinen teksti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–212.)

Perehdyttäjä voi perehdytyksessä käyttää kaavioita, kuvioita ja prosessikuvauksia helpottaakseen asioiden hahmottamista. Myös miellekarttoja voidaan käyttää kokonaisuuksien hahmottamisessa. Lisäksi organisaatiossa on lähes aina tarjolla valmista materiaalia, jota voidaan käyttää orientoivana lukumateriaalina. Tarpeeksi mielenkiintoinen ja tiivis materiaali herättää parhaimmillaan perehtyjän mielenkiinnon ja tuo lukijan ajatteluun jotakin uutta. Valmiin materiaalin valinta tulee siis tehdä huolella ja sen määrä pitää olla oikea. Hyvä materiaali auttaa perehtyjää tunnistamaan omassa työssä materiaalissa käsiteltyjä asioita ja sitä kautta samaistumaan tulevaan perehdytykseen. Jos materiaali on liian pitkä ja tylsä, motivaatio perehdytystä kohtaan laskee. Materiaalin sisältö on oleellista kohdistaa kyseessä olevaan työhön. Myyjien perehdyttämisessä kannattaa esimerkiksi käyttää asiakaspalvelua käsittelevää materiaalia. (Kupias & Peltola 2009, 155–156; 161–162.)

Oheismateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Kirjallisesta tai sähköisestä aineistosta on paljon hyötyä. Uusi työntekijä voi tutustua yritystä koskeviin asioihin jo ennen ensimmäistä työpäivää. Myöhemmin hän voi itsenäisesti kerrata asioita oheisaineiston avulla. Oheismateriaalin tarkoitus on tehostaa perehtyjän oppimista eli mieleen painamista ja asioiden muistamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; 10.)

Perehdytysmateriaalina voi toimia tulostettu tai sähköinen materiaali, jonka tarkoitus on välittää tehokkaasti työhön liittyvää tietoa uudelle työntekijälle. Näitä materiaaleja ovat muun muassa vihkoset, esitteet, cd-levyt, videot, nettisivut ja sähköpostit. Materiaalien tulisi olla hyvin suunniteltuja ja helppokäyttöisiä. Hyvässä perehdytysmateriaalissa informaatio on virheetöntä ja helposti löydettävissä. Tehokas ja toimiva materiaali ei ole iso ja painava. Materiaalissa tulee käyttää yksinkertaista ja selkeää kieltä eli sen pitää olla helppolukuinen. Materiaalissa tulee olla otsikoita, jotka helpottavat jäsentämistä ja se on hyvä kirjoittaa ja suunnitella suoraviivaisella, helposti seurattavalla tyylillä. Hyvä materiaali on värikäs ja siinä on tarkasti valitut esimerkit ja kuvat, jotka houkuttelevat lukemaan ja miellyttävät kaikkia aisteja. Materiaalia tulee myös päivittää ja parannella jatkuvasti, jotta se on ajan tasalla. (El-Shamy 2003, 32.)

4 Suunnittelu ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n kahvilamyyjien perehdytyksen nykytilaa sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta, uudistaa nykyistä perehdytysmateriaalia, tuottaa perehdytyksen check-lista ja tuoda esille ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Yritys X:n perehdytysprosessin vaiheista erityisesti työnopastuksen vaihe on yrityksessä puutteellinen, sillä minkäänlaista check-listaa ei Yritys X:ssä perehdytyksen tukena ole eikä muutakaan työnopastuksen suunnitelmaa. Tästä syntyi siis tarve tälle opinnäytetyölle. Tämän vuoksi koettiin, että nykyistä Yritys X:n manuaalia tulisi uudistaa ja tuottaa myös perehdytyksen check-lista. Opinnäytetyön tuloksena syntyvää uudistettua perehdytysopasta ja check-listaa tultaisiin hyödyntämään uusien kahvilamyyjien perehdyttämisessä. Tavoitteena oli luoda materiaali, joka olisi helposti päivitettävissä ja kaikkien työntekijöiden helposti saatavilla.

Opinnäytetyön produktina syntyy siis uudistettu perehdytysopas ja perehdytyksen check-lista. Lisäksi syntyy tietoa perehdytyksen nykytilasta ja kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen. Haluan, että kehittämistyössä näkyy sekä johdon että työntekijöiden näkökulma. Opinnäytetyötä varten haastattelinkin Yritys X:n kahta omistajaa, kahvilapäällikköä ja tämän lisäksi kuutta kahvilamyyjää. Haastattelujen ja jo olemassa olevan materiaalin perusteella laadin päivitetyn perehdytysoppaan ja perehdytyksen check-listan.

4.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Minulle oli jo alkuvuodesta 2018 selvää, että haluan tehdä opinnäyteyöni Yritys X:lle, mutta aihetta en vielä silloin tiennyt. Aloin kysellä mahdollisia aiheita kahvilapäälliköltäni keväällä 2018. Keskusteltuaan Yritys X:n omistajien kanssa kahvilapäällikköni kertoi minulle perehdyttämisen, erityisesti sen, miten perehdyttämistä voisi Yritys X:ssä kehittää, olevan yksi vaihtoehto, josta opinnäytetyön voisi tehdä. Kiinnostuin aiheesta, sillä perehdyttämisen puutteesta käydään ravintola-alalla jatkuvasti keskustelua ja haluan osaltani kehittää ja parantaa Yritys X:n uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Kesän 2018 alussa tein aiheesta aihe- ja opinnäytetyösuunnitelman.

Aluksi ajattelin itse, että opinnäytetyöni olisi toiminnallinen eli produktityyppinen työ, mutta tavattuani opinnäytetyöni ohjaajan aloimmekin pohtia, jos työ olisikin tutkimustyyppinen. Punnitsimme näiden kahden eroja ja hyviä sekä huonoja puolia juuri tähän opinnäytetyöhön liittyen. Lopulta päädyin työni tavoitteen ja tulevien tuotosten takia yhdistämään nämä molemmat.

Aloitin tietoperustan kokoamisen ja itse produktin tekemisen syyskuussa 2018 (kuvio 1). Produktin tekemistä ja toteuttamista varten haastattelin Yritys X:n kahvilamyyjiä, omistajia ja kahvilapäällikköä. Haastattelujen perusteella laadin nykytila-analyysin, josta käy ilmi, mitä tällä hetkellä perehdytysprosessin eri vaiheissa Yritys X:ssä tapahtuu ja mitä prosessissa voisi kehittää. Vanhan materiaalin ja haastatteluista saatujen tietojen pohjalta uudistin Yritys X:n perehdytysmanuaalia. Tuotoksena syntyi myös perehdytyksen check-lista, jota tullaan käyttämään perehdyttämisen tukena.

Perehdytysoppaan ja perehdytyksen check-listan valmistuttua pyysin palautetta Yritys X:n omistajilta opinnäytetyöstäni ja opinnäytetyöni tuotoksista. He arvioivat niiden onnistumista ja antoivat minulle palautetta. Arvioin myös itse tuotoksien onnistumista ja omaa toimintaani opinnäytetyön tekemisessä.

Kuvio 1. Projektisuunnitelma ja aikataulu

4.2 Toteutuksen kuvaus

Kehittämistyössä hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Jyväskylän yliopisto). Laadullinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja tutkittavien näkökulman ymmärtämiseen, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen ja ennustettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22–23.)

Menetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena oli tutkia syvällisemmin perehdyttämistä Yritys X:ssä. Laadin haastattelukysymykset tietoperustan pohjalta ja muotoilin ne hieman eri tavalla johdolle ja työntekijöille. Haastattelujen kautta sain tietoa siitä, mitä perehdytysprosessin vaiheissa pitäisi tapahtua eli mitä uudistetussa oppaassa ja perehdytyksen check-listassa tulisi olla.

Haastateltaviksi pyrin valitsemaan sekä yrityksessä pidempään olleita että uudempia työntekijöitä. Näin sain hieman erilaisia näkökulmia ja vastauksia kysymyksiini. Lisäksi haastattelin molempia Yritys X:n omistajia sekä kahvilapäällikköä.

4.2.1 Haastattelu menetelmänä

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan muoto. Se tarkoittaa tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan verbaalisessa muodossa. Haastattelun etuja ovat esimerkiksi se, että haastattelu soveltuu erilaisiin tarkoituksiin, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla saadaan varsin syvällistä tietoa. Haastattelu koetaan yleisesti miellyttäväksi, sillä haastateltava tietää, mitä suurin piirtein on odotettavissa ja myös tutkija tiedostaa, mitä haastattelu tutkimusmetodina edellyttää ja miten siihen valmistaudutaan. Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus korostuu keskustelutyyppisissä haastatteluissa, joissa tutkija saa mahdollisuuden lähestyä vaikeitakin tutkittavia asioita. Haastattelu on ennen kaikkea keskustelua, jolla on selkeä tarkoitus. Se on kuitenkin asiayhteys- ja tilannesidonnaista, sillä tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. Haastattelua voidaan luonnehtia kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11–12; 41; 48.)

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Se sopii hyvin monenlaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on joustava menetelmä. Suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa. Myös eleet ja ilmeet auttavat ymmärtämään vastauksia. Haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, jos kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, halutaan syventää vastauksia tai haastattelusta saatavia tietoja tai jos halutaan kysyä lisäkysymyksiä. Haastattelulla myös tavoitetaan henkilöitä hyvin. Haastattelu vie kuitenkin aikaa, se aiheuttaa kustannuksia ja vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi saattaa olla ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–36.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan siinä, miten tarkasti kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija jäsentää tilannetta. Tutkimushaastatteluja ovat strukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Lomakehaastattelu on esimerkki strukturoidusta haastattelusta. Kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on lomakkeessa täysin määrätty. Lomakehaastattelussa oletetaan myös, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Tällaisen strukturoidun haastattelun suurimpana haasteena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu sekä se, että valitut käsitteet ja vaihtoehdot heijastavat usein enemmän tutkijan kuin haastateltavien maailmaa. Lomakehaastattelun etuna on kuitenkin tietojenkäsittelyn nopeus. Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia. Nämä haastattelut muistuttavat keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Puolistruktu-

roidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Esimerkki puolistrukturoidusta haastattelusta on teemahaastattelu. Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Nimensä mukaan teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset asioille ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–48.)

Haastattelu etenee suunnittelusta toteutukseen ja siitä lopulta aineiston tulkintaan ja analysointiin. Ensin on tehtävä tutkimussuunnitelma, josta tutkija hahmottaa, mistä vaiheista tutkimus muodostuu. Tutkimussuunnitelma koostuu muun muassa tutkimuksen tarkoituksen määritelmästä, tutkimuksen oletuksista, aikataulusta ja hahmotelmasta siitä, miten tutkimustiedot kerätään. Lisäksi kannattaa kartoittaa, mitä tutkimuksia on tehty aiheesta aiemmin ja määritellä, keitä ja montaako ihmistä tutkimus koskee. On myös tarkennettava, mitä tutkitaan ja miten asiaa tutkitaan. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Mikäli haastateltavien joukko on liian pieni, aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta jos joukko on liian suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Suunnitteluvaiheessa tulee myös pohtia, toteuttaako haastattelun yksilö- vai ryhmähaastatteluna. Tavallisin tapa tehdä haastattelu on toteuttaa se yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelussa osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti ja tekevät huomioita. Ryhmähaastattelun avulla saadaankin nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 54–63.)

Haastattelun toteutuksessa ensimmäinen askel on ottaa yhteyttä haastateltaviin henkilöihin ja sopia haastattelun ajankohdasta. Haastattelutilanteessa kummankin osapuolen tulee ottaa toinen huomioon, sillä haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Tutkimuksen onnistumiselle olennaista on, millaiseksi haastateltava käsittää oman roolinsa. Haastattelijalta taas odotetaan, että hän toimii tehtäväkeskeisesti. Haastattelijan ei tule osoittaa yleistä uteliaisuutta, mutta hänen on kuitenkin käyttäytymisellään osoitettava, että hän tekee työtä, josta hän on kiinnostunut. Haastattelijan edellytetään myös osoittavan luottamuksellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 82–96.)

Lopuksi haastatteluista saatu aineisto tulee analysoida. Aineiston analysointitapaa pitäisi miettiä jo aineistoa kerättäessä. Tutkija voi haastatellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Tallennettu aineisto puretaan joko litteroimalla aineisto sanasta sanaan tai kirjoittamalla päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Purettu aineisto on ennen analysointia luettava. Analyysissa eritellään

ja luokitellaan aineistoa. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisella pyritään siis kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia. Kuvauksissa on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Aineiston luokittelu puolestaan luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja vertailla sen eri osia toisiinsa. Onnistuneessa tulkinnassa myös lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi. Lopuksi tulokset esitetään. Haastatteluaineiston tulokset voidaan esittää monella tavalla, kuten tekstinä, numeroina, kuvina ja kuvioina. Sama tulos voidaan esittää yhdellä tai useammalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135–151; 169.)

Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatelurungot ovat opinnäytetyön liitteinä. Kahvilamyyjiä haastateltiin yhteensä kuusi. Haastateltaviksi valittiin sekä pidempään Yritys X:ssä työskennelleitä että uudempia työntekijöitä. Haastattelurunko muodostettiin tietoperustan pohjalta. Haastattelut toteutettiin 2.-11.10.2018 välisenä aikana. Haastattelut äänitettiin puhelimella ja ne olivat kestoltaan noin 28–48 minuuttia. Kaikki haastateltavat ovat naisia ja iältään 20–25-vuotiaita. Yksi haastateltavista on koulutukseltaan restonomi ja neljä haastateltavaa ovat käyneet lukion. Yksi lukion käyneistä opiskelee tällä hetkellä leipurikondiittoriksi ja yksi on lukion jälkeen opiskellut ammattikoulussa vastaanottovirkailijaksi, tällä hetkellä hän opiskelee ammattikorkeakoulussa restonomiksi. Yksi haastateltavista valmistui ammattikoulusta vuosi sitten kokiksi. Osa haastateltavista on työskennellyt Yritys X:ssä pidempään ja osa heistä on uudempia työntekijöitä. Haastateltavien työuran pituus Yritys X:ssä vaihteli haastatteluhetkellä reilusta kuukaudesta kahteen ja puoleen vuoteen.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös Yritys X:n omistajia. Heidän haastattelu toteutettiin 16.10.2018 ja heitä haastateltiin samaan aikaan. Heidän haastattelunsa kesti reilun tunnin. Lisäksi haastateltiin Yritys X:n kahvilapäällikköä, mutta hän vastasi kysymyksiin sähköpostitse, sillä hän on äitiyslomalla. Yritys X:n tämän hetkistä kahvilapäällikköä, äitiyslomalla olevan kahvilapäällikön sijaista haastateltiin ainoastaan seurantavaiheeseen liittyen.

4.2.2 Aineiston analysointi

Haastattelut kannattaa yleensä nauhoittaa aineiston analysointia varten. Analysointi aloitetaan lukemalla kirjalliseen muotoon saatettu aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Aineisto puretaan yleensä teema-alueittain. Tällöin tarkastelun keskiössä ovat aineistossa esiintyvät ilmiöt tai asiat, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat siis olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa. Analyysilla voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen sekä aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta. Kaikkiin edellä mainittuihin vaiheisiin liittyy myös kriittistä tarkastelua, jolla pyritään parantamaan tulosten laatua ja luotettavuutta. Valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään analysointia varten valmis. Pelkistämisen tarkoituksena puolestaan on selkiyttää ja tiivistää aineistoa. Lopuksi dokumenttia tulkitaan. Tulkinnassa tutkija tuo tarkasteltavasta ilmiöstä esiin jotakin uutta. Tulkintojen lähteenä voi toimia esimerkiksi aiempi teoria ja tutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 121–128.)

Haastateltuani kahvilamyyjiä ja Yritys X:n omistajia, dokumentoin äänittämäni haastattelut kirjalliseen muotoon. Toteutin aineiston analysoinnin kysymys kerrallaan. Kuuntelin jokaisen haastateltavan äänitteestä teeman kerrallaan ja kirjoitin niistä esiin tulleita yhteisiä asioita ja eroja. Seuraavassa luvussa esitän kirjallisessa muodossa haastatteluista saadut tulokset sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta. Tästä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta tein päätelmiä ja yhteenvedon dokumenttianalyysin avulla.

5 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa esitellään Yritys X:n perehdyttämisen nykytilaa sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta. Haastateltavien vastauksia yhdistetään haastattelukysymyksiin. Haastatteluaineistoa käydään läpi kysymys kerrallaan.

