

Ketju X:n perehdytyksen nykytilan analyysi ja kehitysehdotukset

Mirjeta Syla



Tekijä Mirjeta Sylä	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ketju X:n perehdytyksen nykytilan analyysi ja kehitysehdotukset	Sivu- ja liitesivumäärä 58+6
<p>Opinnäytetyö keskittyy Ketju-X:n perehdytykseen ja sen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kartoittaa ketjun perehdytyksen nykytilaa sekä luoda sille kehitysehdotuksia. Ensimmäinen alatavoite on selvittää työntekijöiden käsitykset perehdytysprosessista. Perehdytyksen kehityskohteiden tunnistaminen sekä näille kehitysehdotuksien luominen ovat seuraavat alatavoitteet, jotka kulkevat käsi kädessä. Nämä kolme alatavoitetta tukevat päätavoitteen toteutumista. Tässä opinnäytetyössä ei toteuteta kehitysehdotuksia. Opinnäytetyöstä on rajattu pois ketjun hallinnon työntekijät.</p> <p>Toimeksiantajana toimii Ketju-X, joka kuuluu ravintola-alan Yritys X:ään. Ketjulla on viime aikoina ollut suuret työntekijöiden lähtövaihtuvuusluvut, jotka ovat olleet huolenaiheena johdolle. Työntekijöiden sitoutumista halutaan nostaa ja lähtövaihtuvuutta laskea. Aloitettiin selvittämään mahdollisia lähtövaihtuvuuteen liittyviä syitä. Ketjun perehdytys nousi esiin yhtenä mahdollisena tekijänä, joten opinnäytetyössä päätettiin keskittyä siihen.</p> <p>Tutkimusmenetelminä on käytetty kahta eri menetelmää. Tammikuun ja helmikuun aikana toteutettiin teemahaastatteluja kolmen eri toimipaikan ravintolapäällikön kanssa. Helmikuussa lähetettiin tutkimuskysely kentällä työskentelevälle henkilökunnalle, joka pidettiin auki kahden viikon ajan. Kyselyaineisto analysoitiin jakaumien ja keskilukujen avulla sekä vertailemalla Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden vastauksia. Lisäksi tarkasteltiin vuoropäälliköiden vastauksia erikseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin tietoa ketjun perehdytyksen nykytilasta sekä niiden perusteella tehtiin kehitysehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi. Perehdytysprosessiin vastaajat olivat melko tyytyväisiä. Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen välillä oli eroavaisuuksia useissa eri prosessin vaiheissa. Vastaajien perustella perehdytykset on toteutettu liian lyhyinä ja prosessin seuranta on ollut puutteellista. Tärkeimmät kehitysehdotukset liittyivät perehdytyksen pituuteen ja sisältöön, Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen välisiin eroavaisuuksiin, perehdyttäjään, Yritys X:ään perehdyttämiseen sekä perehdytysprosessin seurantaan.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, ravintola-ala, henkilöstöjohtaminen, HR, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdytys	3
2.1	Perehdytyksen tavoite ja merkitys	4
2.2	Perehdytysprosessi	7
2.2.1	Rekrytointi	10
2.2.2	Ennen töihin tuloa	11
2.2.3	Yleisperehdytys	12
2.2.4	Työnopastus	13
2.2.5	Seuranta	13
2.3	Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteet	14
2.4	Perehdyttäjän rooli	16
2.5	Perehdytyksen kehittäminen	17
3	Ketju-X	19
3.1	Ketju-X:n perehdytys	19
3.2	Kehittämisen lähtötilanne	19
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	21
4.1	Haastattelun toteutus	21
4.2	Tutkimuskyselyn toteutus	22
5	Tutkimuksen tulokset	24
5.1	Haastattelun tulokset	24
5.2	Kyselytutkimuksen taustamuuttujat	26
5.3	Koko aineiston jakaumat	28
5.4	Vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n vertailu	33
5.5	Vuoropäälliköiden tulokset	38
5.6	Avoimien vastausten analyysi	43
6	Pohdinta ja arviointi	45
6.1	Tärkeimpien tulosten pohdinta	45
6.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	50
6.3	Opinnäytetyön arviointi	52
6.4	Oman oppimisen arviointi	54
	Lähteet	55
	Liitteet	59
	Liite 1. Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille	59
	Liite 2. Kyselyn saateviesti	60
	Liite 3. Kyselylomake	61

1 Johdanto

Uuden työntekijän perehdytysprosessi on yksi hänen työuransa tärkeimmistä vaiheista. Työntekijän alkutaipale on tärkeä asennoitumisen, työtaitojen sekä sitouttamisen kannalta. Perehdytyksen aikana työntekijälle kehittyy persoonalliset työtaidot sekä asenne työtä kohtaan. Hän myös luo mielikuvaa yrityksestä ja työympäristöstä. Mikäli työntekijä ei koe prosessin aikana työtään omakseen, riski koeaikapurulle on suurempi. Siksi on äärimmäisen tärkeää suunnitella, luoda ja toteuttaa erinomainen perehdytysprosessi.

Perehdytysprosessi on useammasta osa-alueesta koostuva kokonaisuus. Tulokkaan perehdyttäminen hänen omiin työtehtäviinsä ja yritykseen sekä näiden vaiheiden seuranta, ovat osa prosessin toimintoja. Nämä toiminnot auttavat uutta työntekijää tutustumaan työtehtäviinsä, yritykseen, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen sekä yleisiin sääntöihin. Jokainen yritys luo omanlaisen perehdytyksen mutta tehokas perehdytys sisältää syventymistä edellisiin kohtiin.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kartoittaa Ketju-X:n perehdytyksen nykytilaa sekä luoda sille kehitysehdotuksia. Ensimmäinen alatavoite on selvittää työntekijöiden käsitykset perehdytysprosessista. Perehdytyksen kehityskohteiden tunnistaminen sekä näille kehitysehdotuksien luominen ovat seuraavat alatavoitteet, jotka kulkevat käsi kädessä. Nämä kolme alatavoitetta tukevat päätavoitteen toteutumista.

Opinnäytetyöni on Suomessa toimivan ravintolayrityksen toimeksianto. Yrityksellä on suuret työntekijöiden lähtövaihtuvuusluvut ja asia huolettaa johtoa. Minulle ehdotettiin aiheen tutkimista ja opinnäytetyön kirjoittamista, ketjun ajankohtaisesta ongelmasta. Koin aiheen mielenkiintoiseksi, sillä olen päässyt näkemään ketjun vaihtuvuuslukuja läheltä. Kuluneen vuoden aikana Ketju-X:n henkilökunta on vaihtunut melkein kokonaan, tämä kertoo ketjun vaihtuvuuden olevan erittäin suuri. Ajatus mahdollisuudesta auttaa ketjua vähentämään sen lähtövaihtuvuutta, herätti mielenkiintoni. Tämän opinnäytetyön avulla sain mahdollisuuden luoda kehitysehdotuksia ketjulle. Näitä kehitysehdotuksia ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä viedä käytäntöön.

Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä: sähköinen kyselylomake ja haastattelu. Tutkimuskysely lähetettiin kaikille X -ketjun ravintolatyöntekijöille, kun taas haastattelu toteutettiin kolmen eri toimipaikan ravintolapäällikön kanssa. Opinnäytetyössä tutkitaan vain kentällä työskentelevää henkilökuntaa, hallinnon henkilökunta on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisen luvun, johdannon jälkeen siirytään tietoperustaan, jossa käsitellään perehdytysprosessin eri osa-alueita, sen tavoitetta ja merkitystä, hyvän perehdytyksen tunnuspiirteitä, perehdyttäjän roolia sekä perehdytyksen kehittämistä. Kolmannessa pääluvussa esitellään toimeksiantajaa ja kehittämisen lähtötilannetta. Neljännessä pääluvussa on tutkimus- ja kehittämismenetelmien esittely sekä niiden toteutus. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tuloksia ja viimeinen pää-luku koostuu opinnäytetyön pohdinnoista ja johtopäätöksistä.

2 Perehdytys

Perehdytystä ovat kaikenlaiset toiminnat, joilla saadaan uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti omaksumaan työtehtävänsä, toimimaan osana yritystä, työyhteisöä ja sidosryhmiä (Joki 2018, 113). Perehdytysprosessin aikana uusi työntekijä tutustuu yritykseen ja sen toimintaan. Tämän prosessin tarkoituksena on saada työntekijä yritykseen sisään mahdollisimman nopeasti ja hoitamaan omia työtehtäviänsä mahdollisimman hyvin. Human Resource Tennessee Gas Companyn mukaan perehdytyksen tavoitteita ovat muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteen luominen sekä yrityksen perustietojen, käytäntöjen ja työsuhte-etujen informoiminen. Näiden lisäksi tavoitellaan keskustelun syntymistä, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden kysyä kysymyksiä johdolta. (Dragomiroiu 2014, 369.) Edellä mainittuja määritelmiä tukee El-Shamy (2003, 3) esittäessään perehdytyksen olevan uuden työntekijän valmistelemista omaan asemaansa. Tämä perehdytysprosessi on työnantajan vastuulla (PAM, 2019). Eräsalo (2008, 60) tarkentaa perehdytyksen kuuluvan esimiehen tehtäväkenttään, mutta esimies voi myös siirtää tämän vastuun toiselle työntekijälle.

Eräsalon (2008, 61) mukaan henkilöstön kehittämisen yhtenä isona osana on perehdytys, eikä se koske pelkästään uusia työntekijöitä. Myös yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä voidaan perehdyttää. Tällaisia tapauksia, jolloin tarvitaan perehdytystä ovat työntekijän pitkäaikainen poissaolojakso sekä työtehtävien tai työvälineiden muuttuminen. (Eräsalo 2008, 61.) Joki (2018, 113) selkeyttää perehdytyksen tarpeen kohdistuvan kaikille työntekijöille, niin ulkopuolelta tuleville kuin sisäisellä siirrolla uusissa tehtävissä aloittaville. Yrityksen kasvaessa täytyy sen myös panostaa enemmän työntekijöidensä kehittämiseen. Mikäli yritys haluaa pysyä mukana tapahtuvien muutoksien mukana, vähintään kaksi prosenttia työajasta on käytettävä työntekijöiden kouluttamiseen. (Dragomiroiu 2014, 370.)

Perehdytystä voi käytännössä olla mitä tahansa kymmenen minuutin tervetulo puheesta kolmen päivän perehdytysohjelmaan (El-Shamy 2003, 3). Toisaalta Boella ja Goss-Turner (2013, 85) ovat sitä mieltä, että perehdytys voi olla pitkäaikainen prosessi, joka kestää viikkoja tai jopa kuukausia. The National Restaurant Association Educational Foundation (2007, 93) teoksessa kerrotaan perehdytysprosessilla olevan kaksi päätarkoitusta. Ensimmäinen on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja antaa hänelle tarpeeksi tietoa tehokkaaseen työskentelyyn. Mallikkaasti toteutettu perehdyttäminen vie aikansa. Lopulta koko työyhteisö hyötyy, kun perehdytettävä pystyy työskentelemään sujuvasti yksin ilman ohjausta (Joki 2018, 113).

Perehdytysjakson jälkeen työntekijällä on oikeat ja turvalliset työtaidot työskennellä sekä työtehtävissään että työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus 2019). Tätä tukee myös Moisanon (2012, 319) määritelmä, jonka mukaan perehdytys on työpaikan ja työolosuhteiden yleisluonteista esittelyä, työarkeen totuttelemista ja työnopastusta. Tämän jälkeen uusi työntekijä on valmis siirtymään käytännön työtehtäviinsä (Moisalo 2012, 319).

2.1 Perehdytyksen tavoite ja merkitys

Perehdytyksen perustavoitteisiin kuuluu riittävien työtaitojen saavuttaminen, jotta työntekijän vastuiden ja velvollisuuksien toteuttaminen sujuu onnistuneesti (Eräsalo 2008, 61). Eräsalon kuvailemaa tavoitetta tukee Viitala (2013, 193), joka määrittää perehdytyksen tavoitteena olevan uuden työntekijän auttaminen työn alkuun pääsemiseen mahdollisimman nopeasti. Perehdytysprosessin myötä työntekijä oppii uudet työtehtävänsä nopeasti ja täsmällisesti, ilman merkittäviä virheitä. Tästä hyötyy koko työyhteisö, kun heidän työskentelyään ei keskeytetä pyytämällä apua, jolloin myös työaika säästyy merkittävästi. (Joki 2018, 113.) Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) sanovat, että hyvällä perehdytyksellä työntekijä oppii työtehtävänsä tehokkaasti ja täsmällisesti, jolloin häneltä löytyy enemmän motivaatiota ja jaksamista sekä positiivisempi mieliala.

Perehdytyksen tavoitteena on muun muassa lähtövaihtuvuuden vähentäminen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys nostattaa sitoutumista työhön ja vähentää lähtövaihtuvuutta, mikä puolestaan pienentää yrityksen kuluja (Wallace 2007, 168). Myös D'Annunzio-Green, Maxwell & Watson (2002, 53) väittävät suuren työntekijöiden vaihtuvuusluku- jen laskevan yrityksen kannattavuutta ja vaikuttavan palvelun laatuun. Perehdytysprosessin tarkoitus on vähentää todennäköisyyttä työntekijän irtisanoutumiselle. Perehdytyksen tehokkuutta voidaan mitata työntekijöiden lähtövaihtuvuudella. (Boella & Goss-Turner 2013, 87.) Suuren lähtövaihtuvuuden vuoksi on vaikea luoda kattavaa perehdytysohjelmaa, kun taas perehdytysohjelman epäkohdat johtavat vielä suurempaan lähtövaihtuvuuteen. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 94.) Erään HR-tekniologiayrityksen tutkimuksen mukaan 21 prosenttia irtisanoutuneista työntekijöistä olisi kaivannut tehokkaampaa perehdytystä. (Gupta, Bhattacharya, Sheroey & Coelho 2018, 62). Työhön sitoutuminen linkittyy ennemminkin lähtövaihtuvuuteen kuin työtyytyväisyyteen (Hom & Hulinin 1981, teoksessa Gupta ym. 2018, 64).

Cesário ja Chambel (2019, 1473) pitävät mahdollisena sen, että viime aikoina yritykset ovat laiminlyöneet perehdytystä. Tällä he tarkoittavat yritysten henkilöstöjohdon keskittävän enemmän rekrytointiin ja työntekijöiden valintamenetelmiin ja vähemmän työntekijän vastaanottamiseen tehokkaalla tavalla. Uusilla työntekijöillä, jotka on otettu hyvin vastaan,

on suurempi mahdollisuus sitoutua työhönsä ja yritykseen. Teoksessa korostetaan, kuinka perehdytysprosessia tulee katsoa kriittisenä menestystekijänä työntekijöiden kiinnipitämisessä sekä yrityksen vetovoimatekijänä. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

Perehdytyksellä tavoitellaan uudelle työntekijälle myönteisen asennoitumisen luomista yritystä ja sen päämäärä kohtaan (Eräsalo, 2009, 61). Yhtenä perehdytyksen tavoitteena on uuden työntekijän motivoiminen. Perehdytys auttaa luomaan vahvan perustan yrityksen, johdon ja uusien työntekijöiden välille. (Hayes & Ninemeier 2009, 60.) Uudelle työntekijälle on todella tärkeää kehittää hyvät työtaidot siihen työhön, johon hänet on palkattu. Näin hän tuntee itsensä halutuksi työyhteisössään. (Dragomiroiu 2014, 368.) Mikäli työntekijä ei tunne yhteenkuuluvuutta, hän vaihtaa työpaikkaansa. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 94). Ensimmäisen puolentoistavuoden aikana omaksutut työtavat ovat erittäin tärkeitä työntekijälle. Tällä aikavälillä opitut käytänteet vaikuttavat merkittävästi uuden työntekijän käytökseen, asenteeseen työtä kohtaan sekä mahdollisuuteen urakehitykselle yrityksessä. (Dragomiroiu 2014, 368.) Edellä mainittuja kohtia tukee Beckerin ja Bishin (2019, 3) havainto siitä, että perehdytyksellä on mahdollisuus vähentää yrityksen negatiivista tulosta. Myös Eräsalon (2008, 60) mielestä koko yrityksen tulokseen vaikutetaan perehdytyksen kautta. Acevedo ja Yancey (2011, 349) puolestaan väittävät perehdytyksen saattavan olla tärkein osuus, työntekijän kehityksen kannalta.

Kunnollisesta perehdytyksestä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Joukkoon sopeutuminen, itsensä hyväksytyksi tunteminen ja lyhyessä ajassa itsevarmuuden saaminen kuuluvat työntekijän hyötyihin. Työnantajat puolestaan hyötyvät kun, työntekijöiden tehokkuus ja työmoraali kehittyvät, työntekijöiden vaihtuvuusluvut laskevat ja pysyvyyttä nousee. (Boella & Goss-Turner 2013, 86-87.) Perehdytyksen hyödyistä myös Caldwellilla ja Petersilla (2017, 28) on omat näkemyksensä. Heidän mukaansa tehokkaalla perehdytyksellä on sekä lyhyt- että pitkäkestoisia hyötyjä työntekijälle ja työnantajalle. Näitä hyötyjä ovat tehokas joukkoon sulautuminen ja työhön sitoutuminen. Tyytyväisyys työtä kohtaan on korkeampi sekä mahdollisuus saavuttaa asiakastyytyväisyyttä omalla työpanoksella kohoaa. (Caldwell & Peters 2017, 28.)

Perehdytys auttaa yritystä takaamaan uuden työntekijän tuottavaa työskentelemistä mahdollisimman nopeasti. Se myös edesauttaa työntekijää siirtymään osaksi yritystä ja sitomaan heidät yritykseen mutta vain jos perehdytys on tehty tehokkaaksi. Kokonaisuudessa perehdytykseen investoidaan paljon aikaa ja rahaa etsimällä ja rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Juuri näistä syistä perehdytys on kriittistä aikaa. Ensimmäiset 30-90 päivää vaikut-

tavat uuden työntekijän sitoutumiseen, sillä tavoin, kuinka häntä otetaan vastaan. Työntekijän panokseen voi vaikuttaa kattavalla perehdytysohjelmalla. Heikkouksien ja vahvuuksien arviointi, palautteenanto, harjoittelu sekä verkostomahdollisuudet ovat muutamia kattavan perehdytysohjelman ominaisuuksia. Näillä voidaan kohottaa työntekijän tulosta 11,3 prosenttia. (Graybill, Carpentier Offord, Piorun & Shaffer 2012, 201-202.) Perehdytyksen aikana oppimisprosessi lyhenee, virheet vähenevät, kun taas tehokkuus nousee. Uudelle työntekijälle tulee arvostettu olo sekä työsuhteet kollegoihin vahvistuvat. Tulokkaan itseluottamuksena nousee ja ahdistuneisuus häviää. (Wallace 2007, 168.)

Monet eri lakipykälät ovat määränneet yrityksille erilaisia laajoja vastuita. Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan varmistaa työntekijän harjoitelleen lain vaatimuksiin liittyviä toimintoja. (Boella & Goss-Turner 2013, 87.) Työturvallisuuslailla on omat määräykset perehdytykseen liittyen. Yksi näistä on Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14§, jonka mukaan perehdytyksessä on otettava huomioon sekä työpaikan olosuhteet että työntekijän ominaisuudet niin, että perehdytys perustuu turvalliseen tekemiseen. Perehdytyksessä tulee käydä läpi työturvallisuusohjeet ja -määräykset mukaan lukien turvallinen työskentelytapa. Turvallisiin työtapoihin kuuluu ergonomiset työasennot ja -liikkeet, suojainten ja apuvälineiden käyttö. Lisäksi myös kalusteiden ja työvälineiden säätäminen, työasu ja -jalkineet, työtovereiden apu sekä elpymisliikunta. Myös yleiset turva- ja paloturvallisuusohjeet, yrityksen työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta, toimintatavat väkivallan uhkatilanteissa sekä tapaturma- ja sairauskohtauksissa on käytävä läpi. (Eräsalo 2008, 63.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) ovat perustelleet työturvallisuuden merkityksellisyyttä perehdytyksessä. Heidän mukaansa yleensä uusille työntekijöille tapahtuu tapaturmia ja onnettomuuksia enemmän. Siksi onkin tärkeätä käydä työturvallisuus asiat läpi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Stanley (2012, teoksessa Caldwell ja Peters 2017, 27) mukaan moni yritys hoitaa perehdytyksen lyhyesti, sillä he näkevät sen ennemminkin tuhlausena kuin investointina. Kuitenkin uuden työntekijän rekrytointi ei ole pelkästään resurssien investointia. Yritykset keskittyvät liian paljon tuloksien tekemiseen, jolloin perehdytys jää takajaloille. Tämä seuraamus taas johtaa uuden työntekijän tarpeiden huomioimattomuuteen. (Caldwell ja Peters 2017, 28). Uudella työntekijällä on uusia ja erilaisia näkemyksiä tarjottavana yritykselle. Nämä tiedot ja taidot ovat yleensä karttuneet työntekijän koulutustaustasta sekä työkokemuksista, jolloin häntä kannattaa nähdä tuoreena voimavarana yritykselle. (Viitala 2013, 101.)

Työnantajamielikuva on yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista kehitetty mielikuva. Perehdytys on yksi niistä tilaisuuksista, jolloin työnantajamielikuvaa voidaan luoda.

(Joki 2018, 114.) Mielikuva työnantajasta saadaan aikaiseksi niillä hyödyillä, joita yritys tarjoaa ja jotka luovat erityisen työnantaja intomielisyyden. Tämä saa vanhat työntekijät pysymään yrityksessä ja uudet hakijat hakemaan yritykseen. (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, Blasco 2015, 41.) Työnantajan mielikuva sisältää sekä sisäisiä että ulkoisia näkökulmia. Sisäisillä näkökulmilla pyritään pitämään jo työskentelevät työntekijät heijastamalla yrityksen mahdollisuuksia luoda ainutlaatuisen työpaikan. Ulkoinen näkökulma puolestaan tarkoittaa eleitä, joilla saadaan potentiaaliset työhakijat haluamaan yritykselle töihin. (Chunping & Xi 2011, 2088.) Yrityksen ja työntekijän välinen ymmärrys on avain menestyksekkäälle työnantajamielikuvan luomiselle (Miles & Mangold 2005, 535). Vaikka työnantajamielikuva onkin uusi termiltään, se on kuitenkin tärkeä yritykselle pyrkiessä pitämään työntekijät itsellään (Ahmad & Daud 2016, 690).

Smart (2012, teoksessa Caldwell & Peters 2017, 27) väittää, että tehottomalla perehdytyksellä yritys voi heittää hukkaan hyvän rekrytoinnin ja mahdollisuuden hyötyä hyvästä työntekijästä. Työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys laskee, kustannukset nousevat, vaihtuvuus suurenee ja tehokkuus on matala. Edellä mainitut negatiiviset tulokset ovat huonon perehdytyksen vaikutuksia. (Caldwell & Peters 2017, 27-29.)

2.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on uuden työntekijän tutustumista työhön, työtehtäviin, organisaatioon ja sen ympäristöön (Moisalo 2012, 322). Perehdytysprosessin on kuivailtu olevan silta, joka yhdistää uuden työntekijän taidot suoraan hänen todellisen työtehokkuutensa saavuttamiseen. Tämän prosessin toteutus ja sen kokeminen voi vaihdella. Perehdytysprosessi voi olla positiivinen lopputulos koska työnantajan on tehnyt siitä ytimekkään ja tuloksekkaan tai se voi olla negatiivinen lopputulos, joka koituu yritykselle kalliiksi. (Caldwell & Peters 2017, 30.)

Kun uusi työntekijä pääsee työhaastatteluun, alkaa hänen perehdytyksensä siitä. Valintamenettelyvaiheessa uusille hakijoille tiedotetaan yrityksestä sekä itse työstä, johon he ovat hakeneet. Tämän jälkeen alkaa perehdytys yritykseen, jolloin työntekijälle esitellään yrityksen tavoitteet, toimintatapa, markkina-alueet ja tulevaisuuden näkymät. Seuraavassa osuudessa perehdytetään työntekijä työyhteisöön ja sen käytäntöihin, työtiloihin ja käytössä oleviin järjestelmiin. Koko prosessin keskeinen osuus on, työtehtävä johon työntekijä on palkattu. Siihen liittyvät menetelmät, järjestelmät, koneet, materiaali- ja informaatiovirrat, ongelmatilanteiden korjaaminen, työturvallisuus sekä työsuhteeseen liittyvät sään-

nöt ovat osaa keskeistä osuutta. Viimeisenä tulee itse työhön perehdyttäminen eli työnopastus. Tässä vaiheessa varmistetaan, että työntekijä on toiminnallaan valmis aloittamaan uusissa työtehtävissä. (Viitala 2013, 193-194.)

Moisalon (2012, 324) mukaan perehdytysprosessi alkaa rekrytointitarpeesta tiedottaminen esimiehelle. Kun rekrytointi on suoritettu, aloitetaan suoraan yksilöllisen perehdytysohjelman suunnittelemista. Suunnittelun jälkeen ollaan valmiita aloittamaan työntekijän perehdyttäminen. Tämä vaihe saattaa tapahtua työnopastuksen kanssa samaan aikaan. Joissakin tilanteissa tämä onkin hyväksi perehdytettävälle, sillä hän saa teoriaosuutta työn kanssa samanaikaisesti. Näin voidaan saavuttaa korkeampi työtyytyväisyys. Työnopastuksen kesto määrittää, kuinka pitkä koko perehdytysprosessi on. Viimeisin vaihe perehdytysprosessissa on seuranta. Tässä kohtaa arvioideaan perehdytyksen toteutusta sekä siitä saatuja taitoja. Koko prosessin rinnalla käytetään perehdytysaineistoa. Suunnittelu- vaiheessa käytetään perehdytysohjelmaa tukena ja tiedotusvaiheessa aineistona toimii Tervetuloa taloon materiaali. Perehdytyksessä puolestaan käytetään perehdytyslomakkeita tukena. Kun taas siirryessä työnopastukseen, silloin sen apuna toimii työnopastuksen muistilista. Viimeisessä vaiheessa eli seurannassa voidaan käyttää erilaisia arviointi- ja itsearviointilomakkeita. (Moisalo 2012, 324-327.)

Eräsalo (2008, 65) kertoo, että perehdytysprosessin eri vaiheet on jaoteltava osa-alueisiin. Kaikkien vaiheiden sisällöt on mietittävä sekä määriteltävä, kuka perehdyttää mitäkin. Päävastuu on kuitenkin esimiehellä. Rekrytointivaihe on koko perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe. Yrityksen yleistiedoista, arvoista sekä toimintaperiaatteista kerrotaan tässä alkuvaiheessa. Rekrytoinnin edetessä annetaan haastateltaville enemmän tietoa yrityksestä. Tämän vaiheen päättyessä siirrytään työsuhteen solmimiseen. Tällöin allekirjoitetaan työ sopimus uuden työntekijän kanssa, jolloin samalla sovitaan tarkasti mitä hän tulee työskentelemään sekä ilmoitetaan milloin työt alkavat. Kun koittaa työn aloittamisvaihe, esimiehen kuuluu ottaa uusi työntekijän vastaan. Mikäli perehdyttäminen on delegoitu jollekin toiselle, uudelle työntekijälle kuuluu tässä vaiheessa esitellä varsinainen perehdyttäjä. Uusi työntekijä esitellään työyhteisölle ja hänen kanssaan käydään läpi perehdytysohjelma, sen tavoitteet ja sen eteneminen. Tässä vaiheessa annetaan myös työavaimet, työvaateet, pukukaappi sekä kulkuluvat. Näiden hoidettua siirrytään yleisperehdytykseen ja sen jälkeen työnopastukseen. Työtehtävät esitellään selkeästi, jolloin aloitetaan niiden harjoittelu ja toteuttaminen niin hyvin kuin pystytään. Tällä toiminnalla tavoitellaan monipuolista osaamista, tietotaitoa sekä motivaatiota. Kaikki perehdytyksen aikana toteutetut toiminnot tulee olla seurannassa ja niistä tulee antaa palautetta. Perehdytysprosessin arviointikeskustelu on toteutettava viimeistään ennen koeajan päättymistä. (Eräsalo 2008, 65.)

Myös Kupias ja Peltola (2009, 102) sanovat, että perehdytysprosessia voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin. Prosessin ensimmäinen vaihe on ennen rekrytointia, jolloin mietitään minkälaisia vaatimuksia, haetaan uudelta työntekijältä tähän tehtävään. Samalla määritetään mihin perehdytys tulee keskittymään. Siirtyminen sujuu mutkattomasti seuraavaan vaiheeseen, joka on rekrytointivaihe. Tämä on koko prosessin tärkeimpiä vaiheita, sillä uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa siitä, kun häntä haastatellaan. Rekrytointivaiheen valintojen jälkeen uuteen työntekijään otetaan yhteyttä. Yhteydenotolla saadaan relevanttia tietoa perehdytysuunnitelmaan. Tämän vaiheen jälkeen siirrytään tulokkaan vastaanottoon, joka tapahtuu ensimmäisen päivän yhteydessä. Uusi työntekijä tulee ottaa vastaan rauhallisesti ja ystävällisesti. Ensivaikutelma työyhteisöstä luodaan tässä kohtaan, siksi on tärkeä olla positiivinen. Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kaikki käytännön asiat, jotka ovat oleellisia työn kannalta. Uudelle työntekijälle esitellään työpiste, kollegat sekä yrityksen tilat. Kun ensimmäinen päivä on hoidettu, siirrytään ensimmäisen viikkoon. Tämän aikana tulokkaan tulee päästä kiinni työhönsä sekä tutustua työyhteisöön ja yritykseen. Ensimmäisen kuukauden aikana uudelle työntekijälle on annettava mahdollisuus sanoa myös omia mielipiteitä ja tuoda esille omia näkemyksiä työhönsä. Tämän vaiheen jälkeen on koeaika. Ennen kuin koeaika päättyy, on esimiehen ja tulokkaan pidettävä koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämistä. Joskus tähän perehdytysprosessiin kuuluu myös vaihe, joka koskee työsuhteen päättymistä. Tämä tapahtuu yleensä koeaikapurkuna ja siksi on vielä osaa perehdytysprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 102-110.)

Bauerin (2012, 2) mukaan tehokas perehdytysprosessi pitää sisällään neljä erilaista rakentavaa kohtaa, jotka vähentävät vaihtuvuutta, kehittävät suorituskykyä ja nostavat työtyytyväisyyttä. Ensimmäisenä on noudattaminen. Perehdytettävälle pitää heti alkuun opettaa yrityksen käytännöt ja ohjeet, myös lain puolelta tulevat. Toiseksi tulee selkeyttäminen, joka on yleensä heikosti hoidettu. Uudelle tulokkaalle tulee tehdä selväksi hänen työtehtävänsä ja siihen liittyvät alueet. Tällä kohdalla varmistetaan työntekijän vastuualue. Yrityskulttuuria pidetään yleensä liian itsestäänselvyytenä, jonka takia se onkin yksi näistä perehdytysprosessin kohdista. Uudelle työntekijälle tulee avata hieman yrityksen virallisia sekä epävirallisia käytäntöjä, vaikka se tuntuukin turhalta. Viimeisin kohta on verkostoituminen. Tällä tärkeällä toimella luodaan ihmissuhteita, jotka vaikuttavat työntekijään menestyksekkäästi. (Bauer 2010, 2-3.)

Edellisissä tekstikappaleissa on kuvailtu viisi erilaista perehdytysprosessia. Monissa teoksissa on kuvailtu prosessin vaiheet hieman eri tavalla. Näillä prosesseilla löytyy myös samankaltaisia piirteitä keskenään. Eri piirteiden yhdistäessä voidaan luoda kattavaa perehdytysprosessin kuvaa. Mainitsemieni argumenttien pojalta jaottelin perehdytysprosessin

seuravanlaisiin vaiheisiin: rekrytointi, ennen töihin tuloa, yleisperehdytys, työnpastus ja seuranta. Alla kuvailtu prosessi (ks. kuvio 1) on selkeä ja yksinkertainen. Jokaiseen osaluokkaan kuitenkin mahtuu paljon hyödyllisiä ja laajoja asiakokonaisuuksia. Kyselylomake on luotu tämän mallin pohjalta, jolloin nähdään helpommin mitkä asiakokonaisuudet tai jopa tärkeät yksityiskohdat tarvitsevat kehittämistä.



Kuvio 1. Perehdytysprosessin vaiheet opinnäytetyössä

2.2.1 Rekrytointi

Rekrytointiprosessilla pyritään vetämään potentiaalisia kandidaatteja yrityksen puoleensa, jolloin valitaan sopiva hakija avoimeen olevaan positioon. Avoimesta positioista tulee olla oleelliset tiedot saatavilla, työnkuvaus esitettyä sekä henkilöstöesittely. (Boella & Goss-Turner 2013, 51.) Hyvä rekrytointi on tarkasti suunniteltu, analysoitu sekä toteutettu. Rekrytointitoiminnot sisältävät avoimen työpaikan tarpeen tunnistamisen sekä työhön tarvittavien taitojen pohtimisen. Lisäksi tulee selkeyttää, mitä yritys voi tarjota hakijoille. Rekrytoinnin aikana myös hakijoiden vahvuudet tulee ottaa huomioon. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 41-42.) Kun suunnitellaan rekrytointia ja haastatellaan hakijoita, usein myös tuleva esimies on mukana näissä tilanteissa (Kupias & Peltola 2009, 72). Rekrytoinnin toiminnoilla pyritään löytämään mahdollisimman monta pätevää hakijaa organisaatioon (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 40). Mosley ja Davies (2007; 2008, teoksessa Fernandez-Lores ym. 2016) lisäävät rekrytointiprosessin sisältävän erilaisia tapahtumia, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan luomiseen.

Ennen avoimen työpaikan avaamista, on mietittävä minkälaisia taitoja ja edellytyksiä tämä työpaikka vaatii. On myös olemassa tilanteita, jolloin näitä ei tarvitse miettiä, sillä avoimen tehtävän vaatimukset tiedetään jo ennestään tai yritykseen etsitään henkilöä, joka yksinkertaisesti täydentää työyhteisöä omalla osaamisella. Jälkimmäisessä tilanteessa ei edes ole mahdollista luoda tarkkaa vaatimusta. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Boellan ja Goss-Turnerin (2013, 51) mukaan rekrytointiprosessi alkaa työnkuvauksen laatimisesta. Rekrytointivaiheessa ilmoitetaan, minkälaisesta työstä on kyse, yrityksen vaatimukset ja erityispiirteet. Haastattelujen aikana myös yritys saa tietoja hakijoista, kuten mitkä ovat heidän

osaamistaitonsa, ajatuksensa ja näkemyksensä. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Rekrytointiprosessi loppuu, kun potentiaalinen hakija on palkattu yrityksene (Boella & Goss-Turner 2013, 51).

Perehdytys alkaa siitä hetkestä, kun uudelle työntekijälle tarjotaan työpaikkaa (Graybill ym. 2012, 201). Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) väittävät perehdytyksen alkavan jo työhönottovaiheessa. Työhaastattelun aikana keskustelunaiheita ovat yritys ja sen avoin työpaikka, asiakkaat, työsuhdeasiat sekä muut talon tavat (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Rekrytointivaiheen päättyessä siirytään suoraan perehdytyksen valmistautumiseen (Moisalo 2012, 325).

2.2.2 Ennen töihin tuloa

Kun uusi työntekijä on valittu, häneen otetaan yhteyttä yleensä puhelimitse. Soiton suorittaa henkilö, joka on vastuussa perehdyttämisestä. Uusi työntekijä saa näin kontaktin uuteen työpaikkaan. Puhelun aikana tulokkaalle annetaan informaatiota ensimmäisestä päivästä, kuten monelta aloitetaan, missä aloitetaan ja kuka ottaa hänet vastaan. Puhelun aikana tulokkaalla on mahdollisuus kysyä hänelle epäselväksi jääneitä asioita. On antoisampaa mennä ensimmäiseen työpäivään, kun tietää kuka häntä on odottamassa siellä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ennen työn alkamista tulokkaan kanssa allekirjoitetaan työsopimus ja sovitaan työn alkamisajankohta (Eräsalo 2008, 65). Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä keskustellaan avoimeksi jääneitä asioita kuten salassapitovelvollisuudesta ja työsuhdeasioista (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Usein sopimuksen allekirjoittaessa annetaan uudelle työntekijälle mukaan työntekijän käsikirja, joka sisältää monipuolista informointia yritykseen ja sen sääntöihin. Samalla annetaan myös muita tarvittavia työsuhdedokumentteja. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 98.)

Perehdytyksen ennakoivaltelut säästävät itse perehdytysprosessin aikaa huomattavasti. Ennakoivalteluihin kuuluu työyhteisölle ilmoittaminen uudesta työntekijästä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Tästä samaa mieltä ovat myös Kupias ja Peltola (2007, 76) sanomalla, että yrityksen työyhteisölle on viestittävä uuden työntekijän tulosta. On ilmoitettava, kuka hän on, mihin työhön hän tulee ja kuinka hänen perehdytyksensä toteutetaan. Työyhteisön on saatava keskustella uudesta työntekijästä ja siitä, kuinka järjestelyt toteutetaan. Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, ei ole aina tarpeen pitää perusteellista keskustelua aiheesta. (Kupias & Peltola 2007, 76-77.) Ennen uuden työntekijän

työsuhteen aloittamista on hyvä huolehtia, että hänet on lisätty muun muassa osoitteistoon ja jakelukanaviin. Hänen työpisteensä tulee olla valmiina ja hänelle on lisättävä riittävät oikeudet työssä käytettäviin ohjelmiin. (Wallace 2007, 172.)

2.2.3 Yleisperehdytys

Yrityksen yleisperehdytys on yleensä perehdytyksen ensimmäinen askel ja siihen voi osallistua jokainen työntekijä. Tässä kohtaan tulee uudelle työntekijälle kertoa yrityksen missio, visio, yrityshistoriaa- ja kulttuuria, yrityshierarkia ja yrityssäännöt. Mikäli tarvittavia dokumentteja ei ole jo käsitelty, tulee ne käsitellä tässä vaiheessa ja samalla jakaa yrityksen käsikirja. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 106.) Jotta uusi työntekijä voi täysin keskittyä työhönsä, hänen tulee olla tietoinen häntä ympäröivistä tekijöistä. Näitä ovat muun muassa yritys, lakisäännökset, asiakkaat, työkaverit, verkostosuhteet, yrityksen johto sekä työsopimus. (Boella & Goss-Turner 2013, 86.) Hayes ja Ninemeier (2009, 59) ovat määrittäneet perehdytysprosessiin kuuluvan yrityksen perustietojen esittelyn, jotka jokainen työntekijän pitää hallita.

Ensimmäisen päivän ohjelmaan kuuluu perehdytysohjelmasta keskusteleminen perehdytettävän kanssa, mikäli aiheesta ei olla keskusteltu ennen työn aloittamista. Perehdyttävän ja perehdytettävän on keskusteltava niistä asioista, jotka ovat olennaisia oppia pian. Yleiskuvan saaminen työstä ja ihmisistä, työtiloissa kulkeminen ja työvälineiden löytäminen ovat perehdytyksen alkuvaiheen tavoitteita. Heti alkuun on myös tehtävä selväksi riskit, joita saattaa esiintyä työssä sekä kuinka niissä tilanteissa toimitaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Ensimmäisenä päivänä perehdytettävällä tulee olla tarpeeksi tekemistä, mutta ei kuitenkaan liian paljon. Tämän päivän aikana hoidetaan olennaiset kohdat kuten työavaimet sekä muut työn kannalta oleelliset luvat. Mutta kuitenkin kaikki asiat, jotka voidaan hoitaa ennen uuden työntekijän tuloa, on hyvä hoitaa. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän on tutustuttava työyhteisöön ja yritykseen ja saatava siitä kokonaiskuva. Tämä edesauttaa työn alulle pääsyä. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdytyksen alussa perehdytettävälle tulee kertoa selkeä linja mitä heiltä odotetaan, jotta työ on asianmukaista. Myös kollegat, muut osastot sekä heidän työtehtävänsä yrityksessä on hyvä selittää. Näiden lisäksi tulee kertoa talon yleisistä säännöistä sekä lainmääräyksistä. (Boella & Goss-Turner 2013, 82.) Uuden työntekijän perehdyttäminen hänen työsuhteeseensa koskeviin periaatteisiin ja sääntöihin on tärkeää. Näitä ovat esimerkiksi palkkaukseen liittyvät perusteet, rutiinit ja palkanmaksupäivä, työaika, säännöt sekä niiden laiminlyönnin seuraukset, ruokailu- ja taukotilat, työterveydenhuolto, työsuhte-edut ja virkistyspalvelut. (Viitala 2013, 193-194.)

2.2.4 Työnopastus

Työnopastuksen tavoite on oppia työtaidot ja saada tietoa, joita edellytetään omassa työssä (Eräsalo 2008, 68). Työnteon ensisijaiset taidot ja niiden opetteleminen ovat kohtia, joihin keskitytään työnopastuksessa. Tämän tarkoitus on tukea perehdytettävää oppimaan ja ajattelemaan itsenäisesti. Tarkoituksen saavutettua, perehdytettävä ei tarvitse neuvontaa kovinkaan paljon ja virheiden syntyminen vähenee. Näin työyhteisön ja perehdytettävän aikaa ja voimia säästetään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Perehdyttämävaiheen jälkeen siirrytään työnopastusvaiheeseen (Moisalo 2011, 334). Ennen työhönopastusvaiheeseen siirtymistä on selvitettävä perehdytettävän taidot, mitä hän osaa jo ja mikä on hänelle uutta. Työnopastuksessa selvitellään ja harjoitellaan konkreettisia työtehtäviä. Tähän vaiheeseen kuuluu opettelua oikeanlaisiin työmenetelmiin, toimintatapoihin, työergonomiaan sekä työhön liittyviin työturvallisuusmääräyksiin. Lisäksi oikeaoppiset käyttötavat koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden kanssa ovat osaa työnopastusta. Myös ennaltaehkäisevä työsuojelu on osa työnopastusta. Tämän tarkoituksena on auttaa perehdytettävää ennakoimaan ja tunnistamaan vaaroja sekä niiden poistamista ja vähentämistä. (Eräsalo 2008, 67.)

Työnopastuksessa monien mielestä vaikeampana pidetty osuus on yksilöllinen työnopastus. Tilannekohtaisesti työnopastusta tulee soveltaa yksilöllisesti, jotta perehdytyksessä saavutetaan suurin mahdollinen tehokkuus. Huomioon tulee ottaa perehdytettävän tiedot ja taidot, psyykkiset ja fyysiset ominaisuudet, oppimistyyli, asenne sekä yhteinen kieli työnopastajan ja perehdytettävän välillä. Työnopastuksen apuun on kehitetty viisiaskelinen menetelmä. Ennen näihin siirtymistä, myös työnopastukseen tulee tehdä ennakkovalmisteluja. Askeleet alkavat opastustilanteen aloittamisella, jolloin selvitetään millä tasolla on perehdytettävän taidot. Toinen askel on opetus, jolloin annetaan kokonaiskuvaa työstä. Sitten siirrytään työn mielikuvaharjoitteluun, jonka jälkeen siirrytään taitojen kokeiluun ja harjoitteluun. Viimeisenä askeleena on opitun asian varmistaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

2.2.5 Seuranta

Perehdytyksen ja työnopastuksen onnistumista on varmistettava. Tämä tehdään seurannalla, jolloin tarkistetaan perehdytettävän oppineen prosessin aikana. Perehdytysprosessin aikana perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä käydään keskustelua oppimisen ohella. Näiden keskustelujen aikana voi nousta esille jonkinlaista palautetta, mutta on kuitenkin tärkeätä käydä erillinen seuranta- arviointi- tai kehityskeskustelu. Ennalta sovituilla keskusteluilla sekä perehdyttäjää että perehdytettävää voivat valmistautua etukäteen ja antaa

omia kommentteja sekä kysyä kysymyksiä. Tarkoituksena on keskustella, kuinka perehdytys on käytännössä toteutunut, mitä perehdytettävä on oppinut ja missä hän kaipaa vielä harjoittelua ja neuvontaa. Lisäyksenä käydään läpi, mitä perehdytettävä toivoo vielä perehdyttämisen prosessiin sekä minkälaisella aikataululla jatketaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16-17.)

Palautteenanto sekä sen vastaanottaminen on erittäin tärkeitä sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle (Kangas & Hämäläinen 2017, 17). Palautteenanto tulisi olla säännöllistä, jotta työntekijä ei jäisi arvuuttelemaan omaa työjälkeään. On olennaista antaa perehdytettävälle rakentavaa palautetta sekä kiitosta tehdystä työstä. Hyvin annettu palaute ei ole ongelmiin takertumista vaan se on ratkaisujen löytämistä. Se ei kohdistu suoraan henkilöön vaan hänen toimintaansa. Kun palaute on annettu onnistuneesti, vastaanottajalle jää positiivinen tunne omasta työtoiminnasta sekä hän tietää, mitkä ovat hänen kehityskohteita ja kuinka kehittää niitä. (Kupias & Peltola 2009, 70; 138.) On myös tärkeää sopia perehdytettävän kanssa, milloin näitä keskusteluja pidetään. Tällöin perehdytettävä tietää, että häntä otetaan tosissaan ja hänen perehdytyksensä on tärkeä myös yritykselle. (Joki 2018, 122.)

Perehdytysprosessin arvioimisen päätarkoitus on kehittää prosessia paremmaksi. Esimiehet haluavat kuitenkin palautetta kolmesta eri syistä. He haluavat tietää, pitikö perehdytettävä perehdytysohjelmasta ja tunsivatko he ohjelman olevan hyödyllinen. Seuraavaksi he haluavat tietää edesauttoiko prosessi perehdytettävää tulemaan tehokkaammaksi nopeammin. Ja viimeisenä esimiehet haluavat tietää, saavuttiko perehdytysprosessi sen tavoitteensa kustannustehokkaalla tavalla. (Human Resource Management and Supervision 2007, 113.)

2.3 Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteet

Hyvä perehdytysohjelma täyttää sekä työntekijän että ravintolatoiminnan tarpeet (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 93). Yrityksen on täytettävä tarvittavat vaatimukset, jotta uudelle työntekijälle syntyy heti alkuun hyvä mielikuva työympäristöstä ja yrityksestä (Dragomiroiu 2014, 368). Perehdyttämisen aikaan saatu muutos on tunnuspiirre hyvästä perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 112).

Heti alkuaskelissa uusi työntekijä tulee ottaa hyvin vastaan ja keskustella hänen kanssaan tutustumisen merkeissä (Joki 2018, 112). Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) ovat samalla kannalla ja korostavat, että yhteistyön helpottamista edellyttää työntekijöiden tutustuminen toisiinsa. Perehdytysprosessi tulisi olla pohjaperusta hyvälle vieraanvaraisuudelle. Tämä

on tärkeä varsinkin vieraanvaraisuusalalla. Sen toteuttaminen käytännössä onnistuu ottamalla työntekijä vastaan hyvillä käytöstavoilla. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 94.) Alkukeskustelulla työntekijälle esitellään perehdytysohjelma ja sen aikataulus. Hänelle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja kuinka hänen työtehtävänsä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamiseen. (Joki 2018, 112.) Myös Eräsalo (2008, 64) sanoo, perehdytyksen kokonaisuudessa on tärkeää perehdyttää myös organisaation kokonaisuuteen. Liikeidea, toiminta-ajatus, asiakaskunta, yhteistyöverkostot ja – suhteet, yrityksen arvot, visio ja strategia. Kaikki nämä tulee kertoa työntekijälle. Lisäksi myös yrityksen rakenteeseen, hallintoon ja henkilöstön esittelemine sekä organisaatioympäristöön tutustuttaminen on tehtävä. (Eräsalo 2008, 63-64.)

Osana hyvää perehdytystä on uuden työntekijän työtaitojen kehittäminen ja hänelle kohdistettu työnopastus sekä uuden työn aloittamista helpottavat monipuoliset toiminnot (Kupias & Peltola 2009, 19). Yrityksen menestysstrategian heijastuessa perehdytykseen, on perehdytyksen onnistuminen huipussaan (Kupias & Peltola 2009, 31).

Jotta perehdytys olisi tehokasta, voidaan se jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan. Ensimmäinen on verbaalinen tapa, joka voidaan suorittaa joko yksittäin tai ryhmässä. Tämän osuuden aikana tehdään tutustumiskierros yrityksen sisällä. Kierroksen aikana perehdytettävälle voidaan myös näyttää kuinka työlaitteet toimivat, etenkin jos kyseessä on työ, joka vaatii erilaisten laitteiden ja koneiden käyttöä. Lopuksi kierros on hyvä päättää kysymyksiin. Toinen lähestymistapa on kirjallinen perehdytysmateriaali, johon voidaan perehdytyksen aikana viitata. Viimeinen tapa on audiovisuaalisuus, joka sisältää sekä suullista että kirjallista lähestymistä. Erinomainen esimerkki tästä on diaesitys, johon mahtuu monipuolisesti tärkeää informaatiota. (Ku & Kleiner 2000, 46.)

Työnantaja ei voi olettaa uuden työntekijän omaksuvan välittömästi perehdytyksen sisältöä, joten perehdyttäjän on myös oltava kärsivällinen (Eräsalo 2008, 66). Myös Becker ja Bish (2019,3) väittävät, että työntekijän tausta ja sen vaikutus sosialisoitumiseen tulee ottaa huomioon. Eräsalo (2008, 62) huomauttaa, että mikäli perehdytettävällä on jo kokemusta alalta, perehdytystä voi tarpeen mukaan muokata ja siitä voi jopa jättää osa-alueita pois. Perehdytyksessä tulisi siis käyttää pohjana olemassa olevaa perehdytyksen yleissuunnitelmaa, mutta sen lisäksi räätälöidään yksilökohtainen perehdytysuunnitelma. Tarkkaa suunnitelmaa ei voida määritellä ennen kuin yritykselle nousee tarve uudelle työntekijälle. Tämän jälkeen selkenee millaiselle työlle ja työsuhteelle etsitään tekijää, jonka pohjalta palkataan uusi tulokas. Vasta sen jälkeen tiedetään, ketä perehdytetään ja millainen tausta hänellä on. Näin voidaan tehdä juuri hänelle oikea perehdytysuunni-

telma. On siis turhaa työtä ja rahan tuhlausta käyttää samanlaista perehdytys suunnitelmaa jokaiselle uudelle työntekijälle. (Eräsalo 2008, 64.) The National Restaurant Association Educational Foundation (2007, 94) teoksessa puolestaan väitetään, että kaikille on annettava samanlainen mahdollisuus oppia yrityksen tavoille. Kaikille on jaettava samanlaiset materiaalit, opastettava samanlaisilla tyyllillä sekä tutustuttava samoihin johdon henkilöihin. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 94.)

Jotta perehdytys tukee uutta työntekijää ja hänen toimintatapojansa, tulee miettiä tarkasti perehdytyksen sisältöä, struktuuria, tarvittavat materiaalit sekä käytettävä aika (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 165). Myös Moisalo (2012, 324) nostaa esille perehdytyksen suunnitelmallisuuden tärkeyttä, kuinka spesifioidulla tavalla tulee pohtia perehdytyksen kaikki vaiheet, roolit ja resurssit. Tämä tulee myös toteuttaa sellaisenaan, kun se on suunniteltu. Nämä kaksi ovat pääsääntöä, jolla voidaan saada onnistunut perehdytys. (Moisalo 2012, 324.) Samaa mieltä ovat myös Kupias ja Peltola (2009, 11) väittämällä, että laadukas suunnittelu on perehdytyksen avain.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) kertovat oheismateriaalin tukevan ja tehostavan perehdytystä. Heitä tukee myös The National Restaurant Association Educational Foundation (2007, 108) teos, joka muistuttaa oheismateriaalin auttavan saavuttamaan perehdytyksen tavoitteen parhaiten. Perehdytysmateriaali, johon on kiteytetty tärkeimmät asiat, suositellaan annettavaksi ennen perehdytystä tai perehdytyksen aikana, jotta vältetään suurta tietotulvaa. (The National Restaurant Association Educational Foundation 2007, 108.)

2.4 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän rooliin ei pysty kuka tahansa työntekijä. Siihen tarvitaan motivaatiota sekä henkilökohtaista osaamista. Tähän työhön siis tarvitaan ammattiotetta. Perehdyttäjän tulee seurata perehdytettävän toimintoja työvaiheittain loppuun saakka. (Moisalo 2012, 320.) Perehdytyksen päättymiseen mennessä on perehdyttäjän rooli oltava tarpeeton. Tämä on perehdyttäjän tehtävä perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 139.) Muita perehdyttäjän tehtäviä ovat edistää työhön alkuun pääsemistä ja sen onnistumista. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Perehdyttäjä voi tukea perehdytettävän oppimista omalla toiminnallaan. Esimerkiksi motivoimalla, edistämällä vuorovaikutusta ja antamalla palautetta. Huomioimalla perehdytettävien aikaisempaa kokemusta ja osaamista voidaan myös tukea perehdytettävää. (Kupias & Peltola 2009, 125-126.) Myös Eräsalo (2008, 66) on määrittänyt hyvän perehdyttäjän

antavan kiitosta ja rakentavaa palautetta sekä rohkaisevan ja kannustavan perehdytettävää. Perehdyttäjällä on oltava positiivinen olemus mutta myös positiivinen suhtautuminen työtä kohtaan (Eräsalo 2008, 66). Huonosti järjestetty perehdytys voidaan pelastaa taitavalla perehdyttäjällä (Kupias & Peltola 2009, 140).

Perehdyttäjän ei tarvitse olla yrityksen vanhimpia työntekijöitä, mutta hänen on oltava pätevä työssään. Silloin kun oma perehdytysaika on vielä hyvin muistissa, voi perehdyttäjä samaistua uuden työntekijän asemaan. (Eräsalo 2008, 66.) Joki (2018, 15) ilmaisee suoraan, että perehdyttäjäksi sopii hyvin sellainen työntekijä, joka on tuore yrityksessä ja muistaa oman perehdytyksen selvästi. Tähän rooliin ei voida valita ketään vastentahtoisesti vaan valitaan sellainen työntekijä, joka on halukas perehdyttämään (Eräsalo 2008, 66; Joki 2018, 115).

Eräsalon (2008, 66) mukaan perehdytysprosessin onnistumista sekä vielä kehitettäviä kohteita arvioidaan yhdessä prosessin loputtua. Siitä onko perehdytys ollut positiivinen vai negatiivinen kokemus, voidaan arvioida vasta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa (Kupias & Peltola 2009, 140).

Tärkeisiin esimiestehtäviin kuuluu työyhteisön taidoista ja perehdytyksestä huolehtiminen. Nämä muodostavat osaamisen kehittämisen kokonaisuuden. Esimies on se kuka luo vaatimuksia perehdytysprosessille. Hän ei kuitenkaan yleensä toimi itse perehdyttäjän roolissa (Kupias & Peltola 2009, 53; 63).

2.5 Perehdytyksen kehittäminen

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan parantamaan tehokkuutta. Tämä tehokkuus liittyy yleensä organisaatioon ja prosesseihin, jotka ovat osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat monenlaiset osa-alueet, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näistä alueista yhtenä esimerkkinä toimii henkilöstö. (Viitala 2013, 322.)

Perehdytysprosessin kehittäminen lähtee nykytilanteen kartoittamisella. Tämä tehdään arvioimalla, mitkä perehdytyksen ja työopastuksen alueet ovat hyvin, mitkä eivät ole ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä suurimman kehittämisen tarpeessa. Kysymyksiin haetaan vastauksia esimerkiksi kirjallisilla kyselyillä, haastatteluilla tai vaikka pienissä ryhmissä keskustelemalla. Kun lähtötilanne on arvioitu, voidaan arvioida myös perehdytyksen osa-alueiden tavoitteita. Erilaisilla ihmisillä on erilaiset näkemykset ja mielipiteet perehdyttämisestä. Siksi onkin tärkeätä tiedustella mielipiteitä esimiehiltä, perehdyttäjiltä ja perehdytettäviltä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 52) mukaan kehittäessä perehdytystä on luotava polku, joka ohjaa nykytilasta tavoitetilään. Kehittämispöytäkirjoissa on huomioitava aikaisemmin käytetyt toimintamallit sekä osaamiset. Näitä on peilattava siihen perehdyttämiskäytäntöön, jota tavoitellaan. Miettiessä tavoitetta on lähettävä liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Kun mietitään yritystä ja millaisena halutaan sen nähtävä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, aloitetaan miettimällä yrityksen olemassaolon tarkoitusta sekä tulevaisuuden tavoitteet. Mutta on myös tiedettävä ja tunnettava tämän päivän tilannetta ja peilattava, kuinka yritys tällä hetkellä onnistuu toteuttamaan omaa strategiaa. (Kupias & Peltola 2009, 51-52.)

3 Ketju-X

Poistettu julkaisuversiosta.

3.1 Ketju-X:n perehdytys

Suomen Ketju X ravintoloissa perehdytys pohjautuu kansainvälisiin vaatimuksiin. Jokainen toimipaikka kuitenkin räätälöi perehdytyksen omasta mielestään sopivaksi siihen tilanteeseen. (Mäkäräinen 7.1.2020.) Vaikka ketjutasolla on yhteiset ohjeet, käytännössä niitä ei noudateta kovin täsmällisesti.

Jokaiselle uudelle työntekijälle on suunniteltu kymmenen perehdytysvuoroa ja jokaiselle uudelle vuoropäällikölle on suunniteltu 25 perehdytysvuoroa. Näihin perehdytysvuoroihin löytyy materiaalia ketjun Sharepointista, johon on ladattu perehdytysmateriaalia päälliköiden saataville. Suurin osa sisällöstä on tarkoitettu vuoropäällikköperehdytykseen. Heille suunnattua materiaalia on seurantalomake, perehdytysmateriaali sekä perehdytyksen aikataulutus. Kun taas työntekijän perehdytykselle löytyy vain yksi kahdeksansivuinen Tervetuloa töihin pdf-tiedosto. (Intra 2020.)

Kuten aikaisemmin todettiin, on myös kansainvälisiä standardeja, joita on jokaisessa toimipaikassa noudatettava. Tämä on eräs vihko, jossa on esitelty jokaisen pisteen tehtävät, yleisiä ohjeita, hygieniaohjeita, siivouksesta tietoa sekä muita sääntöjä. Kaikista näistä on testi, jotka on suoritettava ja läpäistävä. Tämä vihko on ketjun vaatimus, mikä on jokaisen työntekijän suoritettava.

Vuokratyöyritykseltä tulevien työntekijöiden rekrytointiprosessin hoitaa kyseinen yritys itse. Heiltä tuleville työntekijöille pidetään neljän tunnin perehdytystilaisuus, jota kutsutaan Induction-tilaisuudeksi. Tämän aikana esitellään yritystä, sen käytäntöjä ja tapoja. Näitä tilaisuuksia järjestetään aina tietyn väliajoin. Vuokratyöyrityksen työntekijöiden yleisperehdytys toteutetaan tässä, kun taas suoraan yrityksen kirjoille palkatut työntekijät perehtyvät yritykseen verkkoperehdytyksellä. (Laurikainen 23.1.2020.)

3.2 Kehittämisen lähtötilanne

Ketjun lähtövaihtuvuus on ollut viime aikoina suuri ja tämä on huolestuttanut ketjua. Kun aloimme pohtia opinnäytetyön aihetta lokakuussa, silloin ketjun lähtövaihtuvuus oli ollut viimeisten 12 kuukauden aikana 81,9 prosenttia. Tällä hetkellä vaihtuvuusprosentti on onnekseen laskenut. Maaliskuussa on katsottu, että viimeisten kumulatiivisten 12 kuukauden

aikana ketjun kokonaisvaihtuvuus on ollut 77,9 prosenttia. Vuonna 2019 lähteneitä työntekijöitä oli 605, joista 99 työntekijöiden lähdön peruste on ollut koeaikapuru. Edellä mainitut luvut koskevat yrityksen kirjoilla olevia ketjun työntekijöitä. Vuokratyöyrityksen kautta tulevien työntekijöiden vaihtuvuutta on tällä hetkellä vaikea mitata. Työntekijät saattavat solmia nollatuntisopimuksia, jolloin he voivat ottaa vastaan niitä vuorot, joita he itse haluavat. Tämä johtaa siihen, että heillä saattaa roikkua sopimuksia vuokratyöyrityksellä, vaikka eivät tee yhtään vuoroa ketjun ravintoloissa. Reaalidataa ei ole saatavilla vuokratyöyrityksen kautta tulevilta työntekijöiltä.

Kun ongelman tärkeys selkeni, lähdettiin selvittämään mahdollisia juurisyitä lähtövaihtuvuudelle. Tutkittiin keväällä 2019 tehtyä henkilöstökyselyä, jotta saatiin tietoa mistä ketjun lähtövaihtuvuus voi mahdollisesti johtua. Erityisesti keskityttiin avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin mitkä ovat tärkeimmät työpaikallasi parannusta kaipaavat asiat. Melkein jokaisesta ketjun toimipaikasta muutama työntekijä oli vastannut perehdytyksen kaipaavan kehitystä. Tästä saatiin inspiraatiota lähteä tutkimaan Ketju-X:n perehdytyksen nykytilaa sekä luomaan sille kehitysideoita.

Lähteneistä työntekijöistä on tiedossa heidän lähtösyynsä, työsuhteen pituudet, ikä, sukupuoli, työtehtävä sekä heidän arvionsa eNPS-mittarissa. NPS-mittari on Net Promoter Score, jonka pääpointtina on yksi esitetty kysymys. Tällä kysymyksellä kysytään kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi yritystä tai tuotetta. Vastausasteikko on 1-10 ja vastaajat luokitellaan arvostelijoihin, neutraaleihin tai suosittelijoihin. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4.)

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kartoittaa X -ketjun perehdytyksen nykytilaa sekä luoda sille kehitysehdotuksia. Ensimmäinen alatavoite on selvittää työntekijöiden käsitykset perehdytysprosessista. Perehdytyksen kehityskohteiden tunnistaminen sekä näille kehitysehdotuksien luominen ovat seuraavat alatavoitteet, jotka kulkevat käsi kädessä. Nämä kolme alatavoitetta tukevat päätavoitteen toteutumista. Jotta saatiin mahdollisimman kattavasti tietoa useammasta näkökulmasta, valittiin kaksi aineistonkeruumenetelmää: henkilöstölle lähetettiin kyselylomake ja muutamalle esimiehelle toteutettiin haastattelu.

4.1 Haastattelun toteutus

Haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan välistä suoraa vuorovaikutusta (Heikkilä 2014, 64). Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa tutkija kysyy tutkittavalta suullisia kysymyksiä ja kirjoittaa vastaukset muistiin. Haastattelukysymykset voidaan kysyä halutussa järjestyksessä ja niitä voidaan toistaa aina tarvittaessa. Keskustelunkäynti sekä mahdollisten väärinkäsityksien korjaaminen ovat mahdollista tehdä haastattelujen aikana. Tärkeintä on, että haastateltava saa halutusta aiheesta niin paljon tietoa, kuin vaan on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Heikkilä (2014, 65) lisää, että viime vuosien aikana puhelinhaastattelujen määrä on kasvanut huomattavasti.

Haastattelun muotoja on useanlaisia. Lomakehaastattelu eli lomakekysely, joskus jopa postikyselynä tunnettu, tutkimusmuoto toteutetaan postitse lähetetyllä kyselylomakkeella (Sarajärvi & Tuomi 2019, luku 3.1.1; Heikkilä 2004, 63). Lomakehaastattelu voi olla täysin strukturoitu ja sen kysymykset perustuvat tutkimusongelman näkökulman pohjalta tärkeisiin aiheisiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Se on yksi haastattelun muodoista, jolla pyritään löytämään ihmisten käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelukunkoon valitaan tietoperustan pohjalta keskeisiä teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä, jonka mukaan haastattelu toteutetaan. Teemojen valinta perustuu tutkittavan kohteen viitekehukseen. Sen sijaan syvähaastattelu voi olla täysin strukturoimaton. Tässä on määriteltä pelkästään ilmiö, johon avoimet kysymykset perustuvat. Tarkoituksena on syventää vastauksia niin, että haastattelu etenee haastateltavien vastauksiin pohjautuen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.1.1.) Tässä opinnäytetyössä toteutuneet haastattelut olivat teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja

Tähän tutkimukseen koettiin teemahaastattelujen olevan sopivin haastattelumuoto, sillä haastatteluilla haluttiin saada ravintolapäälliköiden käsityksiä perehdytyksen toteuttamisesta heidän toimipaikoissaan. Haastattelujen aikana ilmenee perehdytyksen toteuttaminen helposti sekä tämän vuorovaikutuksen aikana on helpompi kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa toteutetun haastattelun haastattelurunko (ks. liite 1) luotiin tietoperustassa esitellyn perehdytysprosessin osa-alueiden pohjalta. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän toimipaikoissaan toimitaan kaikissa perehdytysprosessin kohdissa. Heiltä ei kuitenkaan kysytty perustietoja haastattelun aikana vaan haastattelu aloitettiin kysymällä kuulumisia. Syy tähän on se, että tutkija työskentelee ketjussa ja on ollut jo useamman kerran vuorovaikutuksissa haastateltavien kanssa. Haastateltavien perustietojen selvittäminen on myös mahdollista henkilöstöjärjestelmän kautta.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, että toimipaikoissa perehdytettiin paljon työntekijöitä. Yhteensä neljän toimipaikan ravintolapäällikköön oltiin yhteydessä sähköpostitse. Heille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin aiheen tutkimisesta sekä kysyttiin, olisivatko he halukkaita osallistua haastatteluun. Neljästä päälliköstä kolme vastasi olevansa halukas osallistumaan haastatteluun. Kahden kansa kävimme puhelinhaastattelua ja yhden heistä näin kasvotusten. Haastateltavista kaksi oli naisia ja kolmas oli miespuolinen. Yksi haastateltavista oli yli 30-vuotias ja loput olivat 24-29-vuotiaita. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja ne toteutettiin tammi- ja helmikuun aikana. Vastaukset analysoitiin vertailemalla haastattelujen vastaukset keskenään sekä nostamalla esiin eroavaisuudet sekä samankaltaisuudet. Kaikki tulokset ovat esiteltynä tekstiä käyttäen.

4.2 Tutkimuskyselyn toteutus

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä yleisin tapa kerätä aineistoa on kyselylomakkeet. Kyselylomakkeita on myös postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely. (Vilka 2017, luku 4). Internetin kautta luotu kyselylomake sopii silloin, kun tutkittavan perusjoukon sähköpostiosoitteet ovat tiedossa. Tämä mahdollistaa Internet-linkin lähettämisen tutkittaville henkilöille. (Heikkilä 2014, 17; 66.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin Internet-kysely, sillä kaikista vaihtoehdoista se koettiin sopivammaksi. Kyselyn luominen sähköisellä lomakkeella ja sen jakaminen on helppoa ja nopeaa suurelle vastaajajoukolle. Lisäksi on myös mahdollisuus saada suurempi otos ja korkeampi reliabiliteetti. Myös aineiston kerääminen sekä sen analysoiminen kyseisellä menetelmällä mahdollistaa useiden erilaisten raporttien luomista, joka parantaa analysointia. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu kaikista ketjun ravintoloiden työntekijöistä. Tässä

tapauksessa sähköinen kyselylomake on paras tapa lähestyä heitä. Kyseessä on siis kokonaistutkimus.

Kyselylomake on toteutettu Webropol-järjestelmää käyttäen ja sen väittämät on laadittu tietoperustaan pohjautuen. Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin taustatietoja, minkä jälkeen siirryttiin perehdytystä käsittelevään osuuteen. Tämä osuus oli jaoteltu viiteen osa-alueeseen ja jokaisessa osassa oli kuudesta tai kahdeksaan väittämää. Kaikki väittämät perustuivat perehdytysprosessiin sekä sen onnistumiseen. Väittämillä pyrittiin selvittämään, miten perehdytysprosessi toteutuu käytännössä ketjussa. Väittämien jälkeen tutkimuksessa oli vielä kaksi avointa kysymystä. Toisessa kysyttiin perehdytyksen epäkohtia ja kuinka niitä kehitettäisiin, kun taas toisessa kysyttiin perehdytyksen onnistumisia. Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti he suositelisivat työpaikkaansa ystävilleen (eNPS).

Kyselylomake (ks. liite 2) lähetettiin kaikille niille henkilöille, jotka työskentelevät X -ketjun ravintoloissa. Heistä noin puolet on yrityksen työntekijöitä ja loput ovat vuokratyöfirman työntekijöitä. Kysely lähetettiin kaikille helmikuussa 2020 aikana ja se pidettiin auki kahden viikon ajan. Lopputulemana sain 145 vastausta, noin kymmenen prosenttia koko kohderyhmästä. Väittämissä käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoina olivat täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Kyselyaineiston tuloksia esitetään ensin koko aineiston jakaumina ja keskilukuina eli keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Tämän jälkeen vertailtiin yrityksen ja vuokratyöyrityksen ryhmien välisiä eroavaisuuksia sekä lopuksi esitettiin vain vuoropäällikön vastaukset. Esitelyssä on käytetty taulukoita, ympyräkaavioita sekä pylväskaavioita.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään esimiesten haastattelujen tulokset ja henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään haastattelujen tulokset ja vertaillaan kolmen esimiehen käsityksiä perehdytysprosessista eri toimipaikoissa. Kyselyn tuloksiin olen perehtynyt tutkimalla koko aineiston jakaumaa, vertailemalla yrityksen ja vuokratyöyrityksen vastauksia keskenään sekä tutkimalla vain vuoropäälliköiden vastaukset. Viimeisessä luvussa on analysoitu avoimia vastauksia.

5.1 Haastattelun tulokset

Kaikilla kolmella toimipaikalla on omat tapaansa perehdyttää työntekijöitään. Yksi haastateltavista kertoi heidän perehdyttävän uutta työntekijää vain keittiön työpisteeseen kolmen viikon perehdytysprosessi ajan. Tämän jälkeen tehdään arvio, voiko hänet laittaa suorittavaan vuoroon. Mikäli ei, hänelle joko lisätään perehdytystunteja tai hänet laitetaan ylimääräisenä työvuorolistoille. Varsinaisen perehdytyksen jälkeen siirrytään kassan puolelle. Tässä pisteessä ensimmäisinä päivinä tulokas katsoo sivusta, mutta näitä vuoroja ei myöskään merkitä perehdytysvuoroiksi. Ravintolapäällikkö korostaa, kuinka perehdytävällä on oltava ongelmanratkaisukykyä, sillä kassan puolella työ on ihmisläheistä. Toinen haastateltavista kertoo, kuinka työntekijän perehdytykseen käytetään van kuusi työvuoroa. Näistä vuoroista kolme ovat kassavuoroja ja loput kolme ovat keittiövuoroja. Kyseisen toimipaikan ravintolapäällikkö tiedostaa kuuden perehdytysvuoron olevan vähän. Hän lisää, että enemmän ei voida käyttää sillä muulloin vaadittuihin tehoihin ei päästä. Viimeinen haastateltava sanoi käyttävänsä työntekijän perehdytykseen suunnilleen kymmenen työvuoroa. Tässä toimipaikassa perehdytetään yhteen työpisteeseen kunnolla, jonka jälkeen aletaan pikkuhiljaa perehdyttää myös muihin toimipisteisiin.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden ja vuoropäälliköiden perehdytykset eroavat toisistaan sekä pituudeltaan että sisällöltään. Kun siirrytään työntekijä perehdytyksestä, vuoropäällikön perehdytykseen, kaikissa kolmessa toimipaikassa toimitaan enemmän sääntöjen mukaisesti. Jokainen haastateltava kertoi ottavansa vuoropäällikön perehdytyksen toisissaan ja panostavan sen laatuun, pituuteen sekä seurantaan. Kaksi kolmesta haastateltavasta kertoi käyttävänsä kokonaista kolmiviikkoista työvuorolistaa vuoropäällikön perehdytykseen. Kolmas haastateltava sanoi käyttävän vain puolet suunniteltavista perehdytystunneista.

Yrityksen työntekijät suorittavat organisaatioperehdytyksen verkkoperehdytyksenä kaikissa kolmessa toimipaikassa. Toimipaikkojen työntekijät, jotka tulevat vuokratyöyrityksen

kautta, käyvät Induction-koulutuksen. Yksi ravintolapäälliköistä lisää, että heidän toimipaikkansa infotaulusta löytyy myös yritystietoa, josta on mahdollisuus perehtyä yritykseen. Toinen ravintolapäälliköistä huomauttaa joskus rekrytoinnin ja työn aloittamisen tapahtuvan nopealla aikataululla, jolloin Induction-tilaisuutta ei keretä käymään ennen perehdytystä. Näissä tapauksissa tämä käydään seuraavassa koulutuspäivässä.

Perehdytyksen seuranta toteutetaan kaikissa kolmessa toimipaikassa eri tavalla. Eräässä toimipaikassa on kehitetty oma työntekijän seurantalomake, johon merkitään uusi opittu asia heti. Samaisessa toimipaikassa vuoropäällikön perehdytykseen hyödynnetään ketjun tekemä vuoropäällikön seurantalomaketta. Myös toisessa toimipaikassa vuoropäällikön perehdytyksessä käytetään samaista seurantalomakeita, jonka mukaan he myös toteuttavat perehdytysprosessia. Tässä toimipaikassa heti ensimmäisenä päivänä uusi vuoropäällikkö täyttää itsearviointilomaketta, joka käydään läpi ensimmäisessä kehityskeskustelussa kolmen kuukauden kuluttua perehdytyksestä. Toimipaikan ravintolapäällikön mielestä on tärkeää kuunnella vuoropäälliköitä mitä heillä on sanottavaa. Työntekijän perehdytyksen jälkeistä seurantakeskustelua ei tässä toimipaikassa suoriteta. Kolmannessa toimipaikassa puolestaan ei käytetä minkäänkokoista seurantalomaketta vuoropäällikön tai työntekijän perehdytyksessä. Vuoropäällikköperehdytyksen seuranta tehdään tehtävien mukaan, kun opitaan uutta sekä huomataan onnistuminen. Perehdytysprosessin lopussa käydään suoritusarviointi yhdessä. Työntekijöiden perehdytyksen seuranta tapahtuu kyselemällä vapaamuotoisesti vuorojen aikana, kuinka perehdyttävällä menee. Perehdytyksen jälkeiset keskustelutkin ovat jääneet käymättä tässä toimipaikassa.

Ketjussa ollaan yhdessä vaiheessa koulutettu X-Kamuja, jotka toimivat myös perehdyttäjinä. Nykyään heitä ei enää kouluteta. (Meuronen 13.1.2020.) Yksi haastateltavista ravintolapäälliköistä käyttää edelleen X-Kamuja. Tässä toimipaikassa on neljä koulutettua X-Kamua, jotka toimivat perehdyttäjinä. Heistä yksi on vuoropäällikkö ja loput kolme ovat työntekijöitä. X-Kamuksi nimetty vuoropäällikkö viestii jatkuvasti työntekijöiden kanssa ja raportoi ravintolapäällikölle perehdytyksestä ja sen sujumisesta. Toisessa toimipaikassa ravintolapäällikkö valitsee perehdyttäjät itse. Hänellä on ne ”tietyt timantit”, jotka pääsevät perehdyttämään tulokkaita. Kolmannessa toimipaikassa vuoropäälliköt pääosin hoitavat työntekijöiden perehdytyksen. Vuoropäälliköiden perehdytyksen puolestaan hoitaa ravintolapäällikkö kaikissa kolmessa toimipaikassa. Yhdessä toimipaikassa ravintolapäällikön lisäksi myös apulaisravintolapäällikkö auttaa vuoropäälliköiden perehdytyksessä.

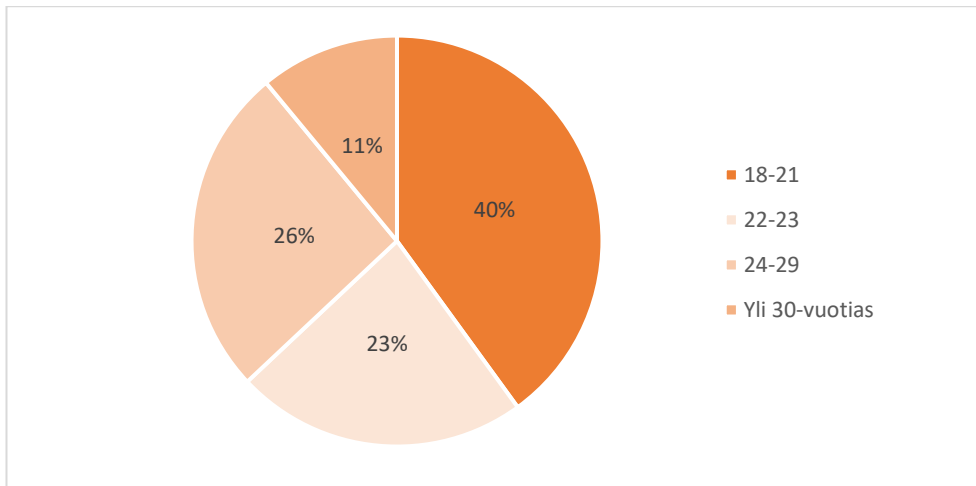
Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään perehdytyksen tärkeimmät asiat. Eräs päälliköistä kertoi, että perehdytyksen tärkeimmät asiat ovat yhdessä oleminen ja se, että perehdyttävä saa tehdä itse, josta koituu tekemisen ilo. Toinen nosti esille, kuinka

tärkeitä on perehdyttäjän pysyvän samana koko perehdytyksen ajan. Perehdytettävän jatkuva seuraaminen sivusta on myös tärkeää. Keittiön opettelussa mene eniten aikaa, joten on tärkeitä ottaa se huomioon perehdytyksen etenemisessä. Hän lisää tärkeänä toimintana olevan myös perehdytyksen aikana läpi käytyjen asioiden merkitseminen seurantalomakkeeseen. Tähän on kaksi syytä: ensimmäinen on perehdytettävän kehittymisen seuraaminen ja toisena syynä on, että merkintöihin voi vedota, mikäli tulokkaan kanssa ilmene erimielisyyksiä perehdytyistä kohdista. Kolmas haastateltava listasi useamman asian tärkeäksi. Hänen mielestään on tärkeä suunnitella, kuka ottaa tulokkaan vastaa. Uudelle työntekijälle on annettava vastuuta, mutta ei kuitenkaan liika eikä häntä saa jättää yksin alkuvaiheessa. Tässä kohtaan hän myös listaa tärkeäksi yrityksen perusperiaatteista informoiminen. Eräs haastateltavista sanoi haasteeksi nousevan oikea ajankäyttö perehdytyksessä sekä rekrytoinnin olevan kehityskohde.

Yhden haastateltavan toimipaikassa jokaisesta uudesta työntekijästä tehdään kortti. Tämä on vuoropäällikön tekemä tietokortti, johon kirjoitetaan kaikki olennainen tieto uudesta työntekijästä. Kortti laitetaan toimipaikan infotaululle ennen uuden työntekijän ensimmäistä vuoroa. Jokainen työntekijä voi käydä katsomassa tietokorttia ja tutustua tulokkaanseen. Tällä tavalla työyhteisölle varmistetaan tieto uudesta työntekijästä. Näiden lisäksi jokaisesta vuoropäälliköstä sekä ravintolapäälliköstä on tietokortti kuvineen seinällä. Näin jokainen työntekijä tietää varmasti toimipaikan päälliköt.

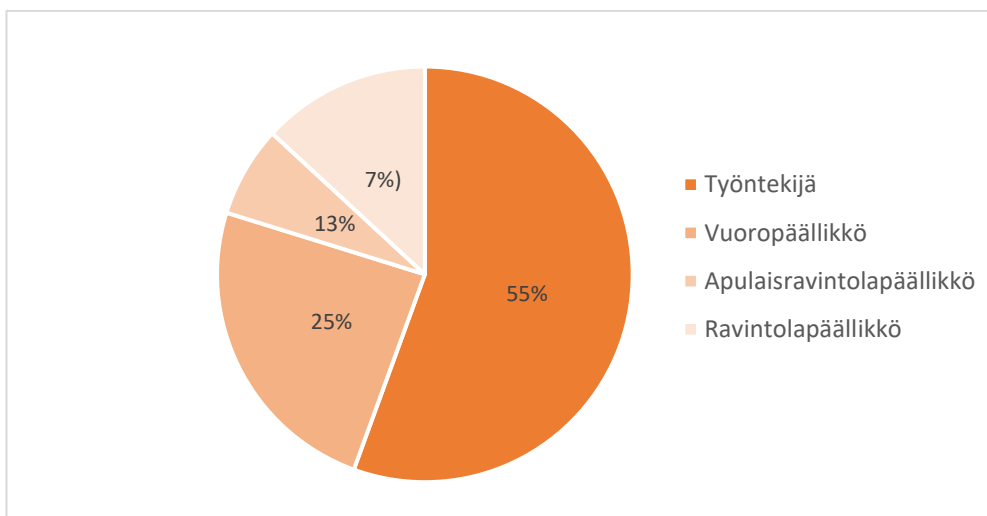
5.2 Kyselytutkimuksen taustamuuttujat

Tutkimuskysely jakautui kahteen osuuteen, vastaajien taustatietoihin sekä nykytilanteen analyysiin. Tämän tutkimuksen vastaajista 87 vastaajaa oli Yritys X:n työntekijöitä (60%) ja 58 vastaajaa oli vuokratyöyrityksen työntekijöitä (40%). Yritys X:n kirjoilla on yli 700 ketjun työntekijää ja vuokratyöyrityksen kirjoilla ketjun työntekijöitä on noin 400 keikkatyöntekijöitä sekä noin 300 osa-aikaista työntekijää. Nämä vuokratyöyrityksen kirjoilla olevat keikkailijat saattavat olla myös Yritys X:n kirjoilla olevia osa-aikaisia, jotka ovat ilmoittaneet lisätyöhalukkuudesta vuokratyöyritykselle. Näin ollen on haastavaa verrata vastaajajoukkoa perusjoukkoon. Ikäjakaumaa tarkastellessa suurin osa vastaajista oli 18-21-vuotiaita ja pienin osa oli 22-23-vuotiaita (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma

Kyselyn vastaajista 81 prosenttia oli naisia, 15 prosenttia miehiä ja 4 prosenttia ei halunnut ilmoittaa omaa sukupuoltaan. Perusjakauma kaikista ketjun työntekijöistä on samanlainen. Työntekijöistä 76 prosenttia ovat naisia ja loput ovat miehiä. Vastaajien työtehtävä ketjussa jakautuu kuvio 3 mukaan. Heistä enemmistö oli työntekijä tasolla työskenteleviä, ja vähemmistö apulaisravintolapäälliköitä. Heidän lisäksi vastaajien keskuudessa löytyy vuoropäälliköitä sekä ravintolapäälliköitä. Vastaajien jakauma vastaa todellista jakaumaa.



Kuvio 3. Vastaajien työtehtävät

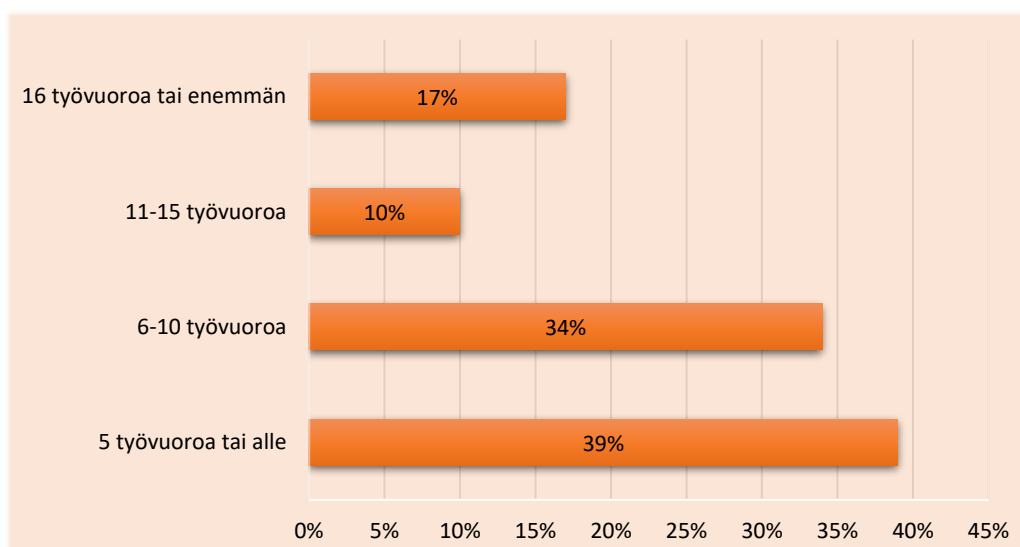
Vastaajien työsuhteiden pituus jakautui taulukossa 1 kuvatulla tavalla. Yli puolet vastaajista on työskennellyt yli vuoden ajan Ketju X:ssä. Joka kymmenes vastaajaa on työskennellyt ketjussa kolme kuukautta tai sitä vähemmän. Melkein neljäsosa vastaajista on työskennellyt neljän ja kuuden kuukauden väliltä ja loput olivat työskennelleet seitsemästä kuukaudesta yhteen vuoteen.

Taulukko 1. Vastaajien työsuhteiden pituudet

	n	Prosentti
Kolme kuukautta tai alle	14	10%
4-6 kuukautta	34	24%
7-9 kuukautta	18	12%
10-12 kuukautta	5	3%
1-2 vuotta	35	24%
Yli 2 vuotta	39	27%

5.3 Koko aineiston jakaumat

Taustamuuttujien jälkeen kysyttiin vastaajien perehdytyksien pituuksia. Lyhyimmät perehdytykset olivat viiden työvuoron pituisia tai sen alle, ja näitä oli suurimmalla osalla vastaajista. Pisimmät perehdytykset olivat pituudeltaan 16 työvuorota tai enemmän ja näitä oli 17 prosenttia vastaajista. Näiden ääripäiden välillä oli vielä kaksi vaihtoehtoa. Vastaajista 34 prosenttia ilmoitti perehdytyksen pituudeksi kuudesta työvuorosta kymmeneen työvuoroon. Loput kymmenen prosenttia kertoi saaneensa 11-15 työvuoron pituisen perehdytyksen. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Vastaajien perehdytysprosessin pituus

Nykytilan analyysin ensimmäinen osa-alue koskee rekrytointia ja perehdytysprosessin aikaa ennen töihin tuloa. Vastaajat olivat melkein kaikkien väittämien kanssa melko samaa mieltä (ks. kuvio 5). Kuitenkin kahden väittämän vastaukset huomattavasti eroavat muista.

Yli puolet vastaajista eivät olleet tietoisia, kuka ottaa heidät vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Kyseisen väittämän keskiarvo (ka 2,4) oli tämän osuuden alhaisin mutta vastausten hajontaa oli kuitenkin jonkin verran (kh=1,2).

Vaikka vastaajat eivät olleet kovinkaan tietoisia kuka ottaa heidät vastaan, heille oli kuitenkin ilmoitettu mistä heidän ensimmäinen työvuoronsa alkaa sekä minä kellonaikana. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä, että heille ilmoitettiin milloin ja mistä heidän ensimmäinen työvuoronsa alkoi. Vain viisi prosenttia vastaajista (kahdeksan vastaajaa) oli täysin eri tai melko eri mieltä siitä, että heille ilmoitettiin ensimmäisen työvuoron alkamispaikka ja alkamisaika. Loput olivat melko samaa tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo tähän väittämän (ka 3,8) oli korkein kaikista väittämistä. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Käsitykset rekrytoinnista ja perehdytyksestä ennen töihin tuloa (n=145)

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan yleisperehdytystä koskevia väitteitä. Erityisesti Yritys X:n työsuhteasioihin perehdyttämistä koskevat väittämät saivat melko matalan keskiarvon (ka= 2,1). Vastaajat olivat keskimäärin melko eri mieltä siitä, että heille oli kerrottu Yritys X:n missio, visio ja strategia. Vastaajista yli puolet eivät myöskään kokee saaneen perehdytystä Yritys X:ään. Suurin osa koki kuitenkin saaneen Ketju X:ään yritysperehdytystä. Korkeimman keskiarvon (ka 3,4) saanut väittämä, joka koskee työyhteisöä ja uuden työntekijän hyvää vastaanottamista. Kaikista vastaajista vain kymmenesosa oli täysin eri tai melko eri mieltä siitä, että työyhteisö otti heidät hyvin vastaan. Loput olivat melko samaa tai melko eri mieltä tämän kanssa. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Käsitukset yleisperehdytyksen onnistumisesta (n=145)

Yleisperehdytystä koskevien väittämien jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan työnopastuksen onnistumista. Tässä osuudessa selkeästi yhden väittämän kanssa on oltu eniten samaa mieltä. Väittämä koskee perehdyttäjän ammattitaitoisuutta. Vastaajista vain neljäsosa ei kokenut heidän perehdyttäjänsä olleen ammattitaitoinen ja loput kokivat. Kaikista alhaisimman keskiarvon (ka 2,5) on saanut väittämä, joka koskee perehdytysmateriaalin vastaanottamista. Reilu puolet vastaajista on melko samaa tai täysin samaa mieltä, ja loput olivat melko eri tai täysin eri mieltä. Toinen negatiivisia vastauksia kerännyt väittämä koskee perehdytyksien tavoitteiden esittelemistä. Suurin osa vastaajista olivat melko eri tai täysin eri mieltä siitä, että heille oli esitelty perehdytyksen tavoite. Väittämä on kuitenkin jonkin verran jakanut mielipiteitä, sillä keskihajontaluku on yli yhden (kh=1,1). Vajaa puolet vastaajista oli melko eri tai täysin eri mieltä, ja loput olivat melko tai täysin samaa mieltä. (Kuvio 7.)



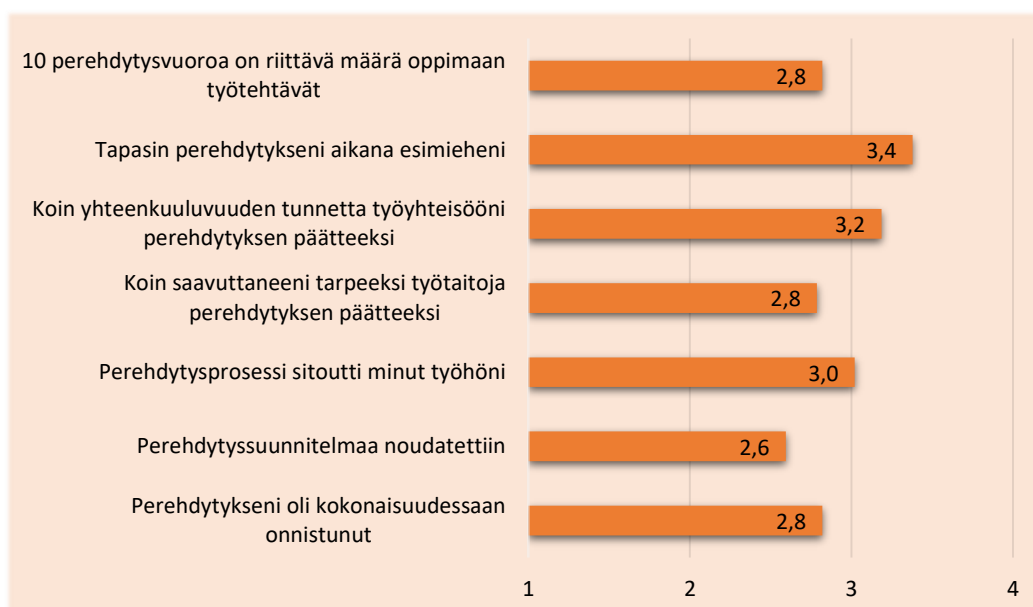
Kuvio 7. Työnopastuksen käsityksiä (n=145)

Perehdytysprosessin viimeisin osa-alue koskee perehdytysprosessin seuranta. Näitä vastauksia tutkiessa huomaa heti missä on epäonnistuttu (ks. kuvio 8). Kaksi väittämää ylitse muiden, on saanut alle kahden keskiarvon. Enemmistö vastaajista olivat sitä mieltä, että arviointikeskusteluja ei pidetty perehdytyksen päätteeksi. Joka viides oli sitä mieltä, että niitä pidettiin. Vähäisten arviointikeskustelujen toteutumisesta, työntekijät ovat saattaneet kokea pienemmän mahdollisuuden antaa palautetta perehdytysprosessista. Vastaajista suurin osa myös tunnusti, etteivät he itse antaneet palautetta perehdytysprosessista sen aikana. Vaikka palautetta ei olla annettu, suurin osa vastaajista kuitenkin koki perehdytysprosessin auttaneen heitä kehittymään tehokkaammaksi ja nopeammaksi työssään. Kolmasosa puolestaan ei kokenut perehdytysprosessin edistäneen heitä.



Kuvio 8. Käsitelmiä perehdytysprosessin seurannan onnistumisesta (n=145)

Tutkimuskyselyn viimeisessä osassa vastaajia pyydettiin arvioimaan perehdytyksen onnistumista kokonaisuudessa. Vastauksissa ei ollut suurta keskihajontaa. Eniten samaa mieltä oltiin siitä, että omaa esimiestä oli tavattu perehdytyksen aikana. Positiivisia oltiin myös työyhteisön kannalta. Suurin osa vastaajista koki perehdytyksen päätteeksi yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön ja vain viidesosa vastaajista ei kokenut yhteenkuuluvuuden tunnetta. Eniten tyytymättömyyttä koettiin perehdytys suunnitelman noudattamisen kanssa. Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys suunnitelmaa ei noudatettu. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Tulokset perehdytyksen onnistumisesta kokonaiskuvassa (n=145)

Aineiston lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työpaikkaansa ystävilleen. Tuloksena eNPS oli jonkin verran negatiivinen, lukuna se oli -10. Noin joka neljäs vastanneista oli valmis suosittelemaan ketjua työnantajana, kaksi viidestä oli neutraaleja ja noin kolmannes kriittisiä työnantajaansa kohtaan. (Taulukko 2.) Tällä hetkellä yrityksen eNPS, viimeisten 12 kuukauden aikana lähteneistä työntekijöistä on myös -10.

Taulukko 2. Kaikkien vastaajien eNPS (n 145)

Yhteensä										
Vastauksia			NPS				Keskiarvo			
145			-10				6.9			
Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 50							n = 60		n = 35	
35%							41%		24%	
4	4	4	5	8	9	16	22	38	9	26
3%	3%	3%	4%	5%	6%	11%	15%	26%	6%	18%

5.4 Vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n vertailu

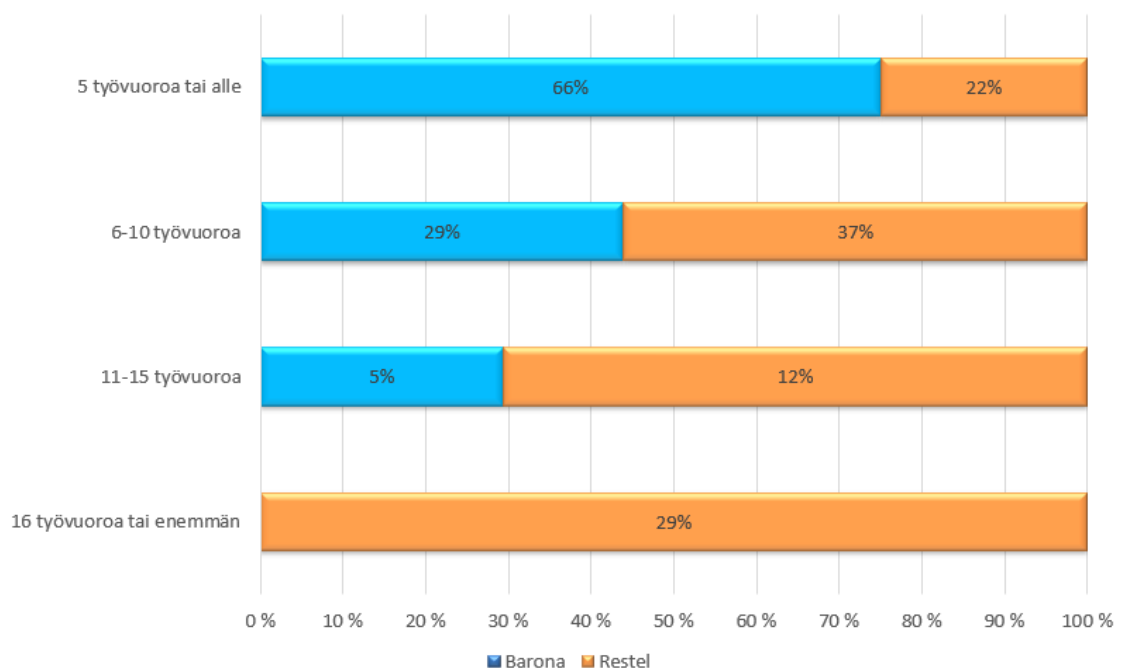
Vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n välisiä vastauksia on tärkeä verrata keskenään, sillä molemmat ryhmät ovat kooltaan melkein samankokoisia. Vuokratyöyritykseltä kautta tulevien työntekijöiden rekrytoinnin hoitaa kyseinen vuokratyöyritys itse ja Yritys X ;ntyöntekijät rekrytoi Yritys X itse. Kaikilla vuokratyöyrityksen kautta tulevilla työntekijöillä ei ole tuntitakuusopimuksia. Osa saattaa olla vain keikkatyöläisiä, jolloin heillä voi olla vuoroja harvemmin kuin Yritys X:n omilla työntekijöillä.

Kyselyyn vastanneista 60 prosenttia (n=87) on Yritys X:n kirjoilla oleva työntekijöitä ja 40 prosenttia (n=58) vuokratyöyrityksen kirjoilla olevia. Heidän välisiänsä eroavaisuuksia on tärkeä verrata monestakin eri syystä. Vuokratyöyrityksen kautta tulevien työntekijöiden rekrytoinnin hoitaa vuokratyöyritys itse. Kaikilla vuokratyöyrityksen kautta tulevilla työntekijöillä ei ole tuntitakuusopimuksia. Osa saattaa olla vain keikkatyöläisiä, jolloin heillä voi

olla vuoroja harvemmin. Tässä luvussa siis vertailemme näiden kahden eri kohderyhmien vastauksia.

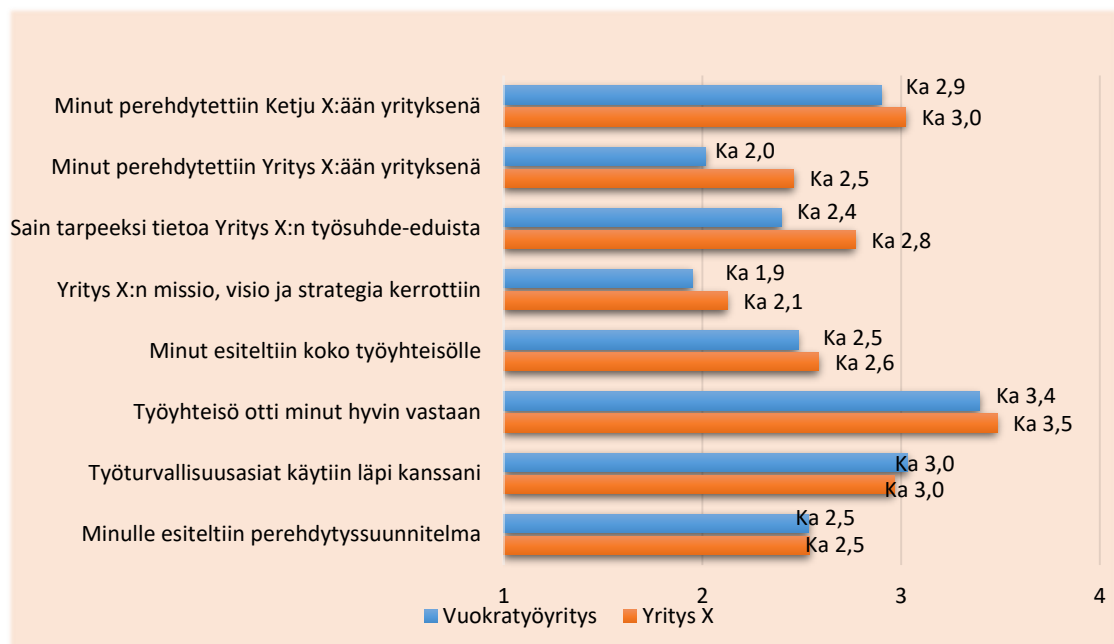
Kaikki vuokratyöyrityksen työntekijät ovat aina työntekijä-tittelillä, eli työntekijätasolla olevia henkilöitä. Yritys X:n vastaajista työntekijä -tittelillä työskenteleviä henkilöitä on 25 prosenttia. Esiemiestasolla työskentelevät henkilöt ovat palkattu aina suoraan Yritys X:ään. Vastanneista 42 prosenttia on vuoropäälliköitä, 12 prosenttia apulaisravintolapäälliköitä ja 21 prosenttia ravintolapäälliköitä.

Tähän kyselyyn vastanneiden Yritys X:n työntekijöiden ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden perehdytyksen pituuksien vertailussa, oli havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia. Lyhyimmät perehdytykset toteutettiin vuokratyöyrityksen työntekijöille ja pisimmät Yritys X:n kirjoilla oleville. Viiden työvuoron tai sitä vähemmän, pituisia perehdytyksiä oli vuokratyöläisillä eniten (66%). Loput vuokratyöyrityksen vastaajista oli saanut kuudesta työvuorosta 15 työvuoron pituisen perehdytyksen. Kyselyn vastanneille Yritys X:n työntekijöille oli eniten (37%) pidetty kuuden ja kymmenen työvuoron välisiä perehdytyksiä. Noin joka viides ilmoitti saaneensa viiden työvuoron tai sitä vähemmän pituisen työvuoro ja noin joka kymmenes oli saanut 11-15 työvuoron pituisen perehdytyksen. Melkein kolmannekselle Yritys X:n vastaajista oli pidetty 16 työvuoron tai sitä enemmän pituisen perehdytyksen. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Vuokratyöntekijöiden ja Yritys X:n työntekijöiden perehdytyksen pituuden vertailu (Vuokratyöyritys n=58, Yritys X n=87)

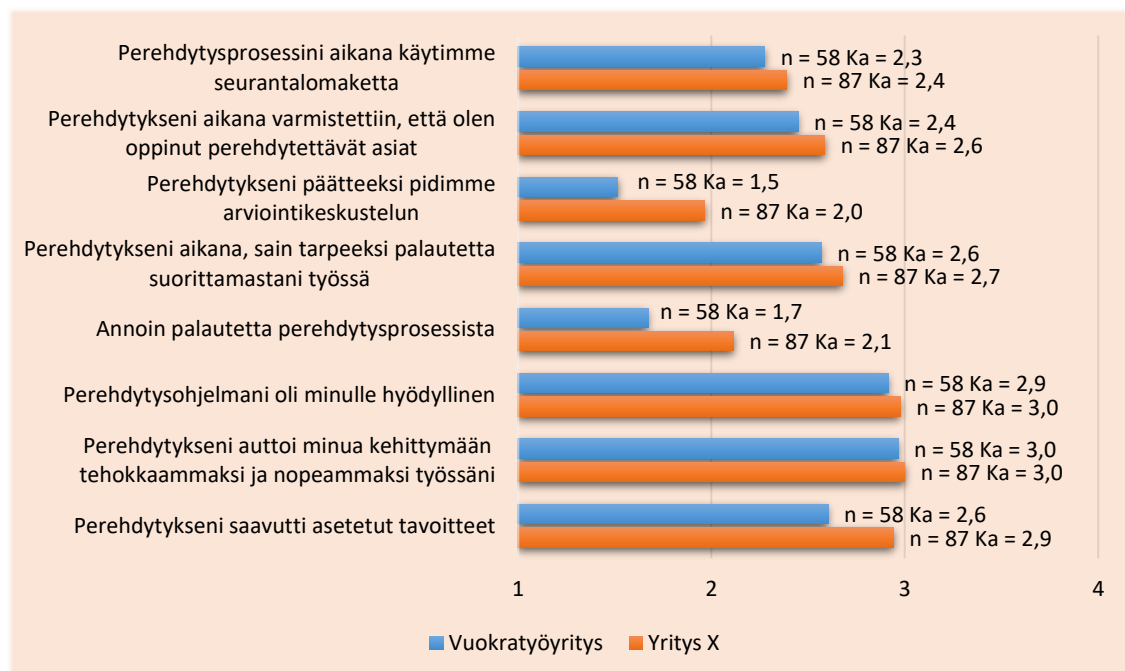
Väittämät, jotka koskivat rekrytointia ja ennen töihin tuloa perehdyttämistä, Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden välillä ei juurikaan ollut eroavaisuuksia. Sen sijaan yleis-perehdytyksen väittämässä, ryhmien välillä löytyi eroavaisuuksia. Suurimmat eroavaisuudet olivat väittämässä, jotka koskevat perehdytystä Yritys X:ään sekä yrityksen työsuhte-etujen tiedottamiseen. Yli puolet vuokratyöyrityksen vastaajista oli sitä mieltä, ettei heitä ollut perehdytetty Yritys X:ään ja vain joka kolmas koki saaneen perehdytystä Yritys X:ään. Itse Yritys X:n työntekijöistä melkein puolet koki saaneensa perehdytystä Yritys X:ään yrityksenä, mutta kuitenkin suurin osa ei kokenut saaneensa. Työsuhte-eduista suurin osa Yritys X:n työntekijöistä oli saanut tarpeeksi tietoa ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden mielipide jakautui tasan tähän väittämään. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Yritys X:n ja Vuokratyöyritys työntekijöiden vertailu yleisperehdytyksen väittämässä (Vuokratyöyritys n=58, Yritys X n=87)

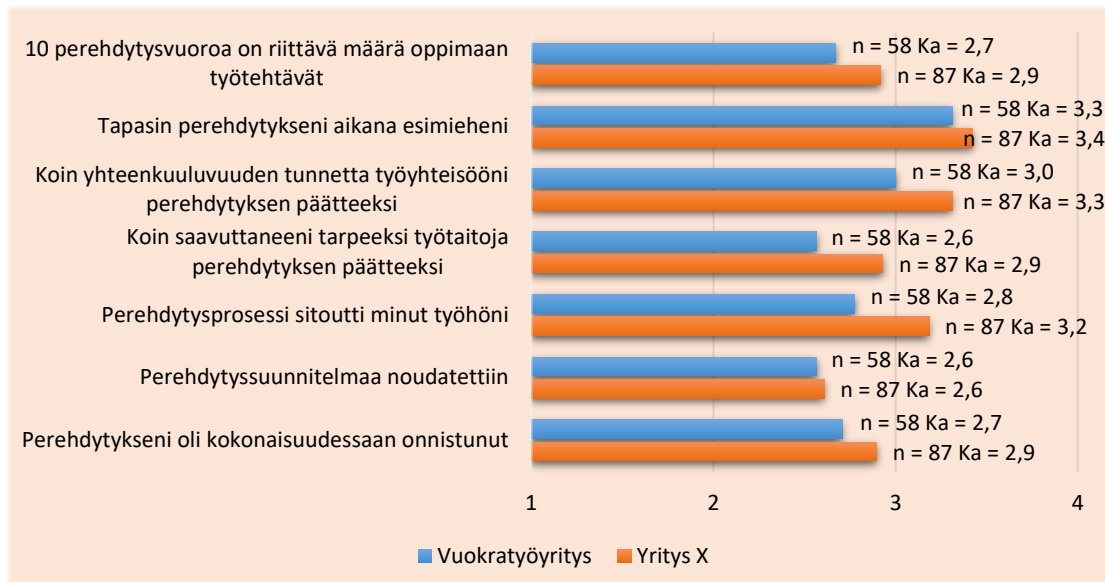
Analysoitaessa vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n työnopastuksen vastauksia suurin eroavaisuus koskee perehdytysmateriaalin käyttöön saamista. Yritys X:n vastaajista yli puolet oli melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he saivat perehdytysmateriaalia käyttöönsä. Kun taas vuokratyöyrityksen vastaajista vain melkein joka neljäs oli samaa mieltä. Molempien kohderyhmien keskihajonta (kh=1,1) oli korkeampi kuin yksi. Tämä kertoo sen, että kokemukset vaihtelevat perehdytettävien välillä. Vuokratyöyrityksen vastaajat kokivat Yritys X:n vastaajia enemmän heidän perehdyttäjänsä olleen ammattitaitoinen. Erosta huolimatta, kummankin yrityksen vastaajista suurin osa koki saaneensa perehdytystä ammattitaitoiselta henkilöltä. Mutta vuokratyöyrityksen vastaajat kuitenkin kokivat Yritys X:n vastaajia harvemmin, että heidän taitonsa ja tiedot otettiin perehdytyksessä huomioon.

Myös viimeisissä perehdytysprosessia koskevissa väittämässä oli eroja Yritys X:N ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden välillä. Väittämä, joka koskee perehdytyksen päätteeksi pidettyä arviointikeskustelua, jakoi mielipiteitä selkeästi vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n työntekijöiden välille. Vuokratyöyrityksen vastausten keskihajonta oli alle yhden ($kh=0,8$), mikä kertoo vastaajien olleen melko yksimielisiä väittämän kanssa. Vain murto-osalla vuokratyöyrityksen vastaajista toteutui arviointikeskustelu perehdytyksen päätteeksi, kun taas enemmistölle ei toteutunut arviointikeskustelua. Yritys X:n vastaajien mielipiteet jakautuivat hieman enemmän. Yritys X:n vastausten keskihajonta väittämään oli yli yhden ($kh=1,1$). Kuitenkