

Terhi Muilu

**Perehdyttämisen prosessin kehittäminen
salihenkilökunnalle**

Case: Rosso Seinäjoki

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö, Kauhajoki

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, Kauhajoki

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Terhi Muilu

Työn nimi: Perehdyttämisen prosessin kehittäminen salihenkilökunnalle. Case. Rosso Seinäjoki

Ohjaaja: Elina Ojala

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 32

Liitteiden lukumäärä: 6

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää toimeksiantajayrityksen, Seinäjoen Rosson perehdyttämisen prosessia. Perehdyttämismateriaalit olivat vanhoja, entisten toimitilojen aikaisia, joten kehittämistarve oli selvä. Tarvetta selvitettiin myös kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, uusimpien työntekijöiden ryhmähaastattelulla, jossa kävi ilmi, että perehdyttäminen oli ollut liian nopeatempoista työn ohella opettelemista. Haastattelulla saatiin tietoa perehdyttämiskokemuksista ja kehitysideoita. Viime vuosina perehdyttämistä oli paranneltu ja haastateltavat olivat huomanneet perehdyttämisen kehittyneen oman perehdyttämisen jälkeen. Opinnäytetyön tavoite oli kehittää perehdyttämisen prosessista sekä työntekijää että työnantajaa palveleva kokonaisuus, jolloin työnantajan perehdyttämistyö helpottuu ja selkiytyy, uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, saa hyvän alun työsuhteelle ja sitoutuu yritykseen.

Opinnäytetyönä kehitettiin perehdyttämisen prosessikuvaus sekä runsassivuisia materiaaleja perehdyttämisen prosessin avuksi. Uudelle työntekijälle annetaan työsuhteen alkua varten Tervetuloa taloon -opas, ensimmäisenä työpäivänä käydään läpi perehdyttämismateriaalin ensimmäinen osa, viikon kuluttua töiden aloituksesta työntekijä ja perehdyttäjä käyvät yhdessä läpi tarkistuslistan ja kuukauden kuluttua syvennetään tietoa työsuhteesta perehdyttämismateriaalin toisen osan avulla. Lisäksi kehitettiin Perehdyttäjän opas, jonka mukaan perehdyttäjä pystyy hyödyntämään materiaaleja ja perehdyttämisen prosessi on tasalaatuinen jokaiselle työntekijälle. Liitteenä olevat perehdyttämismateriaalit ovat salaisia, koska sisältävät yrityssalaisuuksia, mutta tässä kirjallisessa raportissa on niiden sisältö esitelty siten, että lukija saa kuvan materiaalin sisällöstä. Opinnäytetyön teoriaosassa avataan perehdyttämisen merkitystä ja miten perehdyttämisen prosessi käytännössä suunnitellaan ja toteutetaan, perehdytään hieman oppimistyyleihin ja siihen, mitä perehdyttäminen on koko työyhteisön kannalta. Toinen teoriaotsikko koostuu perehdyttämisestä esimiehen näkökulmasta ja korostaa perehdytystä laadun varmistajana yrityksessä.

Avainsanat: Perehdyttäminen, työnopastus, laatujohtaminen, oppimistyylit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, School of Hospitality Management

Degree programme: Hospitality Management

Author/s: Terhi Muilu

Title of thesis: Development of familiarization process for a new serving staff.
Case: Restaurant Rosso Seinäjoki

Supervisor(s): Elina Ojala

Year: 2011 Number of pages:32 Number of appendices:6

Purpose of this functional thesis was to develop the client company Rosso Seinäjoki's familiarization process. Familiarization materials were old, from the time of the old location of the restaurant, so there was a real need for development. A qualitative interview for the newest personnel showed that the familiarization process had been too fast and mainly learning by working. The interview gave information about the familiarization experiences and some ideas for the development work. During the last few years the familiarization process had already been developed and the interviewees had noticed some positive changes. The purpose of the thesis was to develop a process to be of use both for the new staff as well as for the employers. A good familiarization process makes the employers' work easier and the new staff feels themselves welcome, gets a good start for the work relationship and commits to the company.

As thesis were developed a description of the familiarization process and multiple-page materials to support the process. A new employee gets the Welcome to house –guide at the first meeting, on the first working day the employee and the familiarization person go through the first part of the material and after the first week they fill up the checklist. After a month the new employee and the familiarization person go deeply into the company and employment with the help of the second part of the material.

A guide for the familiarization person was compiled as well. The guide is concerned with the course of the process, the use of the material etc. Materials can be found enclosed in this report but since they contain business secrets they are presented in a way the reader only can get a general idea of the contents.

The theory part of the thesis defines the meaning of familiarization and its practices. It also deals with different learning styles and the meaning of familiarization in the work community. The second theory part presents familiarization from the viewpoint of the employer and emphasizes familiarization as quality assurance factor of the company.

Keywords: Familiarization, working instruction, total quality management, learning styles

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Lähtökohta ja tavoitteet.....	5
1.2 Menetelmät ja rajaus.....	5
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	6
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.1 Perehdyttämisen merkitys.....	7
2.2 Perehdyttämisen eteneminen.....	9
2.3 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen.....	10
2.4 Erilaiset odotukset perehdyttämiseltä.....	11
2.4.1 Oppimistyyli.....	11
2.4.2 Aikaisemmat kokemukset oppimisen pohjana.....	12
2.5 Hyvä perehdyttäjä.....	13
2.6 Koko työyhteisö perehdyttäjänä.....	14
3 PEREHDYTTÄMINEN LAADUN VARMISTAJANA.....	15
3.1 Laatujohtaminen.....	15
3.2 Prosessiajattelulla laatua.....	16
3.3 Henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisprosessissa.....	16
4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN SEINÄJOEN ROSsoon.....	19
4.1 Alkukartoitus perehdyttämisprosessin kehittämiseen.....	19
4.2 Perehdyttämisen tavoitteet toimeksiantajayrityksessä.....	21
4.3 Perehdyttämisprosessi.....	23
4.4 Perehdyttämismateriaalit.....	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
LÄHTEET.....	30
LIITTEET.....	32

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda ja päivittää sellainen perehdyttämismateriaali uudelle työntekijälle, että hän pääsee nopeasti kiinni työkuvaansa sekä materiaali perehdyttäjille, jonka mukaan perehdyttämisen prosessi etenee. Toimeksiantajayrityksellä, Seinäjoen Rossolla on suuren ketjun omat perehdyttämismateriaalit, kuten myös osuuskauppakohtaiset materiaalit, mutta kumpikaan ei kerro päivittäin tarvittavia pelisääntöjä juuri tässä työpaikassa. Tarve perehdyttämisen kehittämiseen tuli opinnäytetyön tekijän itse työskennellessä esimiehenä yrityksessä, perehdyttäen uusia työntekijöitä vanhoilla materiaaleilla. Perehdyttäjinä toimivat myös muut työntekijät, eikä perehdytys siten ollut aina samanlainen. Myös henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksessa, joka oli tehty marraskuussa 2010 (Qualitem 2010), perehdyttämisen arvosana oli välttävä. Perehdyttämiseen oli jo kiinnitetty huomiota ennen opinnäytetyön aloitusta, ja kehittäminen haluttiin yrityksessä viedä päätökseen tämän opinnäytetyön avulla.

1.2 Menetelmät ja rajaus

Työ oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää alku- ja lopputilanteen selvittämiseksi. Alkutilanteessa tutkittiin millainen oli perehdyttämisen prosessi ollut työntekijöiden mielestä ja miten työntekijät sitä kehittäisivät. Tyypillisesti toiminnallisesta opinnäytetyöstä syntyy konkreettinen tuotos, kuten kirja, ohjeistus, tapahtuma tai vastaava tuote (Vilkkä 2003, 51). Perehdyttämisen prosessia varten kehitettiin kirjallinen materiaali toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tiedot perehdyttämismateriaalia varten kerättiin vanhoista perehdyttämismateriaaleista ja oman työkokemuksen pohjalta, sekä haastatteluiden pohjalta. Kesällä opinnäytetyöprosessin puolesta välissä materiaalia testattiin uudella työntekijällä ja häntä haastateltiin, jonka jälkeen työtä vielä muokattiin.

Tuotos rajattiin koskemaan uuden työntekijän, salitarjoilijan perehdyttämistä ja perehdyttämisen prosessia työn laajuuden vuoksi. Mutta materiaali toki palvelee myös

lyhyempiaikaisten työntekijöiden perehdyttämisprosessia ja on helposti muokattavissa myös keittiötyöntekijän perehdyttämisprosessiin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Seinäjoen Rosso kuuluu S-ryhmän suurimpaan ravintolaketjuun ja on toiminut Seinäjoella vuodesta 1988 lähtien. Rosso sijaitsee aivan Seinäjoen ydinkeskustassa Epstori-kauppakeskuksen yhteydessä ja asiakaspaikkoja ravintolassa on noin 125, sekä lisäksi kesäisin käytössä oleva terassi tuo noin 50 asiakaspaikkaa lisää. Työntekijöitä yrityksessä on noin 20, joista suurin osa osa-aikaisia, sekä lisäksi käytetään tuntityöntekijöitä ja kesäisin otetaan noin 7 kesätyöntekijää. Toimintaa ohjaa Rosson ketjuohjaus ja tuloksesta Seinäjoen Rosso vastaa alueosuuskaupalleen, Etelä-Pohjanmaan osuuskaupalle.

Rosson liikeideana on tarjota suomalais-italialaista ruokaa rennossa ja välittömässä ympäristössä, pääkohderyhmänään lapsiperheet (Ässäravintolat 2007). S-ryhmän strategian ydin on asiakasomistajuus ja toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmän visiona on tuottaa halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta ja tätä visiota varten tehdään jatkuvasti töitä. S-ryhmä haluaa olla houkuttelevin työnantaja palvelualalla, jonka henkilökunnalla on paras osaaminen. Rosso palvelubrändinä kuuluu S-ryhmän S-brändikokonaisuuteen, joka antaa lupauksen palvelun tasosta; hyvä, kattava ja tasalaatuinen palvelu. S-ryhmän yhteiset arvot ovat:

- Olemme asiakasta varten
- Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä
- Toimimme tuloksellisesti
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.

(S-kanava 2011, [viitattu 19.6.2011])

2 PEREHDYTTÄMINEN

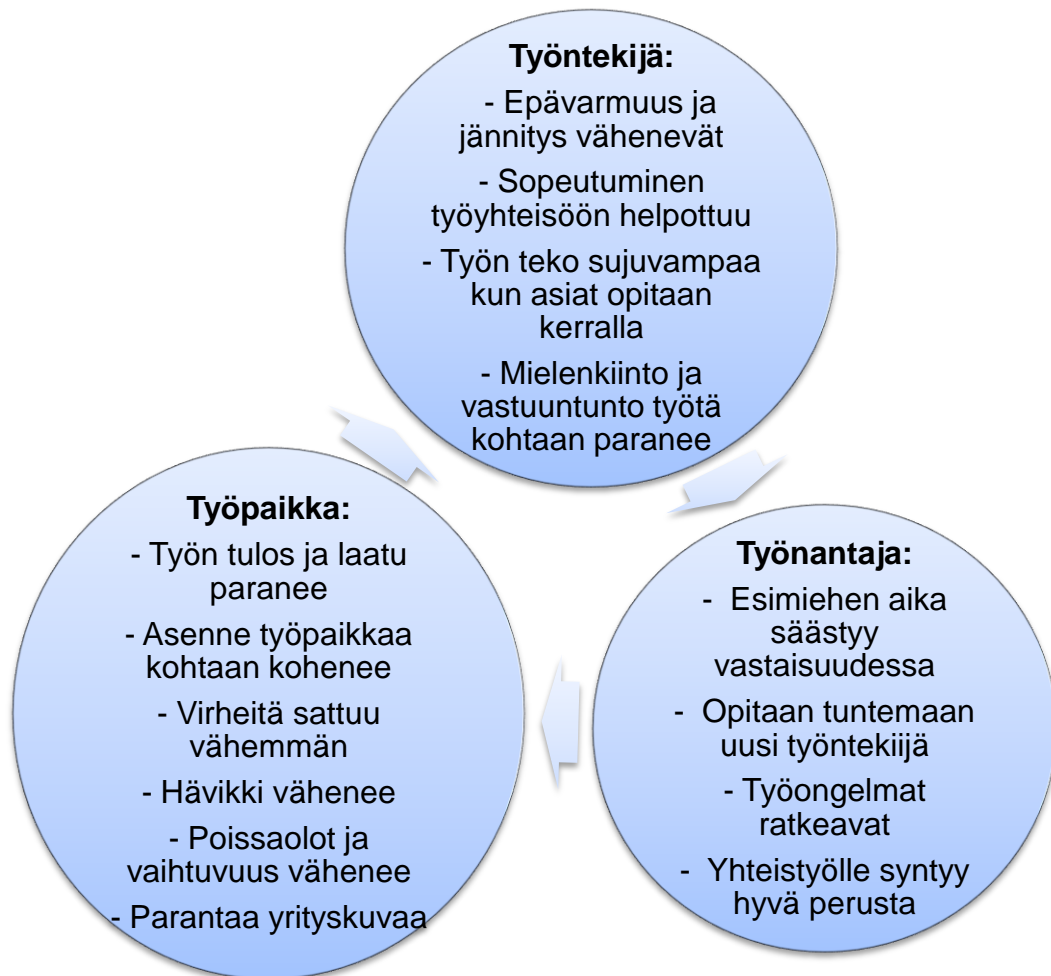
2.1 Perehdyttämisen merkitys

Osa asiakaspalvelijoista syntyy myyjiksi, mutta käytäntö kuitenkin osoittaa, miten myyntityössä voi menestyä myös tavallinen asiantuntija. Menestys riippuu myyjän taidoista sekä motivaatiosta, joita voi kasvattaa koulutuksen ja kokemuksen avulla. (Vahvaselkä 2004, 16.) Asiakaspalvelun profiilia tulee nostaa, että pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Profiilin nostamisessa auttaa kouluttaminen, joksi myös perehdyttäminen voidaan lukea. Itse koulutus tai perehdyttäminen ei tee asiakaspalvelijan palvelusta hyvää, mutta koulutus vaikuttaa palvelijan asenteeseen omasta ammattitaidosta ja lisää myös ammattitilpeyttä. Tulevaisuudessa yrityksen asiakaspalveluosaaminen nousee menestystekijäksi, sillä hyvä palvelu tulee näkymään myynnissä ja markkinoinnissa. (Aarnikoivu 2005, 170–172.)

Perehdyttämisessä uudelle työntekijälle annetaan tietoa yrityksestä ja tulevasta työnkuvasta sekä tutustutetaan työyhteisöön. Perehdyttämisen aikana kerrotaan organisaation toiminta-ajatuksista, liikeideasta ja tavoitteista, sekä toimintatavoista ja menetelmistä, tuotteista, palveluista ja niiden laadullisista tekijöistä, työtehtävistä ja niihin liittyvistä normeista ja säädöksistä. (Viitala & Jylhä 2006, 236-237.) Perehdyttämisellä pyritään sitouttamaan uusi työntekijä. Yritykseen sitoutunut työntekijä tietää ja hyväksyy työnsä tavoitteet ja pyrkii saavuttamaan ne, sekä on kiinnostunut työnantajastaan ja solmii siteitä työyhteisöönsä. (Kupias & Peltola 2009, 59.) Perehdyttäminen tukee yrityksen toimintaa tuottamalla osaamista, jolla täytetään asiakkaille annetut lupaukset laadusta ja asiakaspalvelusta. (AEL 2002, 8.) Huolimatta asemastaan yrityksessä, jokainen työntekijä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä, viestien yrityksestä omalla toiminnallaan. Siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää organisaatiostaan enemmän kuin oman työnkuvansa ja osaa enemmän kuin työtehtävät vaativat. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Sen lisäksi että perehdytettävä oppii työhön liittyvät asiat ja käytännön toimet, voi työyhteisö oppia ja hyödyntää tulokkaan osaamista kehittämällä työyhteisöä ja toimintatapoja. (Kupias & Peltola 2009, 86.) Tietynlaisissa työtehtävissä voidaan perehdytyksellä pyrkiä kattavaan sisäiseen malliin. Tässä

mallissa työntekijä tietää ja ymmärtää omat, sekä koko työyhteisön tavoitteet mitä töissä tulisi saada aikaan, miten koko työprosessi etenee ja mikä on oma osuus prosessin kulussa, mitä välineitä on käytettävissä ja miten ne toimivat. Kun sisäiset mallit ovat selviä, ne ohjaavat työn tekemistä ja työn tekeminen helpottuu. Sisäisen mallin kehittäminen aloitetaan jo perehdyttäessä. (Työturvallisuuskeskus 2000, 64–65.)

Usein syy huonoon perehdytykseen on kiire, joka mahdollisesti johtuu siitä, ettei perehdytystä pidetä niin tärkeänä. Perehdyttävän kannalta ongelma voi olla se, ettei uskalla kysyä epäselvistä asioista, kun taas perehdyttäjälle asiat ovat niin tuttuja ja itsestäänselvyyksiä, ettei niitä aina huomata kertoa. (Työturvallisuuskeskus 1992, 8.) Kunnollisesta perehdyttämisestä hyötyy kuitenkin joka taho yrityksessä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattuna työntekijän, esimiehen ja työpaikan perehdyttämisestä saamat hyödyt. Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, kun saa tietää työtään koskevista asioista ja oppii asiat kerralla oikein, jolloin on mielekkäämpää tehdä töitä ja pystyy ottamaan vastuun omasta työstään. Sopeutuminen työyhteisöön on myös tärkeää ja tutuksi tulemisen kautta epävarmuus ja jännitys kaikkoavat. Työpaikka hyötyy hyvästä perehdyttämisestä, kun uusi työntekijä oppii nopeasti työnkuvansa ja alkaa tuottaa tuloksia. Oikeat työskentelytavat vähentävät hävikkiä ja virheitä, sekä parantavat laatua. Hyvä perehdyttäminen myös sitouttaa työntekijän yritykseen ja henkilökunnan vaihtuvuus vähenee, sekä parantaa yrityskuvaa. Esimies tapaa uuden työntekijän alussa ja luo perustan yhteistyölle tutustumalla uuteen työntekijään. Hyvän perehdyttämisen avulla työongelmat voivat selvitä ja esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa kun asiat osataan heti tehdä oikein. (Työturvallisuuskeskus 2000, 63–64.) Perehdyttäminen voidaan nähdä myös investointina uuteen työntekijään. Työntekijän osaamista lisätään, laatua parannetaan ja tuetaan työssä jaksamista ja samalla vähenee työtapaturmat ja poissaolot. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2)



Kuvio 1. Perehdyttämisen hyödyt eri tahoille (Työturvallisuuskeskus 2000, 63–64.)

2.2 Perehdyttämisen eteneminen

Työhönotto. Rekrytoinnista vastaa usein esimies ja työhönottotilanteessa tehdään työsopimus ja sovitaan työn aloituksesta. Voidaan myös keskustella työtehtävistä ja jakaa kirjallista aineistoa. (Työturvallisuuskeskus 2000, 66) Tulokkaalle voi antaa oheismateriaalia johon voi tutustua etukäteen ja myöhemminkin kerrata asioita omatoimisesti. (Työturvallisuuskeskus 2007, 7.)

Työhön vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen. Päivä voidaan aloittaa aloituskeskustelulla, jossa käydään läpi perehdyttämissuunnitelma ja pohditaan yhdessä uuden työntekijän ja mahdollisen perehdyttäjän kanssa, mitkä ovat yksilön tarpeet perehdyttämisen suhteet. (Työturvallisuuskeskus 2000, 67.)

Tehtäväkohtainen työnopastus. Työpaikan yksityiskohtaiset työtehtävät opastaa joko esimies tai tehtävään koulutuksen saanut työntekijä. Opastajan tehtävänä on opettaa töiden oikeat, terveelliset ja turvalliset työtavat ja menetelmät, sekä neuvoa koneiden ja laitteiden käytössä ja huoltamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2000, 66–67.)

Perehdyttämisen arviointi. Uuden työntekijän päästyä töihin kiinni, voidaan pitää arviointikeskustelu, jossa pohditaan mikä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja onko kehittämistarpeita havaittavissa. (Työturvallisuuskeskus 2000, 68.) Perehdyttäminen on onnistunut, kun uusi työntekijä on omaksunut työtehtävänsä kokonaisuuden ja ymmärtää asioiden väliset yhteydet sekä pystyy soveltamaan tietojaan muuttuvissa tilanteissa. Työntekijä on oppinut toimintaan liittyvät yleisperiaatteet, on aktiivinen ja ottaa itse asioista selvää. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3)

2.3 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Suunniteltaessa huolellisuus on olennaista. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa saadakseen kokemusta ja voidakseen oppia siitä. Yhdessä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa on hyvä keskustella ja arvioida miten oppiminen etenee, ja mihin pitäisi panostaa. Tämän kautta uusi työntekijä oppii vaatimukset, joita yritys ja työ tuovat mukanaan ja pystyy kokemuksensa perusteella suoriutumaan niistä. (Helsilä 2002, 53.) Perehdyttämissuunnitelmaan voidaan kirjata päiväkohtaiset tavoitteet. Kannattaa miettiä, kuinka paljon voi ensimmäisenä päivänä opettaa asioita, koska muistiin jää vain pieni osa. Ensimmäisenä päivänä voidaan keskittyä sellaisiin asioihin, jotka täytyy oppia heti. Asioita kertaamalla ja täydentämällä seuraavina päivinä saadaan asiat jäämään mieleen. Pääperiaatteena on, että ammattitaidotonta ei jätetä ensimmäisenä päivänä yksin ja usein uusi, ammattitaitoinenkin työntekijä seuraa perässä ja ottaa esimerkkiä muista työntekijöistä, kyselee ja kuuntelee. Ensimmäisenä päivänä saadaan yleiskuva työstä, tiedetään mistä löytyy työvälineet ja mistä pääsee sisään ja ulos. (Työturvallisuuskeskus 2007, 10.)

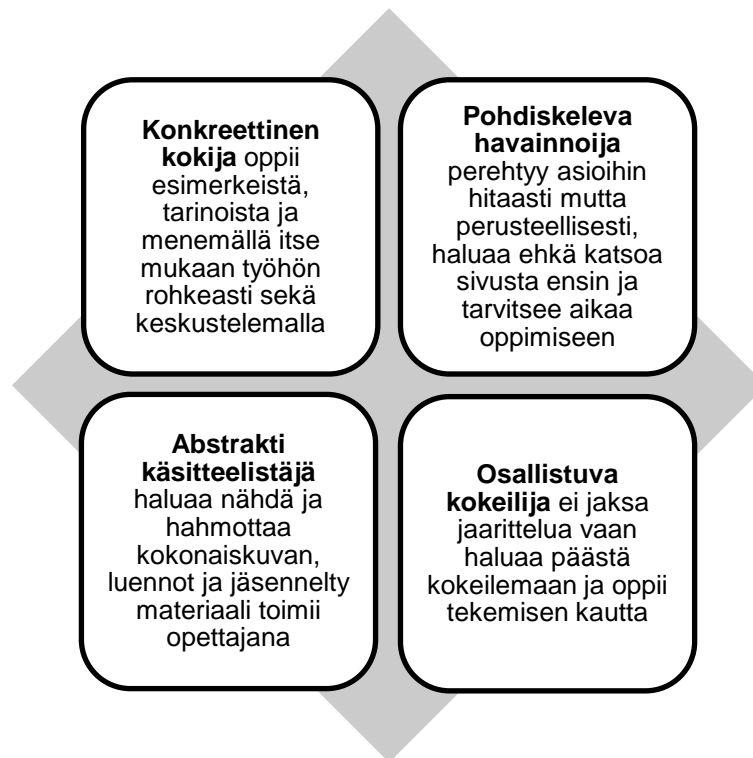
2.4 Erilaiset odotukset perehdyttämiseltä

Odotukset tullessa uuteen työpaikkaan ovat erilaisia. Toiset haluavat seurata muiden työtekoa ja oppivat sillä, toiset haluavat lukea kirjallista materiaalia ja joku oppii kokeilemalla. Monesti silti arvostetaan sitä, että työpaikalla on olemassa kirjallinen perehdyttämismateriaali. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

2.4.1 Oppimistyylit

Perehdytettävä on itsekin vastuussa oppimisestaan. Alun jälkeen päästään syvempään perehdyttämiseen, voidaan kuulostella mitä sanottavaa uudella työntekijällä on ja häntä tuleekin kannustaa oma-aloitteisuuteen. Työ ja toisilta kysyminen opettavat, sanoo SOK Henkilöstötoimintojen HR-asiantuntija Rosvall. (Salo 2010, 24.) Uusien työntekijöiden erilaiset oppimistavat voivat johtua monesta syystä. Yhdenäistä perehdyttämismateriaalia on siksi vaikea koota, mutta runko silti on kaikille sama. Osalla työntekijöistä voi olla vahva käytännönkokemus työstä, toisilla vain teoriapohja. Fyysiset ja psyykkiset rajoitteet eri ihmiset voivat kokea esteenä tai vain rajoitteena. Ihmisten erilaiset oppimistyylit vaikuttavat miten he haluavat oppia, onko lukeminen vai itse kokeileminen parempi keino. Oppimistyylin tunnistamalla perehdyttäjä voi saada paremman yhteyden perehdytettävään. Myös asenteet ja motivaatio vaikuttavat oppimiseen ja toisaalta myös perehdyttäminen vaikuttaa motivaatioon. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.)

Ihmiset oppivat eri tavalla ja hyvä perehdyttäjä tutustuu tapaan millä tulokas oppii ja muokkaa perehdyttämisen oppimistyylin mukaan. Kuitenkin jos perehdyttäjän ja uuden työntekijän oppimistyylit eroavat toisistaan, voi heidän välilleen syntyä kitkaa. Perehdyttäjän tulisikin osata toimia uuden työntekijän hyväksi. Visuaalinen oppimistyyli on asioiden oppimista katsomalla tai lukemalla, kuviot, kaaviot ja kokonaisuuden hahmottaminen ovat hyviä opetuskeinoja. Audiitiivinen oppii kuuntelemalla ohjeita ja ymmärtää loogisella etenemisellä. Kinesteettinen oppii liike- ja lihasaisteilla eli käytännössä itse tekemällä. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Toisina oppimistyyleinä voidaan pitää kokemuksellista oppimiskäsitystä, joka on esitetty alla (Kuvio 2).



Kuvio 2. Kokemuksellinen oppimiskäsitys (Kupias & Peltola 2009, 123)

Konkreettiselle kokijalle voi kertoa tarinoita ja esimerkkejä keskustellen, pohdiskeleva havainnoitsija katselee hetken sivuista ennen kuin itse aloittaa työt, abstrakti käsitteellistä hahmottaa kuvioista ja muusta kirjallisesta materiaalista kokonaisuuden ja toimii sen perusteella ja osallistuva kokeilija aloittaa heti työt ja oppii tekemisen kautta. Harvalla ihmisellä on vain yksi ainut oppimistyyli, usein vahvoja tyyliä on kaksi tai niin että yksi kolmesta on vähäarvoisin. Perehdyttäjän kannattaa kin kysyä alkuun uuden työntekijältä miten haluaa lähteä liikkeelle ja käyttää sen jälkeen sopivaa tyyliä. (Kupias & Peltola 2009, 123–125.)

2.4.2 Aikaisemmat kokemukset oppimisen pohjana

Samalla toimialalla työpaikkaa vaihtavalla työntekijällä voi olla jo paljonkin tarvittavaa tietoa ja taitoa tullessaan uuteen työpaikkaan, joka tulee huomioida perehdyttämisessä. Perehdyttämisen alussa tulisi selvittää työntekijän taustat ja antaa mahdollisuus tuoda esiin aikaisempaa osaamista. Uusi asia voidaan linkittää vanhaan osaamiseen ja näin helpottaa oppimista. Toisinaan vanha osaaminen voi haitata oppimista, kun vanhat tavat eivät ole enää käytössä tai ovat muuttuneet. Tätä tapahtuu varsinkin kun palataan pitkän poissaolon (kuten äitiysloma, sairaus-

loma) jälkeen vanhaan työpaikkaan, jossa ovat toimintatavat muuttuneet. Samoin voi käydä, jos vaihdetaan työpaikkaan ja sama asia tehdään toisella tavalla, kuin mihin työntekijä oli edellisessä työpaikassaan tottunut. Tällaisessa tilanteessa voidaan ottaa vanhat toimintatavat käsittelyyn ja vertailla uusiin toimintatapoihin ja löytää peruste muutokselle. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

2.5 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttämiskonseptista huolimatta hyvä perehdyttäjä on sellainen, jolla on hyvät ohjaajan taidot ja joka toimillaan tukee uuden työntekijän oppimista ja kehittymistä. Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja hallitsee vuorovaikutustaidot. Hyvä perehdyttäjä on myös selvillä omasta oppimistyylistään, osatakseen suhtautua uuden työntekijän oppimistyyliin. (Kupias & Peltola 2009, 111–112, 125.) Perehdyttäjän olisi hyvä olla kokenut, mutta ei niin urautunut, ettei enää muista miltä tuntuu olla uusi työntekijä, joka aloittaa tyhjältä pöydältä. Samoin liian rutinoitunut ja osaava henkilö ei ehkä osaa selostaa kaikkia tärkeitä osa-alueita työnopastuksen kannalta. Aluksi olisi hyvä luoda kokonaiskuva työstä ja jaksottaa oppimista, sekä toistaa tärkeimpiä asioita, koska ei voida olettaa että kerran kuultu, on heti ymmärretty ja muistissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.) Perehdyttäjänä voi esimiehen sijaan toimia tehtävään nimetty työntekijä, jota voidaan kutsua myös tutoriksi tai kummiksi. Tehtäviin kuuluu antaa ohjeita työtehtävien tekemiseen laadukkaasti ja tuottavasti, oikeilla ja turvallisilla työmenetelmillä, varmistaa että ohjeet ymmärretään ja antaa rakentavaa palautetta sekä kannustaa omatoimiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun. Koska kerrottavia asioita on paljon, saattaa olla tarpeen luoda yksityiskohtainen käsikirja tai muistilista, jota käydään yhdessä uuden työntekijän kanssa läpi. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007, 12, 19.)

Yhtälailta kun uudella työntekijällä on erilaisia oppimistyyliä, myös perehdyttäjällä on erilaisia ohjaustyyliä. Varsinkin alkuun suositellaan käytettävän hyväksyvää ja ymmärtävää ohjaustyyliä. Alkututustumisessa ennen varsinaista perehdyttämisen aloitusta keskustellaan uuden työntekijän kanssa hänen odotuksistaan, ja luodaan hänelle kuva, että hän on perehdyttämisen pääosassa. Kartoittavassa ja kyselevässä ohjaustyyliä pyritään työntekijälle esitettävien kysymyksien avulla autta-

maan työntekijää löytämään itse vastaukset ongelmien ratkaisuun, ja saamaan uusia näkökulmia asioihin. Parhaiten toimivat avoimet kysymykset, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Pitemmälle edenneessä ohjauksessa kun luottamus on rakentunut, voidaan käyttää ristiriitoja osoittavaa, haastavaa ohjaustyyliä ja kyseenalaistaa työntekijän sanomisia ja tekemisiä ja toimia ikään kuin peilinä. Ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli antaa uudelle työntekijälle suoria ohjeita ja neuvoja joita noudattaa, mutta työntekijä ei joudu itse ajattelemaan, eikä siten pakosti sisäistä asiaa ja voi jopa torjua ohjeet, eikä siten sovi liikaa käytettäväksi. Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaamisessa kerrotaan uudelle työntekijöille työstä ja voidaan auttaa avaamaan uusia näkökulmia. Tapa sopii varsinkin jos ohjaaja on mentorina, eli opettaa oman kokemuksen pohjalta kokemattomampaa. Vaarana ovat liian pitkät tarinat, jotka eivät liity uuteen työntekijään eikä hän näe yhteyttä tarinalla ja työllään. Kannustava ja rohkaiseva ohjaustyyli sopii varsinkin siihen vaiheeseen, kun uusi työntekijä aloittaa itsenäisen työskentelyn ja tarvitsee kannustusta. Uutena työntekijänä on tavallaan aina aloittelijan tasolla ja rohkaisu helpottaa avutonta oloa. (Kupias & Peltola 2009, 142–149.) Aikaa myöden perehdyttäjän on tarkoitus tehdä itsestään tarpeeton, kunnes perehdyttäjän ja uuden työntekijän suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi tai esimies-alaisuhteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

2.6 Koko työyhteisö perehdyttäjänä

Koko työyhteisö vaikuttaa perehdyttämisprosessin onnistumiseen. Uuden työntekijän tullessa taloon, muulle työyhteisölle tulisi viestittää kuka tulee, mitä tekemään ja kuka perehdyttää. Uudelta työntekijältä voidaan jopa pyytää pientä esittelyä itsestään, joka laitetaan näkyviin. Näin työyhteisö valmistellaan uuden työntekijän tuloon ja luodaan pohja hyvälle vastaanotolle. Monessa työyhteisössä on pinttyneet toimintatavat ja uuden työntekijän tullessa taloon hän saattaa kyseenalaistaa toimintaa. Tästä ei pidä loukkaantua vaan ottaa opikseen. Esimies voi kannustaa uutta työntekijää antamaan palautetta ja kyseenalaistamaan toimia, joille ei löydy järkevää selitystä. Tällaisia asioita voidaan harkita muutettavan, mikäli se on organisaatiossa mahdollista. (Kupias & Peltola 2009, 76, 77, 79.)

3 PEREHDYTTÄMINEN LAADUN VARMISTAJANA

3.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen periaatteita ovat asiakaskeskeisyyttä korostava laatukäsitys, asiakkuuksien johtaminen ja reagoiminen asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaita kuunnellaan ja toimintaa muutetaan toiveiden mukaan. Laatu on yhtä kuin yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, tavoitteena asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on tuotetta enemmän, se on myös toimintaprosesseja ja asiakasyhteyksien kehittämistä. Laatu, eli edellä mainitut yhteensä täyttävät asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2006, 40, 55.) Silén (2006) lainaa Crosbyä (1979), laadun johtaminen on eritoten virheiden ennaltaehkäisemistä ja virheiden tavoiteltu taso tulisi olla nolla. Arviolta 20 % liikevaihdosta amerikkalaisissa yrityksissä kuluu laatuvirheiden löytämiseen ja korjaamiseen. Virheellisten tuotteiden myyminen on suurin laadun kustannustekijä, jonka merkitystä ei voi väheksyä. Laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla, eli virheet ennaltaehkäistään jolloin laadunvalvontaa tarvitaan vähemmän ja se voidaan antaa työntekijän vastuulle. (Silén 1998, 43–44.) Silén (1998, Crosby 1979 mukaan) mittaa laatua asiakkaiden tarpeiden mukaan ja tiivistää laatujohtamisen neljään kohtaan. Laatu tarkoittaa

- mukautumista asiakkaan vaatimuksiin
- työn tekeminen kerralla oikein on halvinta
- suorituskyvyn mittarina vain laadun kustannukset
- suorituskyvyn tavoitteena vain nollataso.

Silén (2006, Deming 1986 mukaan) painottaa johtajien roolia laatujohtamisessa korostaen johdon sitoutumisen tarvetta, jatkuvan kehittämisen periaatetta sekä henkilöstön huomiointia ja koulutusta. Loppujen lopuksi laadun kuitenkin tekevät juuri henkilöstö, eikä henkilöstöä tulisi nähdä kustannustekijänä, vaan voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden varmistajana (Lecklin 2006, 27.). Henkilöstön odotetaan ottavan vastuuta laadusta omalta osaltaan, ja toimivan yrityksen ja sen asiakkaiden parhaaksi. Henkilöstöjohtamisessa korostetaan asiakkaisiin myönteis-

sesti suhtautumista ja asiakastyytyväisyyden merkitystä, sekä osoitetaan mikä on työntekijän osuus prosessin kokonaisuudesta. (Lecklin 2006, 63).

3.2 Prosessiajattelulla laatua

Prosessijohtamisen keskeisinä periaatteina on organisaatorakenteiden madaltaminen, ylimääräisten toimintojen karsiminen ja keskittyminen asiakkaalle lisäarvoa tuoviin prosesseihin. Prosessikeskeisellä ajattelulla tarkoitetaan sellaista tuotantoprosessin hallintaa, jonka tavoitteena on tehokkuus, joka edelleen edellyttää laatua. Laatu on rakennettava alusta asti tuotantoprosessissa ja virheet ennaltaehkäistävä, laatu ei synny ottamalla viallisia pois muiden seasta. Turhaa on kaikki, joka ei lisää tuotteen arvoa. Prosessiajattelun toivotaan parantavan yrityksen joustavuutta, tehokkuutta ja toiminnan laatua. Onnistuneiden prosessikuvausten perusteella henkilöstö voi kokea hallitsevansa työnsä paremmin ja toiminnan kehittäminen on helpompaa, kun kehittämiskohteet voidaan sijoittaa prosessin tiettyyn kohtaan. (Silèn 2006, 39, 73.)

Vakioitu toimitapa. Tiukasti konseptoidut toimintatavat juontavat juurensa tuotannon ja työmenetelmien rationalisoinnista. Mallia on sovellettu myyntityöhön parantaen myyjien työn tuloksellisuutta. Malli on tullut Suomeen hampurilaisravintoloiden myötä ja levinnyt siitä muille palvelualoille, koska sen on huomattu tuovan mukanaan melkoisia etuja. Konseptoidun toimintamallin idea on pilkkoa liikeidea henkilö- ja työtehtävä tasolle yksityiskohtia myöden, miten asiakasta tervehditään, kartoitetaan lisätarpeet, kaupantekovaiheen keskustelut ja asiakkaan hyvästeleminen. (Rope & Pöllänen 1998, 180–181.)

3.3 Henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisprosessissa

Henkilöstö on yrityksen merkittävimpiä voimavaroja ja strategiseen suunnitteluun täytyy sisältyä visio henkilöstöstä. Henkilöstö mahdollistaa suunnitelmien toteutuksen käytännössä. (Heinonen & Järvinen 1997, 73.) Liiketoimintastrategia määrittää millaista henkilöstöjohtamista yrityksessä tavoitellaan ja henkilöstöjohtamisella taas luodaan organisaatiokulttuuria ja lisäarvoa. Henkilöstöjohtamisen työkaluna

oleva henkilöstöstrategia antaa kokonaiskuvan siitä, miten henkilöstöä johdetaan kohti hyvää kilpailukykyä ja työhyvinvointia. Liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta toteutetaan strateginen henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen kuuluu koko johdolle sekä esimiehille. (Helsilä & Salojärvi 2009, 26, 28, 51, 58.)

Henkilöstöhallinto. Esimiehen henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin kuulu kaikki ne toiminnot, joilla ohjataan henkilöstövoimavarojen muodostumista ja käyttöä. Näillä toiminnoilla tavoitellaan yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, ottaen samalla huomioon mahdolliset henkilöstön omat tavoitteet ja tarpeet. Henkilöstöhallinto on tukitoiminto, joka palvelee yrityksen tuottavuuden ja laadun aikaansaamisen tavoitteita, sekä työtyytyväisyyttä, viihtyisyyttä ja sidosryhmien tarpeita. Henkilöstöhallinnon osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhallinta, *perehdyttäminen ja työnopastus*, henkilöstön kehittäminen, sisäinen tiedottaminen, palkkahallinto, henkilöstöohjaus ja henkilöstöpalvelut, kuten työsuojelu. Henkilöstö on yrityksen voimavara ja toisinaan myös kilpailuetu, mutta myös aiheuttaa kustannuksia. Nämä henkilöstöhallinnolliset toiminnot kuuluvat kaikkien esimiehien työtehtäviin. (Kangas 1995, 36–37.)

Henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työtyytyväisyyteen, henkilöstön joustavuuteen, toiminnan kehittymiseen ja palvelukykyyn. Henkilöstölle täytyisi viestiä kehitysnäkymistä ja suunnitelmien vaikutuksesta tulevaan toimintaan, jotta he voivat saada selkeän yleiskuvan tilanteesta. Pitkällä aikavälillä osaamisen kehittämistä tulisi jatkuvasti suunnitella ja toteuttaa, sekä pitää kiinni tavoitteista. Yritykset pitävät ensisijaisena ammatillista koulutusta sekä kokemuksesta hankittua taitoa, niillä turvataan nykyinen ammattitaito ja osaaminen. Lisäksi tarvitaan uutta ajattelua ja monipuolista ohjausta. Kehittämisen tulisi olla tavoitteellista ja pitkäjänteistä joka hoidetaan niin, että kaikki pääsevät mukaan sellaiseen liiketoimintaan, jossa tehdään oikeita asioita, kokevat onnistumista sekä voivat kehittyä myös omien tarpeidensa mukaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 39, 190–191.)

Yritysten välisessä kilpailussa erottuu strateginen kyvykkyys ja siitä johtuva kilpailukyky. Suurin kilpailukyky rakentuu henkilöstön erinomaisiin taitoihin, syvään osaamiseen ja monipuoliseen kokemukseen perustuen. Ammattitaitoinen henkilöstö joka on innostunut ja sitoutunut työhönsä, osaa toimia itsenäisesti ja tehok-

kaasti palvellen asiakkaita hyvin muuttuvissakin tilanteissa, johtaa koko yrityksen hyviin tuloksiin ja toiminnan laatuun. Siksi olisi tärkeää panostaa enemmän henkilöstön rekrytointiin ja kouluttamiseen, kuin esimerkiksi rakennemuutoksiin tai sopeutuksiin. (Lankinen ym. 2004, 37.)

Yrityksen perustehtävä kertoo perimmäisen syyn organisaation olemassaololle. Johdon tehtävänä on varmistaa säännöllisesti, että henkilökunta pystyy suoriutumaan perustehtävästään mahdollisimman hyvin. Johdon on asetettava perustehtävän mukaisia tavoitteita ja tavoitteiden toteutumiseen on pyrittävä. Esimiehen on kirkastettava yhdessä työntekijöiden kanssa perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuva ja niitä arvoja, joille ne perustuvat. Esimiehen on myös huolehdittava, että voimavaroja suunnataan tarpeeksi perustehtävän toteuttamiseen. Mikäli perustehtävää ei palauteta mieleen yhdessä, voi henkilökunta luoda alitajuisen mielikuvan, joka poikkeaa yleisesti hyväksytystä perustehtävästä. (Paasivaara 2009, 52–53.)

Esimiehen rooli perehdyttämisessä. Vastuu työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä on ensikädessä esimiehellä, joka toimii käytännössä moottorina koko perehdyttämisprosessissa. Mahdollisuuksien mukaan esimiehen olisi oltava paikalla työntekijän ensimmäisenä päivänä, sillä positiivisella ensitapaamisella luodaan hyvä pohja tulevalle esimies-alaisuhteelle. Perehdyttämisen ydintehtävät esimiehen näkökulmasta on varmistaa, että perehdyttäminen on tarkoituksenmukaista, olla paikalla työntekijän ensimmäisinä päivinä ja varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä. Työntekijän kanssa voidaan sopia tavoitteista ja keskustella koeajasta. Esimies myös varmistaa työntekijän turvallisuuden ja työhyvinvoinnin, seuraa työntekoa ja antaa palautetta. Esimies ei välttämättä itse ole perehdyttäjä, vaan luo edellytykset perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 53, 58, 62–63.)

Työsuojelulaki. Työnantajan on järjestettävä tarpeellinen opetus, ohjaus ja perehdytys, jotta työntekijä voi hoitaa työnsä turvallisesti. Perehdyttämisessä on käytävä läpi työhön, työympäristöön ja työyhteisötilaan liittyvät vaaraa aiheuttavat tekijät ja tavat sekä periaatteet, joilla vaaran tai haitan voi ehkäistä ja selvittää. Työntekijälle on kerrottava lisäksi työkykyä ylläpitävästä toiminnasta sekä turvallisuuden ja terveyteen liittyvistä tavoitteista. Asioita valvovat työsuojeluvaltuutetut. (Työsuojelulaki 2006)

4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN SEINÄJOEN ROSSOON

4.1 Alkukartoitus perehdyttämisprosessin kehittämiseen

Perehdyttämisen kehittämisen lähtökohdissa selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mikä vaativat kehittämistä. Arvioinnin kehittämistarpeista voi selvittää haastattelemalla tai keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Uusimpien työntekijöiden kokemukset voivat olla hyvä lähtökohta kehittämiselle ja on hyvä muistaa, että usein esimiehen näkemys laadusta ei ole sama kuin työntekijöiden. (Työturvallisuuskeskus 2007, 25.)

Työtyytyväisyystutkimuksen (Qualitem, 2010) mukaan tarvetta kehittämiselle oli, mutta konkreettisia kokemuksia selvitettiin vielä haastattelulla. Lähtötilanne kartoitettiin kyselemällä uusimpien työntekijöiden ajatuksia perehdyttämisestä. Kysely suoritettiin ryhmähaastatteluna, jotta haastattelussa voisi syntyä keskustelua ja asiat saisivat monia eri näkökulmia. Ryhmähaastattelussa kysytään keskeisistä asioista, joista halutaan tietää ja haastateltavat vastaavat oman kokemuksensa pohjalta (Vilka 2005, 101). Haastattelu eteni keskustelun omaisesti aihepiirin ympärillä ja keskustelusta tehtiin muistiinpanoja. Tällä tutkimusmenetelmällä saatiin emansipatorinen vastaus, jonka perusteella aihetta lähdettiin kehittämään. Emansipatoriset vastaukset lisäävät tutkijan ymmärrystä asiasta (Vilka 2005, 10). Vilkan (2004, 62) mukaan haastattelutapa tulee valita sen perusteella, millaista tietoa opinnäytetyön tueksi tarvitaan, eikä haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen ole välttämättömyys, sillä usein niistä halutaankin vain suuntaa antavaa tietoa. Tätä opinnäytetyötä varten haastatteluilla haluttiin saada ideoita perehdyttämisprosessiin ja tietää, miten työntekijät olivat kokeneet oman perehdyttämisensä ja mitä olisivat halunneet tehtävän toisin.

Haastattelu suoritettiin 20.4.2011 Seinäjoen Rossossa. Haastateltaviksi oli valittu kaksi työntekijää, joista haastateltava A oli ollut yrityksessä töissä kaksi ja puoli vuotta ja oli restonomi koulutukseltaan. Haastateltava B oli aloittanut edellisenä kesänä kesätyöntekijänä, jonka jälkeen työsuhdetta jatkettiin toistaiseksi voimassa olevaksi. Hänellä oli taustalla lukio, eikä kokemusta tai koulutusta alalta. Haastattelukysymykset koskivat heidän perehdyttämisprosessiaan työsuhteen alussa ja

nykyisestä perehdyttämiprosessista jota ovat voineet sivusta seurata, sekä heiltä pyydettiin kehitysideoita perehdyttämisen kehittämiseen. Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) mukaan vastaajien on helpompi selittää ja kuvailla asiaa, kun kysymykset alkavat sanoilla mitä, miten ja miksi. Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- Miten sinut perehdytettiin?
- Miten koit perehdytyksen?
- Mitkä asiat jäivät mieleen positiivisina/negatiivisina?
- Tuliko myöhemmin esiin asioita jotka olisi pitänyt saada tietää aiemmin, työssä onnistumisesi kannalta?
- Mitä ideoita sinulla on antaa tulevien työntekijöiden perehdytykseen?

Haastateltava A on kokenut, ettei häntä ole juuri perehdytetty tullessaan töihin lokakuussa 2008. Asiat oli opittu itse kyselemällä ja haastateltava toivoi muille parempaa perehdyttämistä, joten kehitysideoita tuli runsaasti. Hän huomautti, ettei perehdyttäminen saa olla aluksi liian yksityiskohtainen, vaan asiat kerrotaan suurpiirteisesti ja asioihin palataan tarkemmin, kun työntekijä on päässyt alkuun työsäään.

Haastateltava B oli saanut perehdytystä keväällä 2010 kesätyöntekijöiden yhteisessä koulutuksessa ja vuoropäällikön ohjauksessa ensimmäisten päivien aikana. Hän koki perehdyttämisen ihan hyvänä, mutta liian nopeatempoisena ja liikaa asioita oli sanottu kerralla liian yksityiskohtaisesti. Myöhemmin työsuhteen aikana oli tullut esiin asioita, esimerkiksi palaverissa, joista ei ollut kuullut aiemmin. Tällaisia asioita oli mm. työtyytyväisyystutkimuksen teko yrityksessä. Kehitysideoina haastateltava B esitti perehdytyksen tapahtumista parityöskentelynä, jolloin työ opetetaan ns. kädestä pitäen, sekä eräiden ketjun määrittämien normien korostaminen.

Haastateltavien kokemukset osoittavat, että perehdyttäminen oli kehittynyt parin vuoden aikana, mutta kehittämisen varaa oli vieläkin. Opinnäytetyönä suunniteltua materiaali testattiin kesällä 2011 kesätyöntekijöiden perehdytyksessä, tosin vain yksi kesätyöntekijä oli täysin uusi ja materiaali voitiin hänellekin vain soveltaen käyttää. Materiaalin avulla perehdytettyä työntekijää haastateltiin samoin kysymyksin. Haastateltava oli uusi alalla, lukion käynyt ja uutta oli myös työelämä kokonaisuudessaan, joten hän ei osannut kommentoida perehdytystä eikä voinut

verrata muihin työpaikkoihin. Lisäksi hän oli jo käynyt kesätyöntekijöiden koulutuksen, jolloin materiaalia käytettiin vain soveltaen. Hänenkin mielestään tuli paljon asiaa lyhyessä ajassa, mutta ymmärsi myös sen, että asiat tulee tietää ennen kuin on asiakkaan kanssa kontaktissa.

Lisäksi vielä perehdyttämismateriaalit tulostettiin henkilökunnan luettavaksi ja kommentoitavaksi, ja muutamia ideoita ja tarkennuksia sieltä tulikin. Näiden perusteella materiaaleja hiottiin kohti lopullista muotoaan.

4.2 Perehdyttämisen tavoitteet toimeksiantajayrityksessä

Etelä-Pohjanmaan osuuskaupan henkilöstöpäällikkö Tommi Suvisalmen mukaan (Sieppi 2011) uusiin työntekijöihin satsataan, koska huolellinen perehdyttäminen ja opastus työnteon eri vaiheissa johtavat hyviin työtuloksiin ja vaikuttavat myös työssä viihtymiseen. Ravintolapäällikkö Ulla Riihimäki (2011) kuvailee Rosson tavoitteita perehdyttämisen suhteen samanlaisiksi kun ne kirjallisuustauustassa jo esitetään; mitä nopeammin uusi työntekijä oppii asiat, sitä parempi. Tarjoilijan ensimmäinen työtehtävä on heti asiakkaan nähtävissä ja koettavissa, ravintolakäynti on asiakkaalle kertaluonteinen eikä virheisiin ole varaa. Inhimilliset erehdykset toki yleensä annetaan anteeksi. Kun työntekijä kerralla oppii asiat oikein, ei virheitä tarvitse paikkailla jälkikäteen. Paljon tulee töihin erilaisen työkokemuksen omaavia uusia henkilöitä ja varsinkin kesäisin kesätöihin nuoria, joilla ei ole välttämättä lainkaan työkokemusta ja koko työsuhteosaaminen aloitetaan alusta. Silloin perehdyttämisen merkitys korostuu.

Uusi työntekijä tarvitsee monenlaista osaamista. Tehtäväkohtainen osaaminen on juuri sitä, mitä osaamista tarvitaan itse työn tekemiseen. Siirtyessä samanlaiseen työhön voi uudella työntekijällä olla jo kokemusta, kun taas alaa tai työtehtävää vaihtaessa tarvitsee tarkempaa perehdytystä itse työhön. Tähän asiaan kiinnitetään monesti huomio jo rekrytoidessa uutta henkilökuntaa. Toinen iso osaamisalue on työyhteisö osaaminen. Usein yrityksissä on luotu pelisääntöjä, joiden mukaan työyhteisö toimii ja ne on hyvä olla kirjallisena, jotta uusi työntekijä saa ne tietoonsa. Toisinaan voi olla olemassa hiljaista tietoa ja sääntöjä, joita ei ole kirjoitettu ja

siten uuden työntekijän on vaikea saada tietää niistä. (Kupias & Peltola 2009, 89–91.)

Kun toimeksiantajayritykseen tulee uusi työntekijä, perehdyttämisen alussa häntä haastatellaan entisistä työtehtävistä, jotta tiedetään miltä tasolta aloitetaan perehdyttäminen. Ensimmäisten perehdyttämispäivien aikana perehdyttäjä omalla esimerkillään näyttää ja kertoo oikeat työtavat. Tämän opinnäytetyön perehdyttämismateriaalissa on työvuorokohtaiset tehtäväkortit, koska töitä tehdään monessa eri vuorossa. Mutta ei ole varsinaista tarjoilijan tai kokin tehtävän opastusta, koska oletuksena on, että uudella työntekijällä on jotain kokemusta työtehtävästä. Tosin ketjun perehdyttämismateriaalissa on tarjoilijalle kuvattuna asiakaspalvelutilanteen kulku ketjun konseptoidun palvelumallin mukaisesti, joka tulee tutuksi viimeistään käytännössä työhön perehtyessä. Uudet työntekijät opetetaan heti tähän malliin, ja sillä voidaan osaltaan varmistaa asiakaspalvelun laatu. Mallin perusteella työntekijä tietää myös, miten hänen odotetaan toimivan asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi perehdyttämismateriaalin liitteenä on Hyvään palveluun asiakaspalvelukoulutus – materiaali (Liite1.), joka herättelee ja opastaa hyvään asiakaspalveluun ravintolialalla työskenteleviä henkilöitä. Koulutusmateriaalin on opinnäytetyön tekijä laatinut kehittämissuunnitelmana ennen opinnäytetyötä ja uusi työntekijä saa sen tutkittavaksi osana perehdyttämisprosessia.

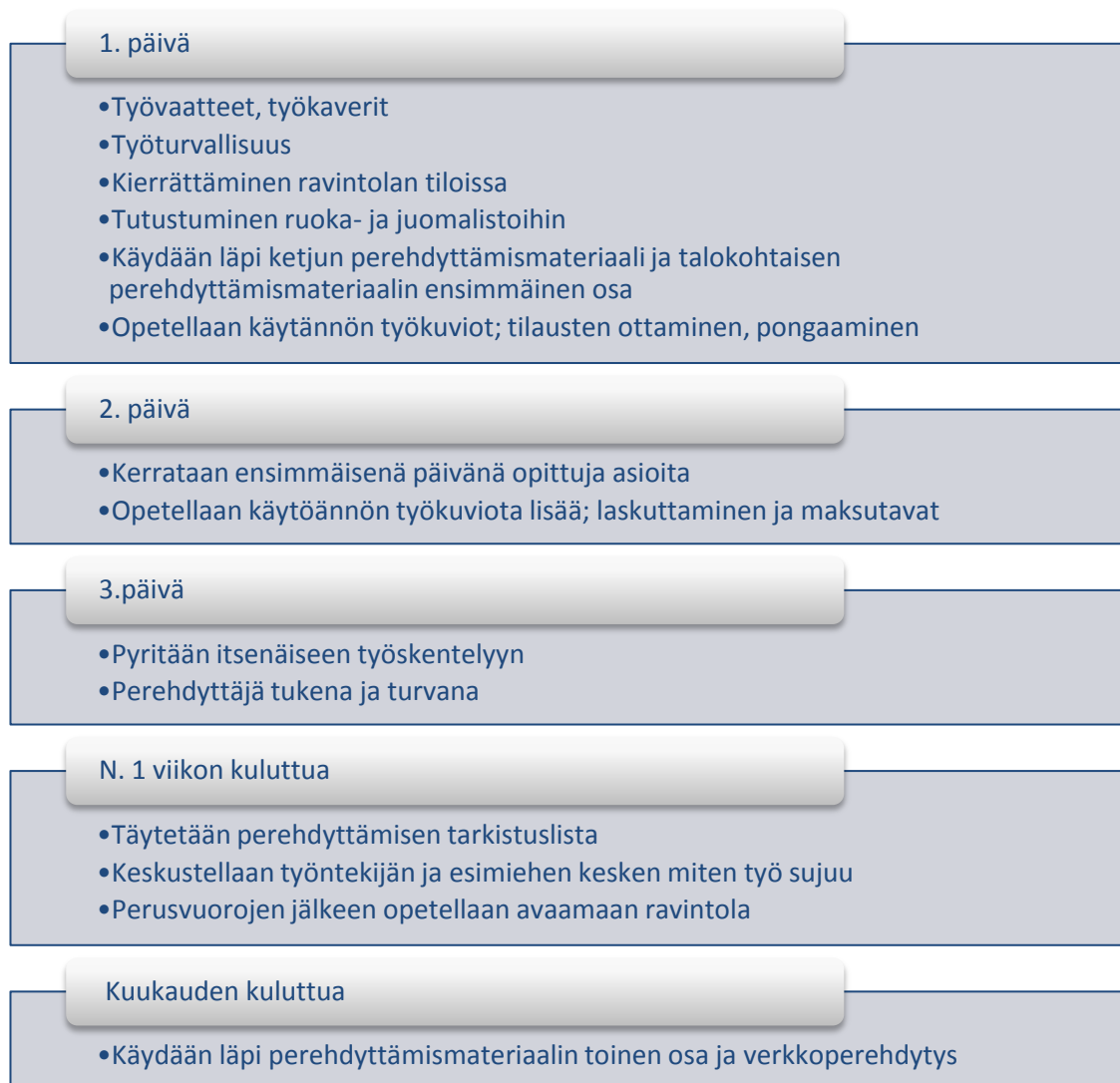
Lisäksi työntekijä tarvitsee osaamista organisaatiosta, toimialasta ja työsuhteista. Organisaatiosta on tarpeen tietää toimintapolitiikka, arvot, strategia, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. Saman talon sisällä vaihdettaessa työtehtävää, tämä osaaminen kulkee työntekijän mukana, mutta uudelle työntekijälle nämä ovat uusia asioita. Toimialaosaaaminen kulkee mukana alalla jo työskentelevällä, mutta täysin alaa vaihtava ei ehkä tiedä alan reunaehdoista. Työsuhteosaaminen karttuu ajan ja työsuhteiden myötä. Työntekijän velvollisuus on tietää omat vastuunsa ja etunsa työsuhteessa, mutta työnantajan on hyvä käydä ne vielä läpi työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Osuuskaupalla on olemassa erikseen verkkoperehdyttämismateriaalia organisaatioon perehdyttämiseksi, jonka vuoksi tämän opinnäytetyön materiaalissa ne käsitellään lyhyesti. Kun työntekijä pääsee kiinni työntekoon, hän perehtyy organisaatioon ja toimialaan tarkemmin. Työsuhteosaamista käydään läpi työsopimuksen,

koeajan ja myös työsuhteen päättymisen merkeissä jo työnsopimuksesta tehtäessä, sekä kerrataan perehdyttämisvaiheessa.

4.3 Perehdyttämispörosessi

Perehdyttämispörosessi on kuvattu alla kuvion 3. avulla.



Kuvio 3. Perehdyttämispörosessi

Perehdyttäjä toimii vuoropäällikkö tai perehdyttämisestä kiinnostunut osaava vaki-tuinen työntekijä, sekä koko työyhteisö neuvoo uutta työntekijää jatkossa. Ensimmäisinä päivinä on kuitenkin parempi, että neuvoja on vain yksi ja hän tietää jo mitkä asiat on ehditty käymään läpi ja mitä voi odottaa osaavan. Nimetty perehdyt-

täjä on uuden työntekijän ohjaajana ensimmäiset kolme päivää samoissa vuoroissa, joiden aikana käydään läpi työn kannalta oleelliset asiat. Ensimmäiseen työpäivään kuuluu työvaatteiden saaminen ja niiden hoito-ohjeet, ravintolan tiloihin tutustuminen, ruoka- ja juomalistojen läpikäyminen, työturvallisuusasiat käytännössä, tutustuminen työkavereihin ja työn perusasioihin, yhdessä selataan läpi ketjun perehdytysmateriaali sekä talokohtaisen perehdyttämismateriaalin ensimmäinen osa ja käytännön toimien opettelu. Perehdyttäjä myös kartoittaa, millä tavalla uusi työntekijä oppii parhaiten ja soveltaa perehdyttämistyylinsä uuteen työntekijään. Toisena päivänä käydään läpi edellisen päivän asioita, kerrataan ja syvennetään osaamista, sekä perehdytään tarkemmin kassajärjestelmään ja maksutapoihin. Kolmantena päivänä jo pyritään itsenäiseen työskentelyyn, siten että perehdyttäjä on lähellä valmiina vastaamaan kysymyksiin ja auttamaan. Käytännön työn oppii parhaiten työn mukana, kun asiat opetellaan silloin kun ne tulevat vastaan. Etenemiseen vaikuttaa uuden työntekijän osaaminen ja kokemus.

Viikon kuluttua tarkistellaan miten perehdytys on onnistunut ja ovatko asiat jääneet mieleen sekä keskustellaan perehdyttäjän kanssa miten työ on alkanut sujumaan. Noin kuukauden kuluttua käydään läpi perehdyttämismateriaalin toinen osuus, jossa kerrotaan monista aluksi kerrotuista asioista yksityiskohtaisemmin, sekä asioita jotka on hyvä tietää, mutta ei tarvita joka päiväisessä työnteossa, kuten esimerkiksi kerran vuodessa tehtävät työ- ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Samalla työntekijä tutustuu verkkoperehdytykseen, koskien S-ryhmää ja Etelä-Pohjanmaan osuuskauppaa organisaatioina.

4.4 Perehdyttämismateriaalit

Tervetuloa taloon -opas. Tervetuloa taloon -oppaan työntekijä saa ennen kuin aloittaa työnsä, esim. työsopimusta kirjoittaessa. Lisäksi etukäteen tutustuttavaksi annetaan ruokalista. Tervetuloa taloon -opas sisältää tietoja, joita hän tarvitsee jo ennen kuin aloittaa työnsä, sekä myöhemmin työsuhteen aikana. Osa asioista on joillekin itsestään selvyyksiä, mutta tärkeitä kerrata koska eri paikoissa voi olla eri tavat. Oppaassa kerrotaan yleisesti S-ryhmästä ja työntekijästä eli Seinäjoen Rossosta, mm. yhteystiedot ja aukioloajat. Työntekijän kannalta tärkeitä asioita on työ-

sopimus, vaitiolovelvollisuus, palkanmaksuun liittyvät asiat ja verokortti, toimiminen sairastapauksissa ja työterveyshuolto, työvaatteet ja hygienia, anniskelu- ja hygieniapassin toimittaminen työnantajalle, työvuorolista, ruokailu ja tauot, oman puhelimen käyttö, tupakointi, henkilökunnan parkkipaikat, henkilökuntaedut sekä alan sanastoa. Vihko monistetaan A3 -kokoisena vihkona. (Liite 2.)

Perehdyttämismateriaali. Itse perehdytysmateriaali on rakennettu sähköisenä Microsoft Office PowerPoint -ohjelmalla. Materiaali on tulostettu kansioon läpikäytäväksi yhdessä työntekijän kanssa missä tahansa paikassa, mutta materiaali on yrityksessä myös sähköisessä muodossa, jolloin se voidaan käydä läpi myös tietokoneen ruudulta. Materiaalia pystyy myös tarpeen tullen päivittämään helposti sähköisenä versiona ja tulostamaan uudelleen. Perehdyttämismateriaali (Liite 3.) on jaettu kahteen osaan, käytäväksi läpi eri ajankohtina. Materiaali on koottu Rosso -ketjun käsikirjaa jatkaen, käsikirjassa käydään tarkkaan läpi ketjun määrittämät asiat, kuten liikeidea ja toimintamallit, kun taas opinnäytetyönä tehdyssä talokohteisessa perehdyttämismateriaalissa kerrotaan juuri seinäjoen Rossoa koskevat asiat. Kirjoitustyöli materiaalissa on vapaa ja suoraan lukijaa puhutteleva.

Ensimmäinen osa käydään läpi ensimmäisen työpäivän aikana ja sisältää asioita, joiden perusteella saa kokonaiskuvan yrityksestä ja työstä. Ensimmäisenä päivänä tulee paljon uusia asioita, joten asioita ei ole kerrottu liian yksityiskohtaisesti ja niitä kerrataan myöhemmin. Materiaalin ensimmäisessä osassa uudelle työntekijälle kerrotaan miksi perehdytään ja suurpiirteisesti miten hänen perehdyttämisprosessinsa etenee, ensimmäinen, toinen ja kolmas päivä ja mitä myöhemmin. Tietoa Rosso -ketjusta ja omasta Rossosta, esimiehien nimet ja mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin, yrityksen pelisäännöt, puhelinkäyttäytyminen ja työasu. Rosson ruoka- ja juomavalikoima käydään lyhyesti läpi, sekä kysymykset joita asiakkaat useimmiten kysyvät, esimerkiksi erityisruokavalioista. Eri työvuorojen tehtäväkortit kortit käydään läpi ja kerrotaan, mistä ne löytyvät myöhempää tarkastelua varten. Kerrotaan työturvallisuudesta, omavalvonnasta, työsuhdeasioista ja Eepeellä töissä olemisesta, sekä asiakasomistajista eli S-etukortista muutama sana kokonaisuuden hahmottamista varten. Lopussa vielä kerrotaan, mitä työntekijältä odotetaan tässä työpaikassa ja annetaan työntekijän kysyä mahdollisesti mielessä olevia kysymyksiä. Käytännön työtehtävät käydään läpi yhdessä ilman kirjallista materiaalia

ensimmäisten päivien aikana siten, että kaikki osat perehdyttämispöytäkirjoissa tukevat toisiaan.

Perehdyttämismateriaalin toisessa osassa, joka käydään läpi noin kuukauden töissä olon jälkeen esimiehen kanssa, kerrataan mm. ketjun määrittämät toimintamallit, kerrotaan asiakastyytyväisyysmittauksista, tulospalkkiosta, työhyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä ja yrityksen periaate harjoittelijoista. Asiat saattavat tulla tutuiksi jo aiemmin, mutta ne käydään läpi vielä yksityiskohtaisesti. Asioita ei ole tarpeen kertoa ensimmäisten päivien aikana, mutta ovat tärkeitä tietää työsuhteen kannalta. Samalla esimies voi keskustella uuden työntekijän kanssa työstä ja he voivat antaa palautetta molemmin puolin työsuhteen alkuajasta.

Tarkistuslista. Viikon kuluttua töiden aloituksesta ja perehdyttämisestä testataan, miten hyvin perehdytetyt asiat ovat painuneet mieleen. Tätä varten opinnäytetyöhön tehtiin 100 kompastuskiveä – perehdyttämisen tarkistuslista (Liite 4.), jossa on noin sata lausetta koskien työtä ja jos uusi työntekijä kokee että osaa ja on omaksumut lauseen sisällön, hän kuittaa seuraavaan sarakkeeseen "ok". Epäselvistä asioista keskustellaan perehdyttäjän tai esimiehen kanssa. Tarkistuslistan avulla kerrataan asioita, jotka ovat saattaneet unohtua ensimmäisen päivien tietotulvas- sa, tai ovat jääneet perehdyttäjältä kertomatta. Alla (Kuva 1.) tarkistuslistan alku.

Perehdyttäminen Seinäjoen Rossossa			
"100 kompastuskiveä" - perehdyttämisen tsekkauslista			
Nimi			OK!
1.	Minulle on luovutettu työvaatteet		
2.	Olen tutustunut työkaverihini		
3.	Tiedän esimieheni		
4.	Minulle on kerrottu mitä pitää olla valmiina kun työvuoro alkaa		
5.	Minulle on näytetty pukuhuoneet ja wc:t		
6.	Minulle on kerrottu miten työvaatteita hoidetaan		
7.	Minulle esiteltty ruokailutila		
8.	Minulle on esiteltty keittiö ja kylmälämpökäsit		
9.	Minulle on esiteltty alut- ja tankki- ja varasto		

Kuva 1. Perehdyttämisen tarkituslistan ensimmäiset sarakkeet

Perehdyttäjän käsikirja. Materiaali sisältää hieman teoriaa perehdyttämisestä ja sen merkityksestä sekä oppimistyyleistä ja Seinäjoen Rosson perehdyttämisprosessin kuvauksen. Näin uusikin perehdyttäjä tietää millä kaavalla perehdyttäminen etenee, mitkä ovat tärkeitä ja korostettavia asioita uutta työntekijää perehdyttäessä. Käsikirjassa neuvotaan missä järjestyksessä kaikki materiaalit annetaan ja käydään läpi. Käsikirja on myös monistettuna A3 -kokoinen, joka on helppo pitää vaikka mukana. (Liite 5.)

Uuden työntekijän esittely muille työntekijöille. Työntekijän esittelyä varten tehtiin A4 kokoinen sivu (Liite 6.), jossa uuden työntekijän perustiedot tulevat esille ja halutessaan hän voi täyttää vastaukset annettuihin mielipidekysymyksiin, kuten pizzan lempitäytteet. Esittely nostetaan esille työpaikalla henkilökunnan luettavaksi ennen uuden työntekijän taloontuloa. Näin jokainen saa tietää jotain uudesta työntekijästä ja voi helpottaa tutustumista. Esittelyssä työntekijä voi myös kertoa milaista työkokemusta omaa, jolloin henkilökunta tietää mitä uuden työntekijän voi olettaa osaavan ja ottaa hänet vastaan sopivalla tavalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoite oli kehittää perehdyttämisprosessia ja luoda siihen työkalu eli perehdyttämismateriaalit. Materiaalien tekemisen lisäksi on tärkeää, että niitä käytetään ja prosessi on toimiva. Materiaalit ovat runsassivuisia ja vieläkin enemmän olisi voinut asiaa kirjoittaa, mutta toisaalta tarjoilijan käytännön läheisessä työssä moni tehtävä tai asia tulee tutuksi parhaiten käytännön työssä. Sanoja ei kenenkään suuhun voi valmiina laittaa, tai asiakaskohtaamisesta jää puuttumaan persoonallisuus. Materiaalin tekemiseen toimeksiantaja antoi melko vapaat kädet, ja koska opinnäytetyön tekijä itse työskentelee yrityksessä, monet tiedot tulivat suoraan oman kokemuksen pohjalta. Työtä luetettiin sekä esimiehellä, että muulla työyhteisöllä kommenttien saamiseksi sekä tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi.

Toki perehdyttämismateriaalin suurin osa asioista oli kirjoitettava niin, kuin ne nyt työpaikalla ovat, mutta perehdyttämisprosessiin saatiin kyllä hyviä ideoita haastatteluilla. Harmittavasti opinnäytetyön tekijä oli itse juuri töistä opintovapaalla sillä aikaa kun, materiaalia testattiin uudella työntekijällä, eikä ollut mukana ja nähnyt miten materiaali toimi tai ei voinut sitä itse testata. Myöskään perehdyttäjän käsikirjaa ei ollut siihen vaiheeseen mennessä tehtynä, eikä siten testannut perehdyttäjää tiennyt varmasti miten materiaalia oli ajateltu hyödynnettävän. Osaltaan ajatus Perehdyttäjän käsikirjasta kumpusi tästä syystä. Useammalla testajalla olisi varmasti saatu enemmän mielipiteitä, mutta käytännössä se ei ollut mahdollista. Testattavana ollut työntekijä oli myös käynyt jo kesätyöntekijöiden koulutuksen, joten koko materiaalia ei tarvinnutkaan käydä läpi. Uutena työelämässä häneltä ei saatu kovin kehittävää palautetta, mutta toisaalta korostui se miten selkeästi asiat pitäisi pystyä kertomaan. Materiaali oli käyttövalmis testaukseen mennessä, mutta muutoksia tuli vielä sen jälkeenkin, joten lopullisen työn toimivuudesta ei voida varmuudella sanoa mitään, mutta todennäköisesti korjauksilla ja lisäyksillä se kehittyi vain parempaan suuntaan. Materiaalin toista osaa ei varsinaisesti testattu, koska niitä tietoja ei ole tarpeen kertoa vain kesän yrityksessä työskentelevälle. Lisäksi materiaalin luettaminen vanhoilla työntekijöillä oli hyvää kertausta heille ja hekin huomasivat puutteita. Perehdyttämisprosessi täytyi viedä myös esimiesten eli perehdyttäjien tietoon ja perehdyttää perehdyttäminen heille prosessin onnistumisen takaamiseksi. Nyt, ja varsinkin jatkossa Perehdyttäjän käsikirja palvelee juuri tätä

tarkoitusta. Opinnäytetyön tekijälle prosessi on selvä, mutta hän ei ole ainut perehdyttävä yrityksessä, enkä varmaan aina siellä töissä.

Teoriaosuus käsittelee perehdyttämistä itsessään, josta löytyy paljon lähteitä pitkältä aikaväliltä ja kuitenkin asia on pysynyt hyvin samana. Paljon oli valmiita mallipohjia muokattavaksi eri yritysten tarpeisiin. Lisäksi aiheesta on viime aikoina tehty paljon opinnäytetöitä, joka kertoo että aihe on tärkeä. Ja joka paikkaan prosessi on muokattava kuitenkin erilaiseksi. Teoriaosuudessa on käsitelty perehdyttämistä johtamisen näkökulmasta, koska esimies on se joka palkkaa uuden työntekijän ja on vastuussa laadusta, jota uusi työntekijä alkanee pian tuottaa. Laatujohtaminen korostuu ravintola-alan asiakaspalvelupainotteisessa työssä, yksikin epäonnistunut kokemus ja asiakkaat eivät tule uudelleen.

Oma pohdinta. Tunsin aiheen omaksi ja tärkeäksi, koska työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä esimiehenä ja sain näin tehdä myös tärkeän työkalun työpaikalleni. Itse olen perehdyttänyt monia työntekijöitä, mutta aina on jäänyt jotain kertomatta, kun ei ole ollut kaikkea kirjattuna. Vanhoja materiaaleja oli kyllä, mutta ne kaipasivat suuresti päivitystä, osaa en voinut edes käyttää enää koska tiedot olivat täysin muuttuneet, mm. uudet tilat. Päivitystä puolsivat myös tekemäni haastattelut, ja uskon haastateltavien olleen täysin vilpittömiä vastauksissaan, haluavathan hekin että uudet työkaverit oppivat asiat oikein ja nopeasti, joka taas helpottaa myös vanhojen työntekijöiden työtä.

Uskoisin materiaalin palveleva monipuolisesti uutta työntekijää. Tosin uusia työntekijöitä tulee taloon harvakseltaan, kun taas harjoittelijoita ja henkilöstövuokrausyrityksen kautta työntekijöitä taas useammin. Pikaperehdyttämismateriaali yrityksessä voisi olla tärkeä myös, että heidät saataisiin nopeasti tutuksi taloon ja kannattaviksi työntekijöiksi yrityksen kannalta. Usein käy myös niin, että harjoittelijat jäävät töihin yritykseen harjoittelun jälkeen, eikä siinä kohdassa enää huomata perehdyttää enempää ja tieto jää vajaaksi. Siksi myös harjoittelijoiden perehdyttämismateriaalin voisi yritykseen kehittää, harjoittelijoilla ei useinkaan ole kokemusta työelämästä, joten materiaali täytyisi koota siltä ajatuspohjalta. Materiaali olisi melko helppo muokata tästä materiaalista, mutta tähän opinnäytetyöhön sitä ei liitetty rajauksen vuoksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- AEL. 2002. Työnohjeistus ja yrityksen toimintajärjestelmä. Helsinki: AEL.
- Crosby, P.B. 1979. Quality is free. New York: Mc Craw-Hill.
- Deming, W.E. 1986. Out of the crisis. Cambridge: MITT, Center of Advanced Engineering Study.
- Heinonen, J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.[Verkkajulkaisu]. Sarja B oppimateriaalia, osa 4. Lahti: Esa Print Oy. [Viitattu 4.4.2011]. Saatavana:
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Hämeenlinna: Talentum.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Riihimäki, U. 2011. Ravintolapäällikkö. Ravintola Rosso Seinäjoki. Haastattelu 28.7.2011.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.

- Salo, P. 2010. Hyvä perehdytys kantaa hedelmää. *Ässä* 96 (12), 24.
- Sieppi, P. 2011. Kesätyöstä potkua uralle ja elämälle. *Eepeen sanomat* 4.8.2011, 6-7.
- Silèn, T. 1998. Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Silèn, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- S-kanava. Yritysprofiili. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2011]. Saatavana: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/yritysprofiili>
- Työsuojelun valvontalaki. 20.1.2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta Työsuojelun yhteistoiminta. Luku 5. §26.[Viitattu 25.3.2011] Sosiaali- ja terveysministeriö. [Verkkosivusto] Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perehd%2A>
- Työturvallisuuskeskus. 1992. Perehdyttämisen kehittäminen. Opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Työturvallisuuskeskus. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – Ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 6.7.2011]. Saatavana: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Ässä-ravintolat. 2007. Rosso käsikirja. Päällikön käsikirja. S-ryhmä.

LIITTEET