5.1 Työntekijöiden näkökulma

Haastateltavia kahvilamyyjiä oli yhteensä kuusi. Haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä perehdytysprosessin eri vaiheisiin liittyen. Kysymyksiä esitettiin rekrytointivaiheesta, ennen töihin tuloa -vaiheesta, työyhteisöön perehdyttämisestä, työnopastuksesta sekä seurannasta. Useammassa haastattelussa tuli esille samankaltaisia asioita.

5.1.1 Rekrytointivaihe

Kysyttäessä haastateltavilta, millaista tietoa he saivat Yritys X:stä rekrytointivaiheessa, kaikki vastasivat, että tässä vaiheessa heille kerrottiin perusasioita yrityksestä. Jo työhakemuksesta he saivat informaatiota yrityksestä ja itse haastatteluvaiheessa työntekijöille kerrottiin esimerkiksi, milloin ja ketkä ovat perustaneet Yritys X:n, mistä Yritys X:n tuotteet tulevat, millainen yritys on kyseessä ja jotakin yrityksen toimintatavoista. Muutama toi ilmi, että he olivat itse ottaneet ennen haastattelua selvää yrityksestä, ja näin ollen tiesivätkin siitä jo jotain. Yksi haastateltavista puolestaan tiesi etukäteen tuotteista, koska hän on ollut ennen Yritys X:n asiakas.

Työyhteisöstä ei haastateltavien mukaan annettu kovin paljon tietoa rekrytointivaiheessa. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että hänelle kerrottiin Yritys X:ssä olevan hyvä työyhteisö ja kaikkien työntekijöiden olevan nuoria sekä mukavia. Yhdelle kerrottiin, että Yritys X:n leipomossa työskentelevät kondiittorit, jotka valmistavat tuotteita ja myymälöissä työskentelee kahvilamyyjiä, jotka myyvät näitä tuotteita asiakkaille. Työtehtävistä haastateltaville kerrottiin enemmän. Heille kerrottiin, että työtehtäviin sisältyy muun muassa siivoamista, asiakaspalvelua ja erikoiskahvien valmistamista. Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa rekrytointivaiheessa. He saivat yrityksestä ja työtehtävistä siihen hetkeen riittävästi tietoa.

Rekrytointivaiheen tärkeimmäksi tavoitteeksi suurin osa määritteli sen, että työntekijä ymmärtää tärkeimmät työtehtävät ja tietää, millaiseen yritykseen ja mihin tehtäviin on mahdollisesti tulossa. Vastauksissa toistui myös hyvän kuvan luominen yrityksestä sekä työyhteisöstä ja se, että haastateltavalle annetaan riittävästi tietoa, jotta hänelle tulee varma ja

tervetullut olo. Yrityksen näkökulmasta yksi haastateltavista mainitsi rekrytoinnin tavoitteeksi löytää ne oikeat ja parhaat työntekijät hakijoiden joukosta. Osan mielestä rekrytointivaiheessa Yritys X:ssä ei ole mitään kehitettävää, mutta osan mielestä on. Yksi mainitsi, että jo hakemuksessa tai viimeistään haastattelussa voisi selkeämmin ilmoittaa, minkä tuntista työntekijää yritykseen haetaan. Yksi haastateltavista sai tiedon valituksi tulemisesta todella nopeasti, mutta yksi taas joutui odottamaan vastausta kaksi kuukautta. Hän siis toivoisi, että valintapäätöksestä ilmoitettaisiin nopeammalla aikataululla. Yksi oli sitä mieltä, että haastatteluvaiheessa voisi olla mukana kahvilapäällikön lisäksi myös Yritys X:n omistajat, jotta mahdollinen uusi työntekijä näkisi jo tässä vaiheessa yrityksen johtoporrasta ja johto olisi myös vaikuttamassa siihen, millaisia työntekijöitä yritykseen palkataan.

5.1.2 Ennen töihin tuloa

Ennen ensimmäistä työpäivää kaikki haastateltavat saivat Yritys X:n manuaalin, jossa kerrotaan yrityksestä ja tuotteista. Useamman mielestä ennen ensimmäistä työpäivää tietoa tuli todella paljon kerralla ja yksi totesi, että manuaalin ohjeista sai enemmän irti, kun oli ollut ensin muutamassa vuorossa. Yhdelle haastateltavista painotettiin todella paljon manuaalin merkitystä ja hänelle kerrottiin, että se tulee opetella ulkoa. Tämän hän kuitenkin koki hyväksi, sillä ennen ensimmäistä vuoroaan hän tiesi ja osasi jo paljon. Kysyttäessä haastateltavilta, kokivatko he olonsa tervetulleeksi ennen ensimmäistä työpäivää, kaikki vastasivat myöntävästi. Tätä perusteltiin hyvällä ilmapiirillä ja sillä, että kaikki työntekijät ottivat uuden työntekijän hyvin vastaan ja olivat valmiita neuvomaan.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Yritys X:n perehdytysmanuaalissa on hyvin paljon tietoa. Yhden mielestä manuaalissa on esitetty asiat selkeästi, mutta tietoa on paljon, joten tarvittavaa tietoa on vaikea löytää silloin, kun sitä tarvitsee. Yhden mielestä tuntui aluksi, että manuaalissa on liikaa tietoa, mutta hän totesi, että jälkeenpäin hänestä on tuntunut, että tietoa on kuitenkin riittävästi. Kaksi haastateltavista toi esille sen, että manuaali voisi olla tiivistetympi tai ainakin aloittavalle työntekijälle siitä voisi tehdä tiivistetymmän version. Haastateltavat perustelivat tätä sillä, että tällä hetkellä manuaalissa on todella paljon tietoa ja näin uuden työntekijän on vaikeaa hahmottaa, mitkä ovat tärkeimmät ja oleellisimmat asiat osata ennen ensimmäistä työpäivää. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että manuaalissa on melko paljon itsestään selviä asioita, mutta hänestä on kutenkin hyvä, että tietoa on mieluummin liikaa kuin liian vähän, jos työssä aloittaa henkilö, jolla ei ole aiempaa kokemusta kahvilassa työskentelystä.

Ennen töihin tuloa -vaiheen tärkein tavoite on suurimman osan mielestä perehdyttää uusi työntekijä tuotteisiin ja yritykseen ja näin varmistaa, että uusi työntekijä osaa ja tietää asiat, joilla hän pääsee alkuun saapuessaan ensimmäiseen vuoroonsa. Yksi mainitsi tavoitteeksi sen, että työntekijälle tulee tervetullut ja haluttu olo. Toinen mainitsi työntekijän näkökulmasta tavoitteeksi sen, että työntekijällä olisi heti alusta lähtien positiivinen ja yritteliäs asenne, hän olisi valmis kysymään sekä halukas oppimaan ja kehittämään itseään. Kysyttäessä haastateltavilta, mitä ennen töihin tuloa -vaiheessa voisi Yritys X:ssä kehittää, vastaukseksi saatiin erilaisia kehitysehdotuksia. Yksi toi esille kehitysehdotuksen manuaaliin liittyen. Hänen mielestään olisi hyvä, jos manuaalissa olisi kuvat kaikista tuotteista. Tämä helpottaisi uuden työntekijän oppimista, kun hän saisi yhdistettyä nimen tiettyyn tuotteeseen jo ennen ensimmäistä vuoroaan. Toinen taas kaipaisi pidemmän kahvikoulutuksen, jossa jokainen aloittava työntekijä opettelisi ja tekisi vähintään kerran jokaisen juoman, joka on Yritys X:n kahviloissa myynnissä. Hänen mielestään olisi myös hyvä, jos uusi työntekijä pystyisi rauhassa käymään kaikki opeteltavat asiat läpi kahvilapäällikön kanssa. Tämän jälkeen uusi työntekijä voisi kirjoittaa ylös asiat, jotka ovat jääneet hänelle epäselväksi ja ne käytäisiin yhdessä läpi. Yksi haastateltavista mainitsi, että tässä vaiheessa itse myymälöistä olisi hyvä saada enemmän tietoa, kuten tietoa siitä, millaista asiakaskuntaa kussakin myymälässä käy, ja miten hektisiä eri myymälät ovat. Yksi haastateltavista taas toi esille sen, että tuotteisiin olisi hyvä päästä tutustumaan ja niitä maistelemaan jo ennen ensimmäistä vuoroa, kun tällä hetkellä se tapahtuu työn aloittamisen jälkeen.

5.1.3 Työyhteisöön perehdyttäminen

Kaikki haastateltavat vastaanotettiin hyvin työyhteisöön. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että kaikki kahvilamyyjät olivat alusta lähtien avuliaita ja kannustivat kysymään tai soittamaan, mikäli tulee jotakin kysyttävää. Eräs haastateltava totesi, että hän on tullut hyvin toimeen kaikkien kanssa, vaikka alussa olikin paljon eri ihmisten kanssa vuoroissa. Hänen mielestään Yritys X:ssä on hyvä työyhteisö ja heti alusta lähtien tuntui mukavalta tulla töihin. Yksi haastateltavista koki, että perehdyttäminen työyhteisöön tapahtui nopealla aikataululla, mutta asiallisesti ja ammattimaisesti. Muutama haastateltavista perehdytettiin työyhteisön jäseneksi siten, että he olivat ensimmäisessä vuorossaan kahvilapäällikön kanssa, joka opasti ja selvensi työpaikan ja työyhteisön tapoja. Ketään ei kuitenkaan varsinaisesti perehdytetty työyhteisöön, vaan lähes kaikki tutustuivat työyhteisöön työn ohessa, kun samassa vuorossa oli itselle uusia ihmisiä. Kaksi haastateltavista korosti perehdytettävän oman aktiivisuuden merkitystä työyhteisöön perehdyttämisessä. Toinen

koki oppivansa nopeasti työyhteisön tavoista ja normeista itse kyselemällä. Hänen mielestään on tärkeää, ettei uusi työntekijä oleta, että kaikki osaavat kertoa hänelle kaikesta kaiken, vaan pitää myös itse osata kysyä, jos ei tiedä.

Lähes kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi, kun heiltä kysyttiin, tutustuivatko he riittävästi työyhteisöön perehdytyksen ansiosta. Moni toi esille sen, että tutustuminen työyhteisöön on ollut kuitenkin melko oma-aloitteista ja ajan kanssa tapahtuvaa toimintaa. Toisaalta he eivät kokeneet tarvitsevansa enempää perehdytystä työyhteisöön. Yhden haastateltavan mukaan perehdyttäminen ja perehtyminen työyhteisöön jäi vähäiselle, kun hän alkoi tekemään vuoroja vain tietyissä myymälöissä, jolloin hänelle tuli tutuksi vain tietyt henkilöt. Toinen taas koki tutustuneensa työyhteisöön riittävästi perehdytyksen ansiosta, sillä vuoroissa oltiin jatkuvasti kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Myös toinen haastateltavista sanoi, että heti alussa hän sai työskennellä eri ihmisten kanssa, jolloin hän tutustui nopeasti kaikkiin kahvilamyyjiin. Yksi haastateltavista olisi kuitenkin kaivannut lisää perehdytystä ja tutustumista Yritys X:n omistajiin. Hän tapasi omistajat vasta oltuaan töissä jo jonkin aikaa, eikä hänelle myöskään esitelty leipomoa, jossa kaikki tuotteet valmistetaan. Hänen mielestään uuden työntekijän olisi siis heti alussa hyvä esittäytyä johdon kanssa ja nähdä myös leipomon henkilökuntaa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä on työyhteisöön perehdyttämisen tärkein tavoite, kaikkien vastauksissa korostui enemmän tai vähemmän uuden työntekijän tunne työyhteisöön hyväksytyksi tulemisesta. Yksi heistä vastasi tavoitteen olevan se, että uusi työntekijä tietää, miten työpaikalla toimitaan. Hänen tulee tietää, ettei hän ole yksin, vaan voi pyytää muilta apua. Hänellä tulee olla sellainen olo, että hän kuuluu työyhteisöön ja häntä halutaan auttaa pääsemään alkuun työssään. Toinen haastateltavista vastasi, että uudelle työntekijälle pitää muodostua tunne siitä, että on kivaa mennä töihin, kun tietää, että siellä on mukavia ihmisiä ja kaikki ovat valmiita auttamaan toisia. Yhden haastateltavan mukaan työyhteisöön perehdyttämisen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman yhtenäistä työnjälkeä ja selkeä kuva siitä, miten kaikki asiat toimivat missäkin liikkeissä. Haastatteluissa korostui myös saman toimintatavan tärkeys. Jokaisella on oma tapansa tehdä ja opettaa toiselle asioita, mutta olisi tärkeää, että perehdytettäessä kaikki opastaisivat uutta työntekijää samalla tavalla ja perehdytettävälle kerrottaisiin samat asiat. Niin työhön kuin perehdyttämiseen olisi siis hyvä olla kaikille samat ohjeet, jotta kaikki tekevät työtään samalla tavalla ja näin myös opastavat uusille työntekijöille samanlaiset toimintatavat.

Työyhteisöön perehdyttämistä voisi kahden haastateltavan mielestä kehittää siten, että Yritys X:ssä olisi yksi henkilö, joka perehdyttää. Se selkeyttäisi uuden työntekijän alkua, kun hänellä olisi yksi tietty tukihenkilö. Se, että moni perehdyttää, voi aiheuttaa uudessa

työntekijässä hämmennystä ja ahdistusta. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että olisi hyvä, jos uusi työntekijä pystyisi tapaamaan koko työyhteisön, ennen kuin hän aloittaa työskentelyn. Hän toi myös esille, että uusi työntekijä voisi laittaa kaikille yhteisesti hieman informaatiota itsestään, jotta kaikki tietäisivät, millainen henkilö työyhteisöön on tulossa. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen ei tarvinnut olla ensimmäiseen kahteen viikkoon yksin vuorossa, minkä koki erittäin hyväksi. Hän toivoisi tulevaisuudessa uusille työntekijöille vastaavanlaista perehdytystä. Yksi haastateltavista toivoisi puolestaan enemmän illanistujaisia, joissa kahvilamyyjät ja keittiön henkilökunta kohtaisivat, jotta koko työyhteisö tulisi tutuksi.

5.1.4 Työnopastus

Haastateltavien kanssa ei käyty läpi suunnitelmaa siitä, miten heidät aiotaan perehdyttää yritykseen, mutta kaikkien kanssa pidettiin perehdytyshetki, jossa käytiin läpi muun muassa perehdytysmanuaali. Tämän lisäksi heille kerrottiin työn alkamisesta jotakin, kuten missä ja kenen kanssa ensimmäinen vuoro tulee olemaan. Yhdelle haastateltavista kerrottiin esimerkiksi, että hänellä tulee olemaan ensimmäisten päivien aikana avausvuoro ja sulkuvuoro, jotka ovat molemmat kahvilapäällikön kanssa. Näissä vuoroissa hän voisi siis rauhassa katsoa ja opetella. Yksi haastateltavista taas mainitsi, että kahvilapäällikön kanssa käytiin läpi manuaali, jonka jälkeen aloitettiin työnteko melko hätiköidyllä ja nopealla perehdytyksellä. Hän olisi kaivannut pidempää perehdytysjaksoa ja perehdytykseen suunnitelmallisuutta. Kun haastateltavilta kysyttiin, kuka heidät perehdytti, puolet heistä vastasivat, että ensimmäisessä vuorossa heidän kanssaan oli kahvilapäällikkö. Loput haastateltavat saivat perehdytyksensä muilta työntekijöiltä. Ainoastaan kaksi haastateltavista saivat perehdytyksen sekä aamuvuoroon että iltavuoroon. Loput haastateltavat perehdytettiin vain toiseen edellä mainituista. Yksi haastateltavista sai perehdytyksen iltavuoroon työntekijältä, joka oli itse perehdytetty iltavuoroon vasta edellisenä päivänä. Haastateltava siis koki kyseisen perehdytystilanteen hieman epäselväksi ja epäammattimaiseksi. Kukaan haastateltavista ei saanut osallistua oman perehdytyksensä suunnitteluun. Yhdeltä kuitenkin kysyttiin, haluaako hän erityisesti harjoitella joitakin asioita ja näin hän sai opetella asioita, jotka hän koki itselleen haastavimmiksi.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten heille perehdytettiin käytännön työ, yksi heistä kertoi, että hänellä oli kahvikoulutus ennen työn aloittamista, jonka jälkeen hänellä oli kahvilapäällikön kanssa muutama ensimmäinen vuoro. Näissä vuoroissa käytiin yhdessä kahvilapäällikön kanssa läpi muun muassa miten tuotteet pakataan, kuinka ne tulee asetella vitriineihin ja miten tiskikone pestään. Hänen kanssaan käytiin siis perusteellisesti läpi monia asioita, jotka helpottivat tulevaa. Toiselle haastateltavalle kahvilapäällikkö puolestaan

näytti vain nopeasti, miten jokin asia tehdään ja tämän jälkeen hän joutuikin jo lähtemään. Haastateltava koki, että hänelle olisi tullut varmempi ja turvallisempi olo aloittaa itsenäisesti työt, jos kahvilapäällikkö olisi ollut hänen kanssaan koko päivän ja ohjeistanut sekä opastanut työntekoon. Yksi haastateltavista koki, että perehdytys oli sitä, että työn lomassa perehdytettiin se, mikä ehdittiin. Alussa hänelle tuli siis hieman turvaton olo, kun kaikkea ei ehditty perehdyttää ja perehdyttäminen oli pitkälti työ tekijäänsä opettaa -periaatteella toteutettu. Yhdelle haastateltavista näytettiin, miten jokin asia tehdään, hän teki perässä ja kyseli paljon. Hän korosti, että tekemällä ja virheiden kautta oppii. Yhdelle haastateltavista kerrottiin enemmän tuotteista ja tärkeimmistä allergeeneista kuin itse työnteosta alan työkokemuksesta johtuen. Hänelle perehdytettiin kassan toimintaa sekä sitä, miten töissä ollaan ja edustetaan yritystä. Yksi haastateltavista koki perehdytystilanteen siten, että hän katsoi vierestä, miten jokin asia tehdään ja tämän jälkeen hän alkoi pikkuhiljaa oppimaan. Hän myös korosti, että kaikki työntekijät olivat ymmärtäväisiä sen suhteen, että virheitä sattuu ja kaikkea ei voi osata heti alussa, mikä loi turvallisuuden tunnetta.

Lähes kukaan haastateltavista ei saanut käytännön opastusta perehdytysmanuaalissa ja henkilökunnan Dropboxissa oleviin asioihin, kuten kahvilaitteiden puhdistukseen. Toki kaikille perehdytettiin manuaalista perusasioita muun muassa yritykseen, kassan toimintaan, juomiin, työtapoihin ja työskentelyyn liittyen, mutta kysyttäessä nimenomaan esimerkiksi kahvilaitteiden puhdistamisesta, monen vastaus oli kieltävä. Moni toi vastauksissaan esille myös muita asioita, joita ei ole koskaan heille perehdytetty. Kaksi haastateltavista olivat vuorossa silloin kun kahvilapäällikkö teki espressokoneen papumyllyn puhdistuksen, mutta tilanne ei ollut kummankaan mukaan opettamis- tai perehdyttämistilanne. Osalle haastateltavista näytettiin, miten espressokoneen kahvat ja kahvitermari pestään. Yhdelle haastateltavista ei näytetty konkreettisesti kahvilaitteiden puhdistusta ja hän olisi kaivannut myös kassan toimintaan ja laskutukseen liittyen lisää perehdytystä. Yksi haastateltavista vastasi, että sen lisäksi, ettei hänelle näytetty kahvilaitteiden puhdistusta, hänelle ei myöskään ole koskaan näytetty, miten tukkulista tehdään. Hän on ollut Yritys X:ssä töissä yli vuoden, mutta ei ole vielä koskaan ollut vuorossa, jossa tukkulista pitää tehdä ja lähettää eikä näin ollen hänelle sitä ole myöskään näytetty. Hän kaipaisi siis tukkulistan tekemiseen perehdytystä. Yhden haastateltavan mukaan Yritys X:ssä tulisi enemmän panostaa siihen, että konkreettisesti näytettäisiin, miten Dropboxissa olevat asiat tehdään. Tämä olisi tärkeää muun muassa siksi, että laitteet ja koneet ovat kalliita ja niiden oikeanlainen huolto on tärkeää osata. Hänen mielestään myös vitriinien huoltoon pitäisi syventyä enemmän. Yksi haastateltavista kaipaisi lisää informaatiota ja perehdytystä tiskikoneiden pesuaineista ja muista työpaikan pesuaineista.

Kaikki haastateltavat saivat riittävästi tukea ja opastusta perehdytysjakson aikana. Tätä perusteltiin sillä, että muut työntekijät ottivat uuden työntekijän hyvin vastaan, he olivat kannustavia ja valmiita auttamaan kaikessa. Muutama haastateltava toi esille sen, että juuri tämän takia uutena työntekijänä uskalsi rohkeasti kysyä ja tuli turvallinen olo, kun oli työkavereita ympärillä, joilta kysyä apua. Yhdellä haastateltavista oli useampi perehdytyspäivä kahvilapäällikön kanssa, joten hän koki itsevarmuutta aloittaessaan työt. Työn aloittamista auttoi myös muiden työntekijöiden avuliaisuus. Yksi haastateltavista mainitsi, että myös kahvilapäällikkö tiedusteli häneltä alussa paljon, miten työnteko on sujunut ja miltä se on tuntunut.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin, huomioitiinko heidän perehdytyksessä aiempi työkokemus, lähes kaikki vastasivat, että työkokemusta ei varsinaisesti perehdytyksessä huomioitu, mutta haastatteluvaiheessa kysyttiin aiemmasta työkokemuksesta. Kaksi haastateltavista myös mainitsi, että työkokemuksen puute erikoiskahveista otettiin heillä huomioon siten, että heille järjestettiin kahvikoulutus jo ennen ensimmäistä työpäivää. Yhdellä haastateltavista puolestaan oli kokemusta erikoiskahveista, joten hänen kanssaan ei paneuduttu niihin niin syvällisesti. Yhdellä haastateltavista oli kokemusta samanlaisen kassan käytöstä, joten hänelle ei tarvinnut opastaa kassan toimintaa niin perusteellisesti kuin muille aloittaville työntekijöille. Muutama haastateltava mainitsi, että heillä oli kokemusta asiakaspalvelusta, joten heidän perehdytyksessä ei paneuduttu asiakaspalveluun. Kun haastateltavilta kysyttiin, huomioitiinko perehdytyksessä heidän oppimistyylinsä, lähes kaikki vastasivat kieltävästi. Yhdeltä haastateltavalta kuitenkin kysyttiin yhteen Yritys X:n myymälään perehdytettäessä, haluaako hän heti tehdä itse vai haluaako hän ensin katsoa vierestä. Muihin myymälöihin perehdytettäessä häneltä ei kysytty oppimistyylistä. Yksi haastateltavista kertoi, että vaikka hänen oppimistyylistään ei tiedusteltu, hänen annettiin kuitenkin rauhassa kokeilla esimerkiksi erikoiskahvien valmistamista ja tuotteiden pakkaamista. Hänelle annettiin enemmän aikaa käytettäväksi niihin asioihin, jotka olivat hänelle itselleen vaikeita. Useampi haastateltavista olisi pitänyt hyvänä sitä, että heiltä oltaisiin kysytty heidän oppimistyylistään.

Lähes kaikkien haastateltavien perehdytyksessä oli oppimiselle suotuisa ilmapiiri. He saivat opetella rauhassa asioita ja kiireestä huolimatta ilmapiiri oli hyvä, eikä kukaan tiuskinut. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli hyvä, kun virheistä sanottiin asiallisesti, mutta suoraan, sillä muuten oppimista ei tapahdu. Yksi haastateltavista kuitenkin koki perehdytystilanteen hektiseksi, kun samaan aikaan oli käynnissä työvuorot, eikä yhtä, tiettyä perehdyttäjää ollut. Tästä huolimatta hän koki oppineensa asiat hyvin. Myös toinen haasta-

teltavista oli sitä mieltä, että hänen ensimmäinen vuoronsa oli hieman sekava ja perehdytys hätiköity. Hänen mielestään perehdytys olisi voitu järjestää ajan kanssa ja jonakin toisena päivänä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, olisivatko he kaivanneet lisää perehdytystä, lähes kaikki haastateltavat olisivat tarvinneet lisää perehdytystä joissakin asioissa. Ainoastaan yksi haastateltavista ei kaivannut enempää perehdytystä, koska hän teki pitkään vuoroja, joissa hänen ei tarvinnut olla yksin. Hän oli muutaman viikon ajan väli-, aamu- ja iltavuoroissa siten, että aina joku oli hänen kanssaan. Kun oltiin varmoja, että asiat sujuvat hänen kohdallaan, niin hänet laitettiin vasta sitten vuoroon yksin. Yksi haastateltavista olisi kaivannut lisää perehdytystä muihin myymälöihin, sillä jokainen myymälä on hieman erilainen. Toinen haastateltavista taas olisi kaivannut erikoiskahveihin lisää perehdytystä. Hänen mielestään kahvikoulutus olisi voinut olla pidempi. Hän myös koki ensimmäisen vuoronsa olleen melko kiireinen, joten hän olisi halunnut rauhallisemman ja useammalle päivälle jaetun perehdytyksen. Yksi haastateltavista olisi kaivannut lisää perehdytystä esimerkiksi siihen, mitä eri liikkeissä tulee tehdä sulkemisvuorossa ja mihin aikaan. Hän mainitsi, että hänellä on vieläkin monia pieniä asioita, joita hän ei tiedä tai osaa, koska samassa vuorossa on ollut aina joku häntä kokeneempi työntekijä, joka on tehnyt jonkun asian, kuten kahvilaitteiden puhdistuksen tai tukkulistan lähettämisen. Yksi haastateltavista olisi tarvinnut lisää perehdytystä laskutusasioihin liittyen. Hän myös korosti, että jokaiselle pitäisi opastaa turvallisuus- ja palosammutusasiat, jotta tilanteisiin osattaisiin varautua ja neuvoa myös asiakkaita, miten tällaisissa tilanteissa toimitaan. Yksi haastateltavista olisi halunnut, että hänet oltaisiin perehdytetty jokaiseen vuoroon, eikä ainoastaan aamu- tai iltavuoroon ja näissä vuoroissa perehdyttämässä olisi ollut kokenut työntekijä.

Tiedusteltaessa haastateltavien mielipidettä siitä, ettei kaikkia kahvilamyyjiä perehdytetä kaikkiin myymälöihin, kaikki olivat sitä mieltä, että jokainen työntekijät pitäisi perehdyttää jokaiseen myymälään. Tätä perusteltiin sillä, että sairaustapauksissa kaikilla olisi valmius tuurata sairastunutta riippumatta siitä, missä myymälässä sairaustapaus on, kun tällä hetkellä kyseisissä tilanteissa on usein paljon työntekijöitä, jotka pystyisivät tuuraamaan, mutta eivät voi tuurata vain, koska heillä ei ole kokemusta tai tietoa myymälän toimintatavoista. Perehdyttämistä kaikkiin myymälöihin perusteltiin myös sillä, että kaikki liikkeet tulisi heti alusta lähtien jokaiselle tutuksi ja jokainen tietäsi, miten asiat eri liikkeissä toimivat. Yksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että jokainen tietäisi, missä myymälät sijaitsevat ja miltä ne näyttävät. Tämä on hänen mielestään tärkeää myös siksi, että jokainen osaa neuvoa tarvittaessa asiakasta. Toinen haastateltavista piti perehdyttämistä kaikkiin myymälöihin tärkeänä työyhteisön kannalta. Hänen mielestään olisi tärkeää, että kaikki tuntee tai edes tietää jokaisen Yritys X:ssä työskentelevän kahvilamyyjän, jotta kukaan ei koe

jäävänsä ulkopuoliseksi. Yksi haastateltavista kuitenkin pohti sitä, veisikö perehdyttäminen jokaiseen myymälään liikaa aikaa ja energiaa, kun jokaisessa myymälässä on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvä työntekijätilanne. Hän ei kokisi perehdyttämistä hyödylliseksi, jos uudella työntekijällä olisi vain aloittaessaan vuoro jokaisessa myymälässä, vaan vuoroja pitäisi siis olla säännöllisesti jokaisessa myymälässä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki kahvilamyyjät olisi hyvä perehdyttää kaikkiin myymälöihin, mutta jokainen saisi kuitenkin itse valita, missä liikkeessä haluaa tehdä eniten vuoroja. Yksi haastateltavista painotti sitä, että olisi tärkeää, että jokainen perehdytettäisiin kunnolla yhteen paikkaan, ennen kuin hän siirtyy seuraavaan. Hänen mielestään jokaisella olisi aloittaessaan hyvä olla viikko kerrallaan samaa myymälää, jossa kävisi kaikkia vuoroja läpi jonkun kokeneemman työntekijän opastuksella.

Työnopastuksen tärkein tavoite on monen haastateltavan mielestä se, että uusi työntekijä tuntee, että hän osaa tarpeeksi ja voi kokea itsevarmuutta työssään. Yhden haastateltavan mukaan työnopastuksen jälkeen uuden työntekijän on osattava kaikki hänelle opetetut asiat ja hänellä tulee olla varma olo siitä, miten toimitaan. Työntekijällä tulee olla tarpeeksi tietämystä ja osaamista, jotta hän pystyy selviytymään yllättävistäkin tilanteista ja avaamaan sekä sulkemaan kaikki myymälät itsenäisesti. Toinen haastateltavista määritteli tavoitteeksi sen, ettei uutta työntekijää ahdista tai jännittä liikaa tulla töihin. Yhden haastateltavan mielestä työnopastuksen tavoitteena on taata työntekijälle hyvä ja turvallinen olo siitä, mitä hän tekee. Tavoitteeksi määriteltiin myös se, että työntekijä oppii tuntemaan tuotteet ja asiakasryhmän. On tärkeää, että uusi työntekijä oppii myymään tuotteita ylpeydellä ja osaa vastata haastavimpiinkin kysymyksiin. Yksi haastateltavista vastasi, että työntekijän tulee saada turvallinen ja selkeä pohja työn aloittamiselle. Hänelle ei tule antaa heti alussa liikaa tietoa, mutta sellainen infopaketti, joka sisältää ydinasiat, kuten tietoa siitä, miten toimitaan, miten ollaan töissä ja tietoa tuotteista sekä erikoiskahveista. Yhden haastateltavan mielestä työnopastuksen tavoite on yrityksen kannalta saada pätevä ja ammattitaitoinen työntekijä liittymään työyhteisöön, jossa hän osaa toimia itsenäisesti.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä työnopastuksen vaiheessa voisi kehittää, puolet heistä vastasivat, että olisi hyvä olla yksi henkilö, joka perehdyttää ja jokaisen uuden työntekijän ensimmäisessä vuorossa olisi paikalla perehdyttäjä. Yksi haastateltavista perusteli tätä siten, että tällä hetkellä Yritys X:ssä uuden työntekijän perehdyttää usein työntekijä, joka on saanut oman perehdytyksensä joltakin toiselta työntekijältä, ja tämä työntekijä on puolestaan saanut perehdytyksensä joltakin työntekijältä. Näin ollen monia tärkeitä asioita saattaa jäädä perehdyttämättä eikä kaikkien tietotaito ole samalla tasolla. Haastateltava oli siis sitä mieltä, että kahvilapäällikön tulisi perehdyttää uudet työntekijät aina ja olla heidän

kanssaan ainakin ensimmäisessä vuorossa. Lisäksi jokaisessa liikkeessä olisi hänen mielestään hyvä olla tietty henkilö, joka perehdyttäisi siihen myymälään, jotta myymälässä toimittaisiin aina samalla tavalla. Toisen haastateltavan mukaan yksi perehdyttäjä selkiyttäisi uuden työntekijän työn aloittamista. Perehdyttäjä toimisi uuden työntekijän tukihenkilönä ja hän perehdyttäisi kaikille samat ja yhteiset toimintatavat. Yksi haastateltavista haluaisi, että työnopastuksen aikana ja sen jälkeen uudelta työntekijältä kysyttäisiin, onko hänelle jäänyt jostakin asiasta epäselvyyksiä ja nämä mahdolliset epäselvyydet käytäisiin yhdessä läpi. Yhden haastateltavan kehitysidea oli se, että uuden työntekijän kanssa käytäisiin perusteellisesti läpi liikekohtaiset perusasiat ja liikkeiden eroavaisuudet. Yksi haastateltavista toivoisi, että johdon puolelta työntekijöitä kuunneltaisiin kaikissa asioissa enemmän ja heihin luotettaisiin. Yhdelle haastateltavista oli omassa perehdytyksessään korostettu perehdytysmanuaalin tärkeyttä ja sanottu, että se pitää osata ulkoa, minkä hän oli kokenut hyväksi. Hän haluaisikin, että manuaalia ja sen merkitystä korostettaisiin jokaiselle aloittavalle työntekijälle, koska siten kaikille muodostuisi sama tietämys.

5.1.5 Seuranta

Kaikki haastateltavista saivat palautetta oppimisesta ja perehtymisestä työkavereilta, puolet työkavereiden lisäksi myös kahvilapäälliköltä, mutta kukaan ei saanut palautetta Yritys X:n omistajilta. Useampi haastateltavista mainitsi, ettei Yritys X:ssä saa oikein mistään palautetta ja suurin osa palautteesta tulee kollegoilta. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että hän sai kahvilapäälliköltä muutamaan kertaan kannustavaa ja positiivista palautetta oppimisestaan. Palautetta tuli sekä kasvotusten, puhelimitse että palautelapun välityksellä. Toinen haastateltavista vastasi saaneensa työkavereilta palautetta siitä, että hän on oppinut hyvin ja nopeasti. Hän sai myös kahvilapäälliköltä positiivista palautetta. Yhdelle haastateltavista kahvilapäällikkö tuli töihin kertomaan kuulleensa muilta työntekijöiltä hänellä sujuvan hyvin. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei ole henkilökohtaisesti saanut palautetta kahvilapäälliköltä tai omistajilta, vaan ainoastaan työkavereilta. Haastateltavien kanssa ei käyty keskustelua perehtymisestä tai sen jatkotarpeesta, ainoastaan kahvikoulutuksen lisätarpeesta kysyttiin yhdeltä haastateltavalta.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokivat oman roolinsa ja vastuunsa perehdyttämisessä, kaikkien vastauksissa korostui perehdytettävän aktiivisuus. Yksi haastateltavista vastasi, että hänen annettiin aluksi katsoa ja oppia rauhassa, mutta häntä kuitenkin rohkaistiin tekemään ja kokeilemaan itse. Yksi haastateltavista vastasi, että perehdytettävänä hänen roolinsa oli olla oppimassa. Toinen haastateltavista mainitsi, että hänen vastuunsa perehdytettävänä oli tarkkailla ja yrittää oppia madollisimman hyvin se, mitä hä-

nelle yritettiin opettaa. Yhden haastateltavan mielestä uuden työntekijän tehtävä on perehtyä omalla ajallaan itse tuotteisiin. Perehdytettävän tulee kysellä paljon, eikä olettaa, että kaikki muut kertovat hänelle, miten jokin asia tehdään. Hänen mielestään uuden työntekijän tulee siis olla oma-aloitteinen ja reipas. Yksi haastateltavista vastasi, että oma rooli ja vastuu perehdyttämisessä oli oppia ja sisäistää kaikki mahdollisimman nopeasti.

Edellisten kysymysten pohjalta moni haastateltavista totesi, ettei Yritys X:llä ole varsinaista seurantaa. Heiltä kuitenkin kysyttiin, mikä on seurannan tärkein tavoite, mikäli sellaista olisi. Yksi haastateltavista vastasi tavoitteen olevan se, että uusi työntekijä saa varmuuden siitä, että hän tekee asiat oikein ja työnantaja voi puolestaan luottaa työntekijään tietäen, että hän osaa tehdä asiat oikein ja yrityksen arvojen mukaisesti. Hänen mielestään tavoitteena on myös se, että uusi työntekijä tuntee, että hänestä välitetään ja hänen roolillaan yrityksessä on merkitystä. Tämä luo uudelle työntekijälle mielekkyyttä työhön. Yksi haastateltavista vastasi, että tavoitteena on tarkkailla ja antaa uudelle työntekijälle konkreettista palautetta siitä, miten hän on kehittynyt. Toisen mielestä seurannan tavoite on kartoittaa, mitä uusi työntekijä on oppinut ja missä asioissa häntä pitää vielä opastaa ja perehdyttää enemmän. Yksi haastateltavista vastasi, että seurannalla varmistetaan, että kaikki on sujunut hyvin perehdytyksessä ja perehtymisessä, uudelle työntekijälle ei ole jäänyt epäselvyyksiä ja hän on sopeutunut työyhteisöön ja työpaikkaan.

Seurantavaiheen tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousi se, että Yritys X:lle kehitettäisiin tällainen seurantavaihe. Kaikki haastateltavat kannattivat kasvokkain keskustelua kahvilapäällikön kanssa. Yksi haastateltavista totesi, että olisi todella hyvä, jos perehdytysjakson lopussa jokainen uusi työntekijä keskustelisi kasvotusten tai vähintään sähköpostitse tai puhelimitse kahvilapäällikön kanssa siitä, miten perehdytettävällä on mennyt, miltä hänestä tuntuu ja onko jotain, mihin hän kaipaisi vielä lisää perehdytystä. Jokaisessa myymälässä voisi hänen mielestään olla myös vastuuhenkilöt, jotka seuraisivat uuden työntekijän perehtymistä. Hänen mielestään kunnollisella seurannalla parannettaisiin myös yleistä viihtyvyyttä, ei ainoastaan uuden työntekijän viihtyvyyttä. Yksi haastateltavista vastasi, että seurantaa olisi tärkeää toteuttaa etenkin, kun uusia työntekijöitä tulee toisinaan useampi kerralla, jotta sekä työntekijä että työnantaja pysyisivät ajan tasalla perehdytettävän tilanteesta. Jokaiselta aloittaneelta työntekijältä olisi hyvä kysyä, miten työt ovat lähteneet käyntiin. Yksi haastateltavista perusteli seurantavaiheen tärkeyttä sillä, että siinä uusi työntekijä voisi tuoda esille mahdollisia epäselväksi jääneitä asioita ja nämä asiat käytäisiin yhdessä läpi. Yksi haastateltavista toivoisi lisäksi Yritys X:n omistajien kanssa jonkinlaista kontaktia, sillä tällä hetkellä johto on hänen mielestään jäänyt hieman kaukaiseksi kahvilamyyjille.

Haastateltavilta kysyttiin viimeisenä, mitkä asiat toimivat tällä hetkellä perehdytyksessä hyvin. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että hänen omassa perehdytyksessä toimi moni asia todella hyvin. Hänet perehdytti yksi ihminen ja hänet perehdytettiin sekä aamu- että iltavuoroon, jolloin hänelle tuli turvallinen olo. Hän on kuitenkin kuullut, että monilla kollegoillaan perehdytys on ollut toisenlaista, joten hän toivoisi, että tulevaisuudessa jokainen uusi työntekijä perehdytettäisiin, kuten hänet perehdytettiin. Puolet haastateltavista vastasivat, että heidän edellisiin työpaikkoihinsa verrattuna Yritys X:ssä on ollut hyvä perehdytys. Myös perehdytysmanuaalia pidettiin tärkeänä, sillä haastateltavien mukaan sellaista ei monessa paikassa ole edes olemassa. Yksi haastateltavista piti siitä, että uusille työntekijöille järjestetään kahvikoulutus. Hän korosti, että mukavat työkaverit nopeuttivat perehtymistä, kun kaikilta uskalsi kysyä, eikä kukaan ollut ilkeä. Hänen mielestään myös kahvilapäällikkö oli rohkaiseva ja kannustava, mikä edesauttoi perehtymistä. Yksi haastateltavista piti hyvänä sitä, että kahvilapäällikön kanssa käytiin yhdessä läpi rauhassa tietokoneelta työhön liittyviä asioita, mikä antoi hyvän pohjan työn aloittamiselle. Hänen mielestään Yritys X:ssä toimii yleisesti moni asia hyvin. Yhden haastateltavan mukaan perehdytysmanuaali toimii hyvin, jos sen lukee ajatuksella. Hän on myös pitänyt kahvikoulutuksista ja positiivisesta vastaanotosta.

5.2 Johdon näkökulma

Opinnäytetyöhön haluttiin saada perehdyttämisen nykytilasta ja kehitettävistä kohteista myös johdon näkökulma, joten kahvilamyyjien lisäksi haastateltiin Yritys X:n omistajia, äitiyslomalla olevaa kahvilapäällikköä sähköpostitse sekä nykyistä kahvilapäällikköä. Myös johdolta kysyttiin kysymyksiä perehdytysprosessin eri vaiheisiin liittyen, mutta hieman eri muodossa kuin työntekijöitä.

5.2.1 Rekrytointivaihe

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, millaista tietoa uudelle työntekijälle annetaan rekrytointivaiheessa. Yritys X:n omistajat ja kahvilapäällikkö vastasivat, että hakijoille annetaan perustietoa yrityksestä. Haastattelutilanteessa mahdolliselle uudelle työntekijälle kerrotaan Yritys X:n arvoista ja historiasta. Lisäksi hänelle kerrotaan liikkeiden perustiedot, suuntaa-antavat vuorojen ajat ja mikä on sen hetkinen työntekijä tilanne ja tarve. Haastattelussa tuodaan myös ilmi, mitä työntekijältä vaaditaan ja mitä tarjottavaa Yritys X:llä on työntekijälle. Mahdollista tulevaa työntekijää haastatellessaan Yritys X:n omistajat olettavat, että työnhakija tietää jo jotain yrityksestä eli hakijalla on käsitys siitä, millaiseen yritykseen hän on hakemassa. He hakevat esittämillään kysymyksillä siis myös sitä, onko haastateltava lukenut ja ottanut yrityksestä selvää. Kysyttäessä, kuinka paljon tietoa rekrytointi-

vaiheessa annetaan, omistajat vastasivat, että haastattelutilanteen tulisi olla mahdollisimman kompakti, joten yrityksestä kerrotaan hakijalle perustiedot, jonka jälkeen haastattelussa keskitytään enemmän itse työnhakijaan. Myös kahvilapäällikkö vastasi, ettei rekrytointivaiheessa yleensä käydä kovin yksityiskohtaisesti asioita läpi. Hänen mukaansa jokaiselta tiedustellaan haastattelun päätteeksi, onko jotain kysyttävää, jolloin tulee yleensä ilmi, mikä hakijaa kiinnostaa tai jos jotain on jäänyt kertomatta. Kahvilapäällikkö pyrkii antamaan hakijalle mahdollisimman realistisen kuvan työstä.

Rekrytointivaiheen tärkein tavoite on Yritys X:n omistajien mukaan selvittää puolin ja toisin, onko haastateltava sopiva haettavaan tehtävään ja onko yritys sopiva hänelle. Tärkeää on, että sekä työnantajan että työntekijän tavoitteet kohtaavat. Omistajien ja kahvilapäällikön mukaan tavoitteena on myös varmistaa, että työntekijällä on realistinen kuva työstä, johon hän on hakemassa. Hakijan tulee ymmärtää, että Yritys X:ssä pääsääntöisesti kaikki tuotteet on valmistettu käsityönä, eli Yritys X ei ole ainoastaan kahvila, vaan kahviloissa kahvilamyyjät myyvät tuotteita, jotka leipurikondiittorit ovat valmistaneet leipomossa. Tärkeää siis on, että mahdollinen uusi työntekijä ymmärtää tämän kokonaisuuden ja osaa arvostaa sitä, että Yritys X myy eteenpäin ensiluokkaisia tuotteita. Rekrytointivaiheen tavoitteena on myös varmistaa, että haettavaan tehtävään tulee henkilö, jolla on motivaatiota ja joka nauttii työstään. Lisäksi tavoite on kahvilapäällikön mukaan saada tarpeeksi tietoa uudesta työntekijästä, jotta hän on varmasti sopiva tehtävään.

Yritys X:n omistajien mielestä rekrytointivaiheessa voisi kehittää työhaastattelukaavaketta. Tällä hetkellä sekä leipomon että myymälöiden puolella käytetään samaa kaavaketta. Sitä voitaisiin kuitenkin vielä rajata tarkemmin, jotta haastattelussa saataisiin paremmin esille hakijan motivaatio työhön. Yritys X:n omistajat ovat myös pohtineet sitä, että uuden työntekijän haastattelutilanteessa voisi olla mukana kahvilapäällikön lisäksi yksi työntekijä myymälöiden puolelta ja omistajista ainakin jompikumpi esittäytymässä. Kahvilapäällikön mukaan rekrytointi puolestaan toimii tällä hetkellä hyvin ja Yritys X:ään on saatu hyviä uusia työntekijöitä.

5.2.2 Ennen töihin tuloa

Yritys X:n omistajien mukaan ennen ensimmäistä työpäivää työntekijän kanssa käydään läpi perehdytysmanuaali, josta työntekijä saa työhön perusosaamisen. Uuden työntekijän tulisi myös itsenäisesti opiskella ja tutustua tuotteisiin manuaalin ja verkkosivujen avulla, jotta hän tietäisi töihin tullessaan, mitä tuotteita perusvalikoimaan kuuluu ja mitä kaikkea työ pitää sisällään. Kahvilapäällikkö vastasi, että Yritys X:ssä perehdytys koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa uusi työntekijä tapaa kahvilapäällikön ja he käyvät

yhdessä läpi perustietoja ja henkilökunnan Dropboxin. Toinen osa koostuu ensimmäisistä työvuoroista ja kolmas osa on kysely siitä, kuinka työt ovat lähteneet sujumaan. Yleensä työntekijä saa sähköpostilla manuaalin luettavaksi ennen ensimmäistä osaa perehdytyksestä, jotta hänellä on hetki aikaa tutustua siihen. Ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää pidetään perehdytyksen ensimmäinen osa, jossa tutustutaan Dropboxin sisältöön ja siihen, kuinka kaikki toimii. Tällöin uuden työntekijän kanssa käydään läpi muun muassa, mistä löytyy tietoa, työvuorolistat, työvuorotoiveiden ja työtuntien ilmoittaminen sekä perusrutiinit työvuorossa.

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä on ennen töihin tuloa -vaiheen tärkein tavoite, Yritys X:n omistajat vastasivat tavoitteen olevan se, että uusi työntekijä perehtyy manuaaliin ja tietää, mihin hän on tulossa töihin. Työntekijällä tulee siis olla jonkinlainen käsitys työstä. Tavoitteena on sekä omistajien että kahvilapäällikön mielestä se, että manuaalin luettuaan uusi työntekijä osaisi hakea ongelmatilanteissa apua oikealta taholta tai soittaa oikealle henkilölle. Omistajien mukaan on tärkeää, että työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ennen työn aloittamista, kun hän on sisäistänyt manuaalin. Kahvilapäällikön mukaan tämän vaiheen tärkein tavoite on antaa tarpeeksi tietoa, jotta työntekijällä on hyvä olo aloittaa varsinainen työskentely liikkeissä ja hän pystyy keskittymään oppimiseen ja asiakaspalveluun työvuorossa. Lisäksi on tärkeää, että hän pääsee tutustumaan muihin työntekijöihin, sillä on helpompaa pyytää apua, kun tuntee olevansa tervetullut.

Ennen töihin tuloa -vaiheessa Yritys X:n omistajat kehittäisivät sitä, että manuaalia korostettaisiin jatkossa enemmän ja jokaisen tulisi lukea se kunnolla. Uudelle työntekijälle tulisi kertoa, että tuotetiedot tulee olla opiskeltu ennen ensimmäistä työpäivää ja manuaali sisäistetty siltä osin, että työntekijä tietää, mistä työssä on kyse. Omistajat kuitenkin korostivat, että kahvilamyyjän työ on hymyjä, asiakaskohtaamista ja läsnäoloa eikä ulkoa opettelua, joten uudelle työntekijälle tulisi painottaa manuaalin sisäistämistä eikä niinkään ulkoa opettelemista. Yritys X:n omistajat mainitsivat myös, että perehdytyksen ensimmäinen osa on tällä hetkellä liian laaja kokonaisuus. Tietoa tulee uudelle työntekijälle liikaa tässä perehdytystilaisuudessa, minkä vuoksi tiedon määrää ja tilaisuuteen käytettävää aikaa tulisi tiivistää. Haastateltavien mukaan perehdytystilaisuuteen voisi käyttää korkeintaan 45 minuuttia, jotta uusi työntekijä pystyisi sisäistämään asiat, joita silloin käydään läpi.

5.2.3 Työyhteisöön perehdyttäminen

Yritys X:n omistajien ja kahvilapäällikön mukaan työntekijä tulee osaksi työyhteisöä aloittaessaan työt ja tutustuu parhaiten kollegoihin työvuorossa ollessaan. Uuden työntekijän kanssa kahvilapäällikkö pitää perehdytyshetken, johon kuuluu kierros leipomon puolella,

jotta uusi työntekijä näkee, missä Yritys X:n tuotteet valmistetaan ja hän ymmärtää olevansa nyt osa tätä kokonaisuutta. Samalla työntekijälle esitellään Yritys X:n omistajat. Toinen omistajista mainitsi, ettei myymälöitä ja kaikkia työntekijöitä ole tässä vaiheessa mahdollista näyttää uudelle työntekijälle, vaan hän tervehtii niitä työntekijöitä, jotka sattuvat olemaan perehdytyksen aikana paikalla. Toinen omistajista mainitsi, että uusi kahvilamyyjä lisätään heti alussa työyhteisön Whatsapp-ryhmään ja Facebook-ryhmään, joka on myös yksi tapa liittää uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Kahvilapäällikön mukaan uuden työntekijän työvuorot laaditaan niin, että ensimmäisissä vuoroissa hän on ”ylimääräisenä” sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat kertoneet pitävänsä perehdyttämisestä.

Yritys X:n omistajien mielestä työyhteisöön perehdyttämisen tärkein tavoite on se, että työntekijä tietää jokaisen työllä olevan merkitystä ja kaikkien olevan samanarvoisia. Ilman jokaisen leipurikondiittorin ja kahvilamyyjän työpanosta asiat eivät toimisi Yritys X:ssä niin kuin ne nyt toimivat. Työntekijän on tärkeää ymmärtää, mikä on hänen oma roolinsa tässä kokonaisuudessa. Kahvilapäällikkö korosti, että tämä vaihe on yksi tärkeimmistä perehdytysprosessin vaiheista, jotta työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi uudessa työssään. On myös tärkeää, että työpaikan ilmapiiri on sellainen, että uusi työntekijä uskaltaa kysyä apua ja saa sitä rakentavasti ja kannustavasti.

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä työyhteisöön perehdyttämisessä voisi kehittää, Yritys X:n omistajat kertoivat kehitteillä olevasta kuvallisesta henkilöstöesittelystä, johon tulee jokaisen Yritys X:ssä tällä hetkellä työskentelevän nimi, kuva ja tehtävä Yritys X:ssä. Henkilöstöesittelyn tarkoituksena on saada yhdistettyä Yritys X:n henkilökuntaa yhdistämällä yhteen paikkaan kasvot, nimet ja tehtävät. Kahvilapäällikön mielestä työyhteisöön perehdyttämisen vaihe vaatisi hieman enemmän huomiota. Jokaisessa liikkeessä tulisi hänen mielestään olla henkilö, jonka vastuulla olisi kyseiseen liikkeeseen perehdyttäminen. Tämä koskisi sekä perehdyttämistä työyhteisöön että itse työhön.

5.2.4 Työnopastus

Kahvilamyyjien käytännön perehdyttämisestä on päävastuussa sekä Yritys X:n omistajien että kahvilapäällikön mukaan kahvilapäällikkö. Kysyttäessä haastateltavilta, miten uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytysohjelma, Yritys X:n omistajat ja kahvilapäällikkö vastasivat, että kahvilapäällikkö pitää uuden työntekijän kanssa perehdytyshetken. Tällöin uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytyksen sisältö ja eteneminen. Myös manuaali, jonka työntekijä on saanut luettavakseen jo aiemmin, käydään vielä läpi ja tutustutaan henkilökunnan Dropboxiin. Yritys X:n omistajat pitävät tätä perehdytystilaisuutta

hyvin tärkeänä, sillä se luo uudelle työntekijälle turvallisuuden tunnetta aloittaessaan käytännön työn. Konkreettinen perehdytys uudella työntekijällä on siellä, missä itse työ tapahtuu, eli myymälässä, jossa hänellä on ensimmäinen vuoro.

Yritys X:n omistajien mukaan uusi työntekijä ei ole mukana suunnittelemassa perehdytysohjelmaansa. He eivät koe sitä tarpeelliseksi, koska uudelle työntekijälle tulee työsuhteen alussa jo valmiiksi paljon tietoa. Kaiken tämän uuden tiedon sisäistämisen lisäksi perehdytyksen suunnitteluun osallistuminen olisi uudelle työntekijälle liikaa. Molemmat olivat sitä mieltä, että uudelta työntekijältä voidaan ottaa palautetta perehtymisestä, mutta häneltä ei ole oleellista kysyä, miten tai millaisen perehdytyksen hän haluaisi. Myös kahvilapäällikön mukaan perehdytys sujuu pääosin omalla painollaan totutun kaavan mukaan. Hänen mielestään olisi kuitenkin hyvä, jos uudella työntekijällä olisi uusia ideoita perehdytyksen suhteen ja näin perehdytyksessä voitaisiin ottaa huomioon hänen tapansa oppia asioita.

Yritys X:n omistajien mukaan uusi työntekijä perehdytetään käytännön työhön käytännön työtä tekemällä. Työ Yritys X:ssä on pitkälti käytännön työtä, joten kaikkea käsillä tehtävää tulee heti alkaa harjoitella siten, että kokeneempi työntekijä tekee ja opettaa ja uusi työntekijä seuraa ja tekee vieressä kyseistä asiaa. Yritys X:n omistajien ja kahvilapäällikön mukaan työvuorolistat pyritään lähes aina laatimaan siten, että uudella työntekijällä olisi aluksi välivuoroja ja häntä perehdyttää työntekijä, joka on kiinnostunut uusien työntekijöiden opastuksesta ja perehdytyksestä. Näin uusi työntekijä on heti mukana toiminnassa ja oppii käytännön työn, mutta samalla häntä tuetaan jatkuvasti, kun samassa vuorossa on koko ajan joku, jolta voi kysyä apua. Lisäksi työntekijän tukena on aiemmin läpi käyty manuaali, johon hän pystyy palaamaan itsekseen koska tahansa. Yritys X:n omistajilta kysyttiin lisäkysymyksenä, mitä mieltä se ovat siitä, että myymälöiden puolella olisi yksi henkilö, joka perehdyttää uudet työntekijät. He vastasivat, että se olisi kiva ja ideana hyvä, mutta hankala toteuttaa käytännössä, kun on neljä myymälää. Jos olisi vain yksi myymälä, tämä olisi paljon helpompi toteuttaa. Toteuttamisen haaste on siinä, että jos jokaisessa myymälässä olisi yksi henkilö, joka perehdyttää siihen myymälään, tämä henkilö ei olisi kuitenkaan aina paikalla uuden työntekijän ollessa vuorossa. Kun ei ole mahdollista, että yksi henkilö perehdyttäisi, erityisen tärkeää omistajien mukaan on se, että jokainen lukee ja sisäistää perehdytysmanuaalin, jotta kaikki osaavat toimia manuaalin mukaan. Ongelmaksi muodostuu usein se, että jokainen opettaa uudelle työntekijälle tietyn asian hieman eri tavalla. Vaikka eri tavoilla päästäisiinkin samaan lopputulokseen, tavoitteena Yritys X:ssä on, että jokainen tekee asiat manuaalin ohjeiden mukaan samalla tavalla. Tämä taas vaatii manuaalin jatkuvaa kehittämistä ja päivittämistä, jotta manuaali vastaa myymälöiden todellisuutta. Yritys X:n omistajat korostivat, että kun kaikilla on sama tietotaito perehdyttää ja opastaa uutta työntekijää, sillä ei ole merkitystä, kuka uutta työntekijää perehdyttää ja

onko perehdyttäjiä yksi vai useampi. Sama tapa tehdä asioita johtaa myös tasalaatuisuuteen ja näin asiakas saa aina täysin samanlaisen tuotteen.

Kun haastateltavilta kysyttiin, huomioidaanko uuden työntekijän perehdytyksessä hänen aiempi työkokemus ja oppimistyyli jollakin tavalla, Yritys X:n omistajat vastasivat, että kyllä ja ei. Vaikka uudella työntekijällä olisi työkokemusta kahvilassa työskentelystä, hänelle opetetaan siitä huolimatta kaikki alusta, jotta toimintatavat ja toiminnan lopputulos ovat kaikilla samat. Uudelle työntekijälle tehdään siis selväksi, mikä on Yritys X:n tapa palvella asiakasta ja miten Yritys X:ssä toimitaan. Omistajat totesivat kuitenkin, että työkokemuksesta on hyötyä, sillä on helpompaa ja kannattavampaa ottaa sellaisia ihmisiä töihin, joilla on realistinen kuva työstä. Toinen omistajista pitää tärkeämpänä sitä, että kaikilla on samanlainen perehdytys kuin sitä, että perehdytettävältä kysyttäisiin hänen oppimistyylistään tai että se otettaisiin erityisesti huomioon. Tärkeintä on se, että ensin perehdytettävälle näytetään, miten jokin asia tehdään ja tämän jälkeen hän tekee sen itse. Omistajat totesivat, että ihmiset oppivat eri tahtiin, mihin ei voida vaikuttaa, mutta siihen puolestaan voidaan vaikuttaa, että uusi työntekijä on itse riittävän kiinnostunut työstä oppiakseen. Omistajat olivat sitä mieltä, että loppujen lopuksi tekemällä oppii ja uusia työntekijöitä tulisi rohkaista kysymään enemmän. Kahvilapäällikön mukaan uuden työntekijän aiempi työkokemus alalta otetaan huomioon siten, ettei hänellä välttämättä ole niin monta perehdytysvuoroa, vaan hän saa omia vuoroja nopeammin. Ensimmäisen vuoron jälkeen kysytään aina, kuinka on sujunut ja kokeeko työntekijä tarvetta pidemmälle perehdytykselle tai lisätuelle työssä. Lisäksi kysytään myös muilta vuorossa olleilta työntekijöiltä, kuinka uudella henkilöllä on mennyt. Tarvittaessa tehdään vielä perehdytysvuoroihin muutoksia.

Yritys X:n omistajien ja kahvilapäällikön mielestä työnopastuksen tärkein tavoite on antaa uudelle työntekijälle valmiudet työhön siten, että hänellä on varma olo jäädä vuoroon yksin. On myös tärkeää, että uusi työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi. Kahvilapäällikön mukaan ensimmäisenä uuden työntekijän tulisi opetella tuotetiedot mahdollisimman hyvin, jotta asiakaspalvelu olisi sujuvaa ja ammattitaitoista. Yritys X:n omistajat puolestaan painottivat, että uudelle työntekijälle tulee opettaa Yritys X:n toimintatavat, jotta tasalaatuisuus säilyisi kaikessa toiminnassa. Tärkeää myös on, että hän tietää, mistä etsiä tietoa tai kysyä neuvoa tarpeen tullen.

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä työnopastuksen vaiheessa voisi kehittää, omistajien mielestä jokaisen myymälän toimintatavat pitäisi yhtenäistää huolimatta sitä, ettei myymälöiden ulkonäkö ja rakenne vastaakaan toisiaan. Näin jokaisessa myymälässä päästäisiin aiemmin mainittuun tasalaatuisuuteen. Lisäksi työntekijöille pitäisi painottaa enemmän

sitä, että saa ja pitää rohkeasti kysyä tai soittaa, mikäli on jotain epäselvää. Kahvilapäällikkö oli sitä mieltä, että jokaisessa liikkeessä tulisi olla henkilö, jonka vastuulla olisi kyseiseen liikkeeseen perehdyttäminen. Näin jokainen uusi työntekijä saisi samat ohjeet työhön ja vältyttäisiin epäselvyyksiltä.

5.2.5 Seuranta

Kahvilapäällikön mukaan työntekijä saa palautetta suullisesti ja kirjallisesti kahvilapäälliköltä. Tärkeää on hänen mielestään huomioida, että palautetta saadaan myös työkavereilta, joiden kanssa uusi työntekijä on eniten tekemisissä. Työyhteisössä pitäisi olla avoin ja rehellinen ilmapiiri, jotta kaikki voivat antaa toisilleen positiivista sekä korjaavaa palautetta ja kehittyä työssään. Kysyttäessä kahvilapäälliköltä, käydäänkö uuden työntekijän kanssa keskustelua perehtymisestä tai sen jatkotarpeesta, hän vastasi, että yleensä ensimmäisten vuorojen jälkeen kysytään, miltä vuorot tuntuivat ja onko joku jäänyt mietityttämään. Joskus saadaan myös kokeneemmilta työntekijöiltä palautetta siitä, että uusi työntekijä ei ole sisäistänyt jotain osaa perehdytyksestä ja silloin kahvilapäällikkö käy hänen kanssaan asian läpi. Nykyisen kahvilapäällikön mukaan tällä hetkellä seurantaa toteutetaan lähinnä Whatsapp-viestien välityksellä. Yritys X:n omistajat korostivat, että kahvilapäällikkö voisi käyttää check-listaa apuna seurantavaiheen keskustelussa, sillä se olisi hyvä väylä saada tietoa uuden työntekijän perehtymisestä ja oppimisesta. Yritys X:n nykyinen kahvilapäällikkö toivoisi työntekijöiden puolelta enemmän aktiivisuutta seurantaan liittyen. Hän toivoisi, että työntekijät kertoisivat rohkeasti, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Hänen mielestään työntekijöille pitäisi puolestaan antaa johdon puolelta enemmän positiivista palautetta.

Yritys X:n omistajien mielestä seurannan tärkein tavoite on se, että seuranta tuottaisi molemmille osapuolille hyötyä, sekä työntekijälle että työnantajalle. He korostivat, että jokaiselta työntekijältä yrityskin voi oppia asioita. Seurannalla voidaan parantaa yksilön perehdytystä ja tavoitteena on myös selvittää, onko työntekijästä yritykselle konkreettista hyötyä. Kahvilapäällikön mielestä seurannan tavoitteena on pitää huoli siitä, että uusi työntekijä pääsee hyvin vauhtiin ja häntä tuetaan ensimmäisen kuukauden aikana. On myös tärkeää, että kehityskohteet tuodaan esille ja väärinymmärrykset korjataan heti, ettei niistä ehdi tulla tapoja. Myös johdon haastattelussa seurannan tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousi se, että Yritys X:lle kehitettäisiin tällainen seuranta ja pohdittaisiin sitä, millainen tämä seurantavaihe Yritys X:ssä olisi. Sekä Yritys X:n omistajien että nykyisen kahvilapäällikön mukaan tulisi määritellä aika, jolloin tällaista seurantaa toteutettaisiin. Toisen omistajan mielestä keskusteluja perehtymisestä voitaisiin käydä esimerkiksi kahden vii-

kon, kuukauden ja kolmen kuukauden päästä työn aloittamisesta. Tällöin uudelta työntekijältä tiedusteltaisiin esimerkiksi, miltä työnteko on hänestä tuntunut ja missä hän kokee tarvitsevansa enemmän tukea. Kahvilapäällikkö toi tässä puolestaan esille omistajien aiemmin mainitseman check-listan, josta uusi työntekijä näkisi kaikki perehdytyksen osa-alueet ja voisi siitä seurata, mitä on käyty läpi ja mitä on vielä kesken. Tällainen lista olisi kahvilapäällikön mukaan hyvä olla olemassa, sillä siitä voisi katsoa, onko perehdytyksessä jotain kehitettävää tai onko jotain jäänyt huomioimatta. Näin vältettäisiin ongelmat jatkossa. Jokaisessa liikkeessä käydään perehdytystä hieman eri tavoin läpi, joten kahvilapäällikön mukaan olisi myös hyvä, että näitä käytänteitä yhtenäistettäisiin jotenkin. Kysyttäessä Yritys X:n omistajilta lisäkysymyksenä, mitä mieltä he ovat siitä, ettei kaikkia työntekijöitä perehdytetä kaikkiin myymälöihin, he vastasivat, että perehdyttäminen kaikkiin myymälöihin olisi tarpeen. Tätä he perustelivat sillä, että jokaisella myyjällä tulisi olla tunne siitä, että hän pärjää jokaisessa myymälässä ja erityisesti sairastapauksissa siitä olisi hyötyä. Heidän mukaan kaikki tullaan kuitenkin jatkossa perehdyttämään jokaiseen myymälään.

Kun haastateltavilta kysyttiin viimeisenä, mitkä asiat toimivat perehdytyksessä hyvin, Yritys X:n omistajat vastasivat, että moni asia toimii hyvin, mutta kehitettävää ja parannettavaa on vielä paljon. Kahvilapäällikkö puolestaan eritteli, että yhteistyö pidempään töissä olleiden työntekijöiden kanssa sujuu hyvin. Useampi näistä henkilöistä on ilmaissut kiinnostuksensa perehdytykseen ja kahvilapäällikön mielestä on hienoa, että uusi työntekijä pääsee myymälöissä perehtymään työhön juuri niiden kanssa, jotka osaavat sen liikkeen rutiinit parhaiten. Lisäksi perehdytyshetki ennen työn aloittamista on kahvilapäällikön mukaan kehittynyt hyvin vuoden aikana ja materiaaliin on helpompi keskittyä rauhassa, kuin kesken työvuoron liikkeessä.

6 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia Yritys X:n kahvilamyyjien perehdytyksen nykytilaa sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta, uudistaa nykyistä perehdytysmateriaalia, tuottaa perehdytyksen check-lista ja tuoda esille ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään näiden tavoitteiden näkökulmasta tärkeimmät opinnäytetyön tulokset. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä koko opinnäytetyön ja prosessin onnistumista.

6.1 Tärkeimmät tulokset

Yritys X:n kahvilamyyjien ja johdon haastatteluista saatiin paljon tietoa perehdytyksen nykytilasta. Joihinkin kysymyksiin saatiin sekä työntekijöiltä että johdolta hyvin yhteneviä vastauksia, mutta joistain asioista työntekijät ja johto olivat keskenään eri mieltä. Perehdytysmateriaalia uudistettiin haastatteluiden pohjalta ja perehdytyksen check-listan toteutuksessa otettiin myös huomioon haastatteluissa esiin nousseet, monelle epäselväksi jääneet asiat. Kehitysehdotuksia on tehty sekä työntekijöiden että johdon haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta tietoperustaa hyödyntäen. Haastatteluissa tuli ilmi tärkeitä kehitysehdotuksia jokaiseen perehdytysprosessin vaiheeseen liittyen. Erityisesti työnopastuksen vaihetta tulisi kehittää. Kaikki haastateltavat saivat hieman erilaisen perehdytyksen, toiset paremman ja toiset heikomman, joten perehdytystä työnopastuksen vaiheessa tulisi yhtenäistää. Yritys X:lle tulisi kehittää myös seurantavaihe.

6.1.1 Perehdytyksen nykytila työntekijöiden ja johdon näkökulmasta

Rekrytointivaiheessa annettavaan tietoon työntekijät olivat pääsääntöisesti kaikki tyytyväisiä. He saivat perustietoa yrityksestä ja työtehtävistä. Kaikki kokivat, että he saivat siihen hetkeen riittävästi tietoa. Myös Viitala (2013, 193) muistuttaa, että perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa, kun valituille henkilöille annetaan tietoa yrityksestä ja työstä. Johdon mukaan rekrytointivaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan perustietojen lisäksi suuntaa-antavat vuorojen ajat ja mikä on sen hetkinen työntekijä tilanne ja tarve. Lisäksi haastattelussa tuodaan ilmi, mitä työntekijältä vaaditaan ja mitä tarjottavaa Yritys X:llä on työntekijälle. Myös Kupias ja Peltola (2009, 72; 102) korostavat, että haastattelussa haastattelijan kertomat tiedot työtehtävän, työyhteisön ja yrityksen erityispiirteistä ja vaatimuksista antavat pohjaa työntekijän tulevalle työlle. Rekrytointivaiheen tärkein tavoite sekä työntekijöiden että johdon mielestä on varmistaa, että työntekijällä on realistinen kuva hakemastaan työstä. Tavoite on myös selvittää, onko haastateltava sopiva haettavaan tehtävään ja onko yritys sopiva hänelle. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan haastattelussa organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta.

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille se, että hakemuksessa tai haastattelussa voisi selkeämmin ilmoittaa, minkä tuntista työntekijää yritykseen haetaan. Lisäksi haastattelu-vaiheessa voisi olla mukana kahvilapäällikön lisäksi myös yksi kahvilamyyjistä ja Yritys X:n omistajat.

Myös ennen ensimmäistä työpäivää työntekijät kokivat saaneensa kattavasti tietoa. Myymälöistä oltaisiin kaivattu enemmän tietoa, mutta monen mielestä tietoa tuli kokonaisuudessaan kuitenkin todella paljon kerralla, joten sitä tulisi antaa uudelle työntekijälle vähän kerrallaan useampana päivänä. Cadwell (1988, 46) huomauttaakin, että informaation määrää kannattaa rajoittaa, jotta uusi työntekijä kokisi olonsa tervetulleeksi. Informaation määrästä huolimatta kaikki haastateltavat kokivat olonsa tervetulleeksi hyvän ilmapiirin ja vastaanoton ansiosta. Yritys X:n omistajat kertoivat, että ennen ensimmäistä työpäivää työntekijän kanssa käydään läpi henkilökunnan Dropbox ja perehdytysmanuaali, josta työntekijä saa työhön perusosaamisen. Myös Viitala (2013, 194) muistuttaa, että ennen ensimmäistä työpäivää uusi työntekijä tulee perehdyttää työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin, joita ovat muun muassa palkan maksuun liittyvät asiat, työajat, vastuut ja työterveyshuolto. Ennen töihin tuloa -vaiheen tärkein tavoite on työntekijöiden ja johdon mielestä perehdyttää uusi työntekijä tuotteisiin ja yritykseen, jotta hänellä olisi jonkinlainen käsitys työstä ensimmäiseen vuoroon saapuessaan. Haastatteluissa nousi esille se, että kahvikoulutus voisi olla pidempi ja kahvilapäällikkö voisi olla uuden työntekijän tukena hänen ensimmäisen työpäivän ajan. Yritys X:n omistajien mukaan perehdytyksen ensimmäisessä osassa tietoa tulee uudelle työntekijälle liikaa, minkä vuoksi tiedon määrää ja tilaisuuteen käytettävää aikaa tulisi tiivistää. Heidän mielestä uudelle työntekijälle tulisi korostaa tuotteiden ja niiden lyhenteiden opettelemista sekä manuaalin sisäistämistä.

Kaikki haastateltavat työntekijät vastaanotettiin työyhteisöön hyvin, sillä muut kahvilamyyjät olivat avuliaita ja suhtautuivat myönteisesti uuteen työntekijään. Eräsalon (2011, 61) mukaan työyhteisöön perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja selkiyttää toimintaan kohdistuvia odotuksia. Tämä puolestaan lisää perusturvallisuutta ja viihtyvyyttä. (Eräsalo 2011, 61.) Myös Kupias ja Peltola (2009, 103–104) huomauttavat, että tässä vaiheessa tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, joten hänen on tärkeää tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Työntekijät perehtyivät työyhteisöön työn ohessa ja myös johdon mukaan uusi työntekijä tutustuu parhaiten kollegoihin työvuorossa ollessaan. Nopea sosiaalistuminen on eduksi sekä yksilölle että organisaatiolle (Kjelin & Kuusisto 2003, 129). Työyhteisöön perehdyttämisen tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi uuden työntekijän tunne työyhteisöön hyväksytyksi tulemisesta. Hänelle tulee myös muodostua selkeä kuva siitä, miten kaikki asiat toimivat missäkin liikkeissä. Myös Eräsalo (2011, 61) korostaa, että hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän

ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja selkiyttää aloittavalle henkilölle toimintaan kohdistuvia odotuksia. Sekä työntekijät että kahvilapäällikkö toivat esiin sen, että jokaisessa myymälässä voisi olla kyseisen myymälän vastuuperehdyttäjä. Tämä koskisi sekä perehdyttämistä työyhteisöön että itse työhön. Se helpottaisi uuden työntekijän alkua ja lievittäisi hämmennystä, kun hänellä olisi yksi tietty tukihenkilö. Olisi myös hyvä, jos uusi työntekijä pystyisi tapaamaan koko työyhteisön, ennen kuin hän aloittaa työskentelyn. Yksi haastateltavista toivoisi puolestaan enemmän illanistujaisia, joissa kahvilamyyjät ja keittiön henkilökunta kohtaisivat, jotta koko työyhteisö tulisi tutuksi.

Työntekijöiden ja johdon mukaan työnopastuksen tavoitteena on, että uusi työntekijä tuntee osaavansa tarpeeksi ja voi kokea itsevarmuutta työssään. Myös Eräsalo (2011, 68) määrittelee työnopastuksen tavoitteeksi sen, että työntekijä oppii työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että suoritus lopulta automatisoituu. Johdon mukaan kahvilapäällikkö on päävastuussa kahvilamyyjien perehdyttämisestä. Työntekijöiden haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei kahvilapäällikkö perehdyttänyt kaikkia heistä. Jatkossa tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota siihen, että kahvilapäällikkö on aina uuden työntekijän kanssa ensimmäisessä vuorossa. Yritys X:n omistajien mukaan uusi työntekijä perehtyy työhönsä kokeneemman työntekijän opastuksella. Työntekijät perehdytettiinkin käytännön työhön siten, että kahvilapäällikkö tai muut työntekijät näyttivät heille, miten tehtävä suoritetaan ja he tekivät perässä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 235) huomauttavatkin, että työnopastuksen vaiheessa opastaja näyttää käytännössä, miten jokin asia tehdään ja tämän jälkeen perehdytettävä kokeilee itse tehtävän suorittamista. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille se, että työhön perehdytettiin suurelta osin työ tekijäänsä opettaa -periaatteella ja jokainen haastateltavista oli saanut hieman erilaisen perehdytyksen. Työn perehdyttämiseen oltaisiin siis kaivattu enemmän suunnitelmallisuutta ja opastusta. Viitala (2013, 194) korostaa, että perehdyttämiseen on hyödyllistä laatia ohjelma, joka ei kestä ainoastaan muutamaa ensimmäistä työpäivää, vaan jatkuu siihen saakka, kunnes työntekijä on oppinut ja sisäistänyt kaikki opittavat asiat. Lähes kukaan työntekijöistä ei saanut konkreettista käytännön perehdyttämistä kahvilaitteiden huoltoon, joten siihenkin olisi hyvä paneutua enemmän. Kaikki kuitenkin kokivat saaneensa riittävästi tukea ja opastusta perehdytysjakson aikana, sillä muut työntekijät olivat valmiita auttamaan kaikessa. Lähes kenenkään perehdytyksessä ei erityisesti huomioitu työntekijän aiempaa työkokemusta. Jokaiselle opetetaan alan työkokemuksesta huolimatta kaikki alusta, jotta toimintatavat ja toiminnan lopputulos ovat kaikilla samat. Omistajat eivät koe oleelliseksi kysyä työntekijältä myöskään hänen oppimistyylistään. He pitävät tärkeämpänä sitä, että kaikilla on samanlainen perehdytys. Myös Cadwellin (1988, 28) mukaan jokaisen työntekijän perehdytys tulisi olla samanlainen. Hän kuitenkin korostaa, että perehdytys on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän siinä otetaan huomioon yksilöiden eroavaisuudet. (Cadwell 1988, 28). Lähes kaikki työntekijät

kokivat, että perehdytyksessä oli oppimiselle suotuisa ilmapiiri, sillä kiireestä huolimatta muut työntekijät olivat kannustavia. Kaikki työntekijät olisivat kuitenkin kaivanneet lisää perehdytystä muun muassa muihin myymälöihin, erikoiskahveihin, tukkulistan tekemiseen, puhdistusaineisiin ja laskutukseen liittyen. Eräsalo (2011, 65) korostaa, että työnopastusta tulisi toteuttaa aina siinä laajuudessa kuin yrityksen ja työntekijän tarve edellyttävät. Työntekijät ja Yritys X:n omistajat olivat sitä mieltä, että jokainen työntekijät pitäisi perehdyttää jokaiseen myymälään. Näin jokainen myymälä tulisi heti tutuksi ja kaikki pystyisivät tuuraamaan sairastunutta sairastapauksissa. Haastatteluissa nousi esille myös se, että jokaisen työntekijän ensimmäisessä aamu- ja iltavuorossa tulisi olla perehdyttäjä. Lisäksi lähes kaikki työntekijät kannattivat ajatusta siitä, että jokaisessa myymälässä olisi vastuuperehdyttäjä. Yritys X:n omistajien mukaan tämä saattaisi olla hankala toteuttaa, sillä vastuuhenkilö ei olisi kuitenkaan aina paikalla uuden työntekijän ollessa vuorossa. Näin ollen erityisen tärkeäksi muodostuukin se, että jokainen lukee ja sisäistää perehdytysmanuaalin, jotta kaikki osaavat toimia manuaalin mukaan ja perehdyttää uudet työntekijät samalla tavalla. Omistajien mielestä jokaisen myymälän toimintatavat pitäisi yhtenäistää, jotta kaikissa myymälöissä päästäisiin tasalaatuisuuteen.

Kaikki työntekijät saivat palautetta oppimisestaan ja perehtymisestään muilta työntekijöiltä, mutta vain puolet heistä saivat palautetta myös kahvilapäälliköltä. Kahvilapäällikön mukaan taas työntekijä saa palautetta suullisesti ja kirjallisesti kahvilapäälliköltä. Työntekijöiden haastatteluissa kuitenkin selvisi, että suurin osa kaikesta palautteesta tulee kollegoilta, joten jatkossa kahvilapäällikön tulisi antaa palautetta kaikille työntekijöille. Myös Hyppänen (2007, 198) mainitsee, että perehdytysvaiheen päättymistä lähestyttäessä esimiehen tulee keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, miten perehtyminen on sujunut. Nykyisen kahvilapäällikön mukaan tällä hetkellä seurantaa toteutetaan ainoastaan Whatsapp-viestien välityksellä. Kukaan haastateltavista työntekijöistä ei käynyt kahvilapäällikön kanssa keskustelua perehtymisestä ja sen jatkotarpeesta. Keskustelu olisi tärkeää, sillä Kupiaksen ja Peltolan (2009, 109) mukaan seurantavaiheen keskustelulla arvioidaan perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta sekä perehdyttäjän että perehdytettävän näkökulmasta. Työntekijöiden mielestä heidän roolinsa perehdyttämisessä oli olla oma-aloitteinen, tarkkailla ja oppia madollisimman hyvin se, mitä perehdytettäessä yritettiin opettaa. Myös Eräsalon (2011, 66) mukaan perehdytettävän tulee olla oma-aloitteinen ja hänen pitää olla oman toimintansa tekijä eikä kohde. Mikäli seurantaa olisi, sen tärkein tavoite sekä työntekijöiden että johdon mielestä on kartoittaa, mitä uusi työntekijä on oppinut ja missä asioissa häntä pitää vielä opastaa ja perehdyttää enemmän. Haastatteluista välittyi, että johto pitää seurantaa tärkeänä ja he olivat määritelleet seurannan tavoitteiksi oikeita asioita. Kunnollista seurantaa ei kuitenkaan jostakin syystä toteuteta, jo-

ten seurantavaiheen tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousi se, että Yritys X:lle kehitettäisiin tällainen seuranta. Kaikki työntekijät ja johto pitivät tärkeänä sitä, että jokainen uusi työntekijä keskustelisi kahvilapäällikön kanssa kasvotusten perehdytysjakson päätyttyä siitä, miten hänellä on mennyt ja onko jotakin jäänyt epäselväksi. Seurantaa olisi tärkeää toteuttaa paitsi uuden työntekijän viihtyvyyden, myös koko työyhteisön viihtyvyyden takia. Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) korostavatkin seurannalla olevan kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen arviointi ja yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Seurannassa voisi käyttää apuna check-listaa ja käydä epäselväksi jääneet asiat läpi.

Vaikka uusien kahvilamyyjien perehdytyksessä on paljon kehitettävää, on siinä lähes kaikkien haastateltavien mielestä myös hyviäkin puolia. Haastatteluista ilmeni, että lähes kaikki kahvilamyyjät olivat rekrytointivaiheeseen tyytyväisiä, he tutustuivat työyhteisöön riittävästi perehdytyksen ansiosta ja heidät vastaanotettiin hyvin. Moni totesi, että Yritys X:ssä on ollut heidän aiempiin työpaikkoihin verrattuna hyvä perehdytys. Myös perehdytysmanuaalia pidettiin tärkeänä ja hyvänä, sillä monessa paikassa sellaista ei ole edes olemassa. Positiivinen ilmapiiri edesauttoi työntekijöiden mielestä perehtymistä ja he pitivät perehdytyksen kannalta tärkeänä ennen työn aloittamista pidettävää perehdytyshetkeä. Myös kahvilapäällikön mukaan tämä perehdytyshetki toimii hyvin. Lisäksi kahvilapäällikön mukaan yhteistyö pidempään töissä olleiden työntekijöiden kanssa sujuu hyvin.

6.1.2 Nykyisen perehdytysmateriaalin uudistaminen

Yritys X:n nykyistä perehdytysmanuaalia lähdettiin uudistamaan haastatteluista saatujen kommenttien perusteella. Moni työntekijä oli sitä mieltä, että tällä hetkellä manuaalissa on todella paljon tietoa ja näin uuden työntekijän on vaikeaa hahmottaa, mitkä ovat tärkeimmät ja oleellisimmat asiat osata ennen ensimmäistä työpäivää. Niinpä haastatteluissa nousi esille se, että manuaali voisi olla tiivistetympi ja siitä voisi tehdä lisäksi ”näillä pääset alkuun” -version uusille työntekijöille. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) muistuttavat, että perehdyttämistä varten tuotettu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Jos materiaali on liian pitkä ja tylsä, motivaatio perehdytystä kohtaan laskee (Kupias & Peltola 2009, 162). Yksi haastateltavista mainitsi, että manuaalissa olisi hyvä olla kuvat ja lyhenteet kaikista tuotteista. Se helpottaisi uuden työntekijän oppimista, kun hän saisi yhdistettyä nimen tiettyyn tuotteeseen jo ennen ensimmäistä vuoroaan. Visuaalisuuden lisääminen nousi muidenkin työntekijöiden haastatteluissa esille.

Uudistettuun perehdytysmanuaaliin tuotiin siis visuaalisuutta lisäämällä sinne sekä netistä otettuja että itse otettuja kuvia. Joitakin kuvia kuitenkin säilytettiin vanhasta manuaalista.

Lisäksi yrityksen esittely muutettiin ajatuskartan muotoon ja joitakin asioita, kuten yrityksen strategiaa korostettiin lisäämällä reunaviivat. Myös otsikoiden fonttia ja väriä muutettiin. El-Shamy (2003, 32) korostaakin että materiaalissa tulee olla otsikoita, jotka helpottavat jäsentämistä ja se tulee kirjoittaa helposti seurattavalla tyylillä. Sivun suunta vaihdettiin pystysuunnasta vaakatasoon ja kansilehden kuva vaihdettiin. Myös sisällysluetteloa muokattiin eli joidenkin asioiden järjestystä manuaalissa vaihdettiin. Manuaaliin lisättiin kuvat perusvalikoimaan kuuluvista kakuista sekä niiden lyhenteet. El-Shamyn (2003, 32) mukaan hyvä materiaali onkin värikäs ja siinä on tarkasti valitut esimerkit ja kuvat, jotka houkuttelevat lukemaan ja miellyttävät kaikkia aisteja. Manuaalia tiivistettiin 28-sivuisesta 22-sivuiseen. Manuaalia olisi haluttu tiivistää vielä enemmän, mutta lopulta todettiin, että suurin osa manuaalissa olevasta tekstistä on todella tärkeää asiaa, mitä ei voi ottaa pois. Manuaalin asiasisältö pysyi siis lähes muuttumattomana. Haastatteluissa nousi esille se, että manuaalista voisi olla uusille työntekijöille vielä lyhyt ”näillä pääset alkuun” -versio, joten sellainen päätettiin tehdä, kun uudistettua manuaalia ei pystytty tiivistämään enempää. Uudistetun perehdytysmanuaalin ohella syntyi siis kahden sivun mittainen infopaketti, jossa on oleellisimmat asiat manuaalista. Se ei korvaa manuaalia, mutta siinä on tiivistetysti tärkeimmät asiat, jotka auttavat uutta työntekijää työn alussa. Tämä infopaketti tulee olemaan jokaisen myymälän kassan lähettyvillä, jotta siitä voi nopeasti tarkistaa esimerkiksi yrityksen omistajat, mikäli asiakas kysyy ja myyjä ei tätä sillä hetkellä muista.

6.1.3 Perehdytyksen check-listan tuottaminen

Yritys X:ssä ei ole ollut kahvilamyyjille minkäänlaista perehdytysrunkoa tai perehdytyksen tarkistuslistaa, joten siitä syntyi tarve tuottaa tällainen check-lista. Check-listan tekemisessä käytettiin apuna aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Yritys X:n perehdytysmanuaalia sekä haastatteluita. Näistä kaikista poimittiin check-listaan oleellisimpia asioita, joita uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi (Liite 3). Läpi käytävät asiat jaoteltiin aihealueittain kuuden otsikon alle: Yritys, sen toiminta, henkilöstö ja asiakkaat; Työsuhdeasiat; Toimintatavat yrityksessä; Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö ja Työtehtävät. Myös Viitala (2013, 194) mustuttaa, että perehdyttämisen kohteena ovat muun muassa työpaikan olosuhteet ja työympäristö, työn sisältö ja työvaiheet, työn tulosten laadun osatekijät sekä työpaikan siisteyteen liittyvät näkökohdat. Check-listassa asiat järjestettiin taulukkoon, jossa on sarakkeet ”Opastettu” ja ”Vastuuhenkilö”. Taulukkoon siis merkitään, kun jokin asia on käyty läpi ja lisäksi vastuuhenkilön allekirjoitus.

Syntynyttä perehdytyksen check-listaa on tarkoitus käyttää uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä seurantavaiheessa. Johdon haastatteluissa nousi esille se, että seurannassa voisi käyttää apuna tällaista check-listaa, jolloin keskustelussa pystytään helposti

kohta kohdalta käymään läpi, mitkä asiat uudelle työntekijälle on opastettu ja onko hänelle jäänyt jotakin epäselväksi. Myös Hyppänen (2007, 198) mainitsee, että perehdyttämisen arvioinnissa on hyvä käyttää apuna perehdytyssuunnitelmaa ja käydä se kohta kohdalta läpi. Näin varmistetaan, että jokainen perehdytyssuunnitelmassa oleva asia on opetettu perehdytettävälle. (Hyppänen 2007, 198).

6.1.4 Ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi

Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytointivaiheessa voisi selkeämmin ilmoittaa jo hakemuksessa tai viimeistään haastattelussa, minkä tuntista työntekijää yritykseen haetaan. Tämä selventäisi uuden kahvilamyyjän tulevaisuutta. Osa työntekijöistä sai ilmoituksen valituksi tulemisesta hyvin nopealla aikataululla, kun taas osa joutui odottamaan vastausta jopa muutaman kuukauden. Kaikille tulisi siis ilmoittaa palkkauspäätöksestä saman ajan sisällä. Uuden työntekijän haastattelussa voisi olla mukana yksi kahvilamyyjä ja ainakin toinen Yritys X:n omistajista esittäytymässä. Näin sekä omistajat että kahvilamyyjä pääsisivät osaltaan vaikuttamaan siihen, millaisia ihmisiä yritykseen palkataan. Myös työhaastattelukaavaketta voisi kehittää siten, että haastattelussa saataisiin paremmin esille hakijan motivaatio työhön. Kjelin ja Kuusisto (2003, 74) korostavat, että rekrytointiin panostamalla yritys säästää sekä vaihtuvuus- että perehdyttämiskustannuksissa.

Tällä hetkellä uudelle työntekijälle annetaan hyvin paljon uutta tietoa kerralla, jolloin hän ei siis millään voi sisäistää kaikkea saamaansa tietoa heti. Ennen ensimmäistä työpäivää tietoa tulisikin antaa uudelle työntekijälle vähemmän kerralla ja hajautetusti useampana päivänä. Myös ennen työn aloittamista pidettävässä perehdytystilaisuudessa tiedon määrää ja tilaisuuteen käytettävää aikaa tulisi tiivistää. Haastatteluissa nousi esille se, että kahvikoulutus voisi olla pidempi, jolloin jokainen aloittava työntekijä saisi opetella ja valmistaa jokaisen myynnissä olevan juoman rauhassa ilman kiirettä. Osa haastateltavista oli saanut harjoitella asioita ajan kanssa kahvilapäällikön kanssa, mutta osa taas ei. Kahvilapäällikön tulisi siis käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa rauhassa kaikki opeteltavat asiat. Ennen ensimmäistä työvuoroa myymälöistä voisi antaa uudelle työntekijälle enemmän tietoa, kuten tietoa siitä, millaista asiakaskuntaa kussakin myymälässä käy, ja miten kiireisiä eri myymälät ovat. Myös perusvalikoiman tuotteisiin olisi hyvä päästä tutustumaan ja niitä maistelemaan tässä vaiheessa, jotta työntekijällä olisi jo ensimmäisessä vuorossa tietämystä tuotteista ja hän osaisi neuvoa asiakasta. Lisäksi manuaalin sisäistämistä tulisi korostaa aloittaville työntekijöille enemmän, jotta kaikille muodostuu sama tietämys ja tasalaatuisuus säilyy kaikessa tekemisessä.

Jokaisella kahvilamyyjällä tulisi olla alusta lähtien vuoroja jokaisessa myymälässä, jotta kaikki työntekijät tulisivat tutuiksi eikä kukaan kokisi jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle. Haastatteluissa nousi esille myös se, että työhön ja perehdyttämiseen pitäisi olla kaikille samat ohjeet, jotta kaikki tekevät työtään samalla tavalla ja näin myös opastavat uusille työntekijöille samanlaiset toimintatavat. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 124) mukaan onnistunut työyhteisöön perehdyttäminen varmistaa yhteisöllisen toimintakyvyn nopeasti. Uusi työntekijä voisi laittaa kaikille yhteisesti hieman informaatiota itsestään ja olisi myös hyvä, jos uusi työntekijä pystyisi tapaamaan koko työyhteisön, ennen kuin hän aloittaa työskentelyn. Eräsalo (2011, 64) toteaakin, että mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä järjestää yhteinen tutustumistilaisuus, jossa uusi työntekijä tutustuu uuteen työyhteisöönsä. Työyhteisön kannalta olisi myös hyvä järjestää enemmän illanistujaisia, joissa kahvilamyyjät ja keittiön henkilökunta kohtaisivat, jotta koko organisaatio ja työyhteisö tulisi kaikille tutuksi.

Kahvilamyyjien haastatteluista kävi ilmi, että työnopastus on puutteellista Yritys X:ssä. Eräsalon (2011, 67) mukaan työnopastus tarkoittaa työtehtävien tarkkaa selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua. Etenkin työtehtävien riittävä harjoittelu on Yritys X:ssä puutteellista, joten työnopastuksen vaihetta tulee kehittää. Perehdytysjaksoa voisi pidentää ja perehdytykseen tulisi lisätä suunnitelmallisuutta. Kahvilapäällikön tulisi perehdyttää uudet työntekijät aina ja olla ainakin ensimmäinen päivä heidän tukenaan, jotta hän voisi ohjeistaa sekä opastaa työntekoon. Myös Österberg (2014, 118) korostaa esimiehen vastuuta perehdyttämisen toteuttamisessa ja vastuuttamisessa. Lisäksi jokaisessa liikkeessä tulisi olla henkilö, jonka vastuulla olisi kyseiseen liikkeeseen perehdyttäminen. Näin jokainen uusi työntekijä saisi samat ohjeet työhön. Kassan toimintaan, laskutukseen ja tukkulistan tekemiseen pitäisi jatkossa olla enemmän opastusta ja perehdytystä. Kahvilaitteiden huoltoon ja pesuaineisiin olisi myös tärkeää perehtyä syvällisemmin. Perehdytettäessä uuden työntekijän oppimistyyli olisi hyvä ottaa tulevaisuudessa huomioon. Myös Kupias ja Peltola (2009, 120) muistuttavat, että perehdytettäessä on tärkeää tiedostaa, että itselle paras oppimistapa ei välttämättä ole kaikille paras tapa oppia. Lähes kaikki työntekijät olisivat kaivanneet lisää perehdytystä muihin myymälöihin ja niiden toimintatapoihin. Kaikki työntekijät tulisi siis jatkossa perehdyttää kaikkiin myymälöihin siten, että jokaisella olisi säännöllisesti vuoroja jokaisessa myymälässä. Näin ollen sairastapauksissa kaikilla olisi valmius tuurata sairastunutta ja kaikki liikkeet tulisi heti alusta lähtien jokaiselle tutuksi. Osa haastateltavista oltiin perehdytetty ainoastaan aamu- tai iltavuoroon, joten molempiin edellä mainituista tulisi olla jokaisella perehdytys ja näissä vuoroissa perehdyttämässä olisi kahvilapäällikkö tai kokenut työntekijä. Sekä johdon että työntekijöiden toimesta uusia työntekijöitä tulisi rohkaista kyselemään enemmän, jotta epäselvyydet saataisiin korjattua heti eikä niistä muodostuisi tapoja. Eräsalo (2011, 62) painottaakin, että työntekijä on hyvä saada kyseenalaistamaan asioita ja pohtimaan ääneen, miksi jokin asia tehdään niin kuin

se tehdään. Haastatteluissa nousi esille myös se, että jokaisen myymälän toimintatavat pitäisi yhtenäistää, jotta vältyttäisiin epäselvyyksiltä ja päästäisiin tasalaatuisuuteen.

Varsinaista seurantaa Yritys X:ssä ei toteuteta, joten kaikki haastateltavat, niin työntekijät kuin johtokin, olivat sitä mieltä, että tällainen seurantavaihe tulisi kehittää. Seurannassa käytäisiin kasvokkain kahvilapäällikön kanssa keskustelua perehtymisestä ja sen jatkotarpeesta. Näin varmistettaisiin, että jokainen työntekijä saa palautetta kahvilapäälliköltä, kun tällä hetkellä palautetta kahvilapäälliköltä on saanut vain osa työntekijöistä. Keskusteluja perehtymisestä voitaisiin käydä esimerkiksi kahden viikon, kuukauden ja kolmen kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Lisäksi työntekijöille pitäisi antaa johdon puolelta enemmän positiivista palautetta, jotta motivaatio ja innostus työhön säilyisi. Kahvilapäällikön olisi hyvä käyttää jatkossa check-listaa apuna seurantavaiheen keskustelussa. Listasta työntekijä voisi seurata, mitä hänen kanssaan on jo käyty läpi ja mitä on vielä jäänyt epäselväksi. Myös Hyppänen (2007, 198) korostaa, että perehdyttämisen arvioinnissa olisi hyvä käyttää apuna perehdytyssuunnitelmaa ja käydä se kohta kohdalta läpi.

6.2 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten haastateltavien määrä ja haastatteluihin käytetty aika. Tässä luvussa siis arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta eri näkökulmista. Lisäksi arvioidaan vuorovaikutusta toimeksiantajan kanssa ja esitellään toimeksiantajan antama palaute työstä. Lopuksi arvioidaan vielä opinnäytetyötä prosessina, sen onnistumista ja merkitystä.

6.2.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullista tutkimusta tehtäessä on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadulliseen tutkimukseen liittyvät yleistettävyys ja siirrettävyys. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto.) Haastatteluaineistosta tulee todennäköisemmin laadukasta, jos haastattelurunko on tehty hyvin. Kannattaa myös miettiä etukäteen, miten teemoja voidaan syventää ja pohtia mahdollisia lisäkysymyksiä. Aineiston luotettavuus puolestaan riippuu sen laadusta. Haastatteluaineisto ei ole luotettavaa, mikäli vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos äänitteiden kuuluvuus on huonoa. Tutkija on osa tutkimusprosessia, joten tahtomattaan hän vaikuttaa tutkimukseen sen eri vaiheissa. Tutkija vaikuttaa muun muassa käsitteiden valintaan ja niiden tulkintaan sekä aineiston keruuseen, analysointiin ja raportointiin. Tämä taas vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185; 18.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan työskentely yrityksessä, haastatteluaineisto, aineiston analysointi ja tutkijan ennakko-oletukset ja tulkinnat aineistosta. Opinnäytetyn luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon se, että tutkija itse työskentelee Yritys X:ssä kahvilamyyjänä. Tämä on saattanut vaikuttaa työntekijöiden vastauksiin haastatteluissa. Haastateltaville on haastattelun alussa kuitenkin kerrottu, että heidän tulisi vastata mahdollisimman rehellisesti esitettäviin kysymyksiin. Se, että tutkija työskentelee Yritys X:ssä, on saattanut vaikuttaa myös tutkijan ennakko-oletuksiin haastateltavien vastauksiin liittyen ja aineiston analysointiin.

Ennen opinnäytetyön aloittamista tutkijalla on ollut oma ennakkokäsityksensä Yritys X:n perehdyttämisen nykytilasta sekä niistä kehitysehdotuksista, joita tutkimuksessa voisi tulla esille. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut laatia kysymyksiä siten, että vastauksiksi saataisiin tutkijan toivomia asioita. Haastatteluissa on pyritty siihen, että haastateltavat saavat tuoda esille omia näkemyksiään, eikä haastattelija johdattele vastaajaa toivomaansa suuntaan.

Myös haastatteluiden määrä ja laatu vaikuttavat kehittämistyön luotettavuuteen. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuutta Yritys X:n kahvilamyyjää kuudestatoista myyjästä. Tutkija olisi voinut haastatella useampaa kahvilamyyjää tai jopa kaikkia kahvilamyyjiä, jolloin kehittämistyöhön olisi voitu saada uusia näkökulmia. Ajan rajallisuuden ja riittävän luotettavuuden vuoksi päädyttiin kuitenkin haastattelemaan kuutta kahvilamyyjää. Luotettavuuteen vaikuttaa myös haastatteluihin käytetty aika. Kaikkia haastateltavia pystyttiin haastattelemaan työvuoron ulkopuolella, ennen tai jälkeen heidän työvuoronsa, jolloin haastatteluihin oli mahdollista käyttää aikaa jopa tunti. Näin heillä oli aikaa pohtia vastauksiaan ja vastata kysymyksiin laajemmin. Toki tilanne olisi varmasti ollut rennompi ja rauhallisempi, mikäli haastatteluja ei olisi toteutettu ennen tai jälkeen työvuoron. Haastattelutilanne haastattelijan roolissa oli uusi haastattelijalle, mikä voi myös vaikuttaa aineiston laatuun ja kehittämistyön luotettavuuteen.

Haastattelukysymykset on laadittu tietoperustan pohjalta. Myös haastatteluaineisto on haastattelujen jälkeen analysoitu tietoperustaa hyödyntäen. Aineiston analyysissa tutkijan tulkinnat haastateltavien vastauksista voivat vaikuttaa kehittämistyön luotettavuuteen, kuten myös tutkijan kokemattomuus aineiston analysoinnissa.

6.2.2 Vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa ja työstä saatu palaute

Vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa on sujunut pääosin hyvin. Yritys X:n omistajien kanssa olemme tavanneet syksyn aikana kolme kertaa ja olen välillä lähettänyt heille versioita opinnäytetyöstäni. Lisäksi olen tavannut myös Yritys X:n nykyisen kahvilapäällikön opinnäytetyöhöni liittyen. Sähköpostiviesteihin vastaaminen on kuitenkin toisinaan kestänyt Yritys X:n omistajien puolelta. Muutaman kerran olen joutunut odottamaan vastausta ja lähettämään heille useamman sähköpostin. Olen kuitenkin saanut aina vastauksen viesteihini tavalla tai toisella ja olemme onnistuneet järjestämään tapaamisia.

Yritys X:n omistajien mukaan tämä opinnäytetyö on heille erittäin paljon hyödyllinen ja heidän mukaan opinnäytetyö vaikuttaa oikein hyvältä. Uudistetusta perehdytysoppaasta sain positiivista palautetta sekä omistajilta että nykyiseltä kahvilapäälliköltä. Lähetin heille uudistetun oppaan sähköpostitse, jonka jälkeen sovimme tapaamisen, jossa katsoimme yhdessä läpi muutamia korjaustoimenpiteitä. Kokonaisuuteen he olivat kuitenkin tyytyväisiä. Toimeksiantaja ei ole vielä hyödyntänyt opinnäytetyön tuloksia ja tuotoksia, mutta uudistettu perehdytysopas tullaan ottamaan käyttöön. Myös perehdytyksen check-listasta sain positiivista palautetta. Toimeksiantajan mielestä se on selkeä ja siinä on kaikki oleellisimmat perehdytettävät asiat. Myös perehdytyksen check-listaa tullaan hyödyntämään uusia kahvilamyyjiä perehdytettäessä.

6.2.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Alkukesästä 2018 tein aihesuunnitelman sekä opinnäytetyösuunnitelman. Opinnäytetyösuunnitelmassa laadittiin opinnäytetyölle suuntaa antava aikataulu, jossa on koko prosessin ajan pysytty melko hyvin. Tietoperustaa oli tarkoitus alkaa kirjoittaa jo kesän aikana, mutta töiden takia se siirtyi syksylle. Opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin koko syksyn edennyt hyvin ja kirjoittaminen on ollut lähes jokapäiväistä. Opinnäytetyön tavoite ei ollut alkukesästä vielä hahmottunut selkeäksi, vasta prosessin käynnistyttyä syksyllä tavoitekin selkeni. Lähdekirjallisuutta tietoperustaan on ollut helppo löytää. Kansainvälisten lähteiden löytäminen on kuitenkin ollut haastavampaa.

Haastattelujen sopiminen sekä työntekijöiden että johdon kanssa on sujunut suhteellisen vaivattomasti. Yksi työntekijöistä joutui siirtämään haastatteluaikaa ja yksi joutui perumaan haastattelun, mutta hänen tilalleen saatiin nopeasti toinen työntekijä haastateltavaksi. Yritys X:n omistajien haastattelu saatiin sovittua muutaman sähköpostiviestittelyn jälkeen. Nykyisen kahvilapäällikön kanssa haastattelu onnistuttiin sopimaan melko nopeasti. Työntekijöiden ja johdon haastatteluista tuli esiin monia hyviä kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta on luotu yhteisiä ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi.

Olen oppinut paljon tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Olen syventynyt perehdyttämiseen lukuisia kirja- ja internetlähteitä käyttäen ja näin täydentänyt tietämystäni aiheesta. Tietämykseni lisääntyessä olen saanut uusia näkökulmia perehdyttämiseen. Olen kehittynyt myös kirjoittamisessa ja aikatauluttamisessa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2018, joten aikataulu on ollut tiukka, mutta siinä ollaan pysytty. Opin suunnittelemaan ja toteuttamaan teemahaastattelun sekä toimimaan haastattelijan roolissa. Opin myös uudistamaan perehdytysmateriaalia mielenkiintoisemmaksi ja tuottamaan perehdytyksen check-listan. Tästä opinnäytetyöstä tulee olemaan minulle tulevaisuudessa hyötyä niin aiheeseen perehtymisen kuin itse prosessin kannalta.

Mielestäni tässä opinnäytetyössä päästiin tavoitteisiin. Sain haastatteluiden avulla paljon tietoa perehdytyksen nykytilasta Yritys X:ssä. Yritys X:n perehdytysmateriaalia uudistaessani otin haastateltavien mielipiteet huomioon eli onnistuin tiivistämään Yritys X:n perehdytysmateriaalia ja tuomaan siihen visuaalisuutta. Onnistuin myös tuottamaan toimivan perehdytyksen check-listan ja poimimaan nykytila-analyysista tärkeimmän kehityskohteet perehdyttämisen parantamiseksi. Vaikka aikataulu oli tiukka, kaikkiin tavoitteisiin päästiin odotetulla tavalla ja opinnäytetyöhön saatiin sekä työntekijöiden että johdon näkökulma, kuten oli tarkoituskin. Työskentelyni oli koko prosessin ajan päämäärätietoista ja tavoitteellista. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen tuotoksiin.

Kehittämistyössä on noussut esiin paljon asioita, joita tulisi kehittää, mutta myös asioita, jotka toimivat perehdytyksessä hyvin. Kehitettäviin alueisiin on tehty kehitysehdotuksia, jotka tullaan ottamaan käyttöön Yritys X:ssä. Opinnäytetyöstä on paljon hyötyä toimeksiantajalle, sillä jatkossa Yritys X:n uusien työntekijöiden perehdytykseen tullaan kiinnittämään enemmän huomiota ja jokainen uusi työntekijä saa perehdytyksen tueksi uudistamani perehdytysmanuaalin sekä perehdytyksen check-listan.

Lähteet

Acevedo, J. & Yancey, G. 2011. Assessing new employee orientation programs. Journal of Workplace Learning, 23, 5, s. 349–351. Luettavissa: https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/875621362. Luettu: 3.10.2018.

Cadwell, C. 1988. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Course Technology Crisp. California. Luettavissa: https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3116936&query=. Luettu: 23.10.2018.

Caldwell, C. & Peters, R. 2017. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development, 37, 1, s. 27–33. Emerald Publishing Limited. Luettavissa: https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/abs/10.1108/JMD-10-2016-0202. Luettu: 3.10.2018.

El-Shamy, S. 2003. Dynamic Induction. Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process. Gower Publishing Company. England. Luettavissa: https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=429714&query=. Luettu: 25.10.2018.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Toinen, päivitetty ja tarkistettu painos. Restamark Oy. Helsinki.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrükikoda.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus. Luettu: 24.9.2018.

Jyväskylän yliopisto. Tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Luettavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus. Luettu: 9.11.2018.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Karambelkar, M. 2017. Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. Human Resource Management International Digest, 25, 7, s. 5–8. Emerald Publishing Limited. Luettavissa: https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1108/HRMID-04-2017-0073#. Luettu: 26.10.2018.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Psyykkinen valmennus oppimisen tukena. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Tampere.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Snell, A. 2006. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. Strategic HR review, 5, 6, s. 32–35. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/abs/10.1108/14754390680000925. Luettu: 25.10.2018.

Steer, D. 2013. Onboard With It All. T + D, 67, 11, s. 26–29. Luettavissa: http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=9b131cbb-b904-4404-b272-c4e9f35571e5%40session-mgr4009&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=afh&AN=91659550. Luettu: 26.10.2018.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Weckström, S. 2010. Onboarding: Process Plus a Broad Organizational Mindset. People and Strategy, 33, 2, s. 11–12. Human Resource Planning Society. New York. Luettavissa: https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/763402929. Luettu: 26.10.2018.

Wichert, I. 2015. HELPING NEW HIRES ON BOARD. Recruiter. Redactive Publishing Ltd. London. Luettavissa: https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1780548428. Luettu: 26.10.2018.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille

Haastattelukysymykset työntekijöille

Ikä:

Koulutus:

Kauan olet ollut töissä Yritys X:ssä?

Missä myymälöissä työskentelet pääosin?

Rekrytointivaihe:

- Millaista tietoa sait yrityksestä rekrytointivaiheessa?
- Millaista tietoa sait työyhteisöstä ja työtehtävistä?
- Saitko tarpeeksi tietoa?
- Mikä on mielestäsi rekrytointivaiheen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Ennen töihin tuloa:

- Millaista tietoa sait yrityksestä ennen ensimmäistä työpäivää?
- Koitko olosi tervetulleeksi?
- Mitä mieltä olet perehdytysmanuaalista? Onko siinä riittävästi tietoa?
- Mikä on mielestäsi ennen töihin tuloa -vaiheen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Työyhteisöön perehdyttäminen:

- Miten sinut vastaanotettiin työyhteisöön?
- Miten sinut perehdytettiin työyhteisön jäseneksi?
- Tutustuitko riittävästi työyhteisöön perehdytyksen ansiosta?
- Mikä on mielestäsi työyhteisöön perehdyttämisen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Työnopastus:

- Käytiinkö kanssasi läpi jonkinlaista perehdytysohjelmaa?
- Kuka sinut perehdytti?
- Oliko sinulla mahdollisuus osallistua oman perehdytyksesi suunnitteluun?
- Miten sinulle perehdytettiin käytännön työ?
- Opetettiinko sinulle perehdytysmanuaalissa ja henkilökunnan Dropboxissa olevia asioita, kuten kahvilaitteiden puhdistusta käytännössä?
- Saitko riittävästi tukea ja opastusta perehdytysjakson aikana?
- Huomioitiinko perehdytyksessäsi aiempi työkokemus? Miten?
- Huomioitiinko perehdytyksessä oppimistyylisi? Miten?

- Oliko perehdytyksessä oppimiselle suotuisa ilmapiiri?
- Olisitko kaivannut lisää perehdytystä? Missä asioissa?
- Mitä mieltä olet siitä, että kahvilamyyjiä ei perehdytetä kaikkiin toimipisteisiin?
- Mikä on mielestäsi työnopastuksen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Seuranta:

- Oletko saanut palautetta oppimisestasi ja perehtymisestäsi?
- Käytiinkö kanssasi keskustelua perehtymisestä ja sen jatkotarpeesta?
- Millaiseksi koit oman roolisi perehdyttämisessä? Entä vastuusi?
- Mikä on mielestäsi seurannan tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?
- Mitkä asiat toimivat perehdytyksessä hyvin?

Liite 2. Haastattelukysymykset johdolle

Haastattelukysymykset johdolle

Rekrytointivaihe:

- Millaista tietoa uudelle työntekijälle annetaan rekrytointivaiheessa?
- Kuinka paljon tietoa annetaan?
- Mikä on mielestäsi rekrytointivaiheen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Ennen töihin tuloa:

- Millaisia asioita työntekijän kanssa käydään läpi ennen ensimmäistä työpäivää?
- Mikä on mielestäsi ennen töihin tuloa -vaiheen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Työyhteisöön perehdyttäminen:

- Millä tavoin työntekijä perehdytetään työyhteisöön?
- Mikä on mielestäsi työyhteisöön perehdyttämisen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Työnopastus:

- Kuka on vastuussa perehdyttämisestä?
- Miten uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytysohjelma?
- Saako hän itse olla mukana suunnittelemassa perehdytysohjelmaansa?
- Miten työntekijä perehdytetään käytännön työhön?
- Huomioidaanko perehdytyksessä työntekijän aiempi työkokemus ja oppimistyyli jollakin tavalla?
- Mikä on mielestäsi työnopastuksen tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?

Seuranta:

- Miten työntekijälle annetaan palautetta?
- Käydäänkö työntekijän kanssa keskustelua perehtymisestä ja perehdytyksen jatkotarpeesta?
- Mikä on mielestäsi seurannan tärkein tavoite?
- Mitä tässä vaiheessa voisi mielestäsi kehittää?
- Mitkä asiat toimivat perehdytyksessä hyvin?

Liite 3. Perehdytyksen check-lista

Perehdytyksen check-lista

Työntekijän nimi: _____

Yritys, sen toiminta, henkilöstö ja asiakkaat	Opastettu	Vastuuhenkilö
Yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea, strategia		
Yrityksen toimipisteet		
Johto ja esimiehet		
Henkilöstö		
Asiakkaat ja heidän odotukset		
Yrityksen arvot		

Työsuhdeasiat	Opastettu	Vastuuhenkilö
Työsuhteen muoto		
Koeaika ja sen merkitys		
Työajat ja -vuorot, työtuntien merkitseminen, tauot		
Lomat ja sairauspoissaolot		
Palkka-asiat (palkan määräytyminen, lisät, sairausajan palkka, loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset)		
Työsuhteen päättyminen (irtisanomisaika, vuosilomakorvaus, työtodistus)		
Työterveyshuollon palvelut		
Yhteystiedot (Yritys X:n omistajat, kahvilapäällikkö)		

Toimintatavat yrityksessä	Opastettu	Vastuuhenkilö
Kahvilamyyjän ulkoinen olemus (käytös, työasu, pukeutuminen)		
Asiakaspalvelu ja myyntityö		
Myyjän vastuut		
Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa		
Pelastussuunnitelma		

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö	Opastettu	Vastuuhenkilö
Työpaikan sijainti ja avaimet		
Myymälät		
Oma työpiste, kulkutiet, sosiaalitilat		
Siisteys, järjestys, hygienia		
Jätehuolto		

Työtehtävät	Opastettu	Vastuuhenkilö
Aamuvuoro (kaikki myymälät)		
Iltavuoro (kaikki myymälät)		
Omavalvonta ja siivous		
Koneet ja laitteet (espressokone, papumylly, kahvinkeitin, tiskikone, vitriinit)		
Tuotteet		
Tilaukset		
Juomat (erikoiskahvit)		
Tuotteiden pakkaaminen		
Tukkulista ja pakkaslista		
Illan sähköposti		
Kassa		
Laskutus		
Tilitys		

Liite 4. Uudistettu perehdytysmanuaali (salainen)

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, joten se on poistettu julkaistavasta versiosta.

Liite 5. Tiivistetty versio uudistetusta perehdytysmanuaalista (salainen)

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, joten se on poistettu julkaistavasta versiosta.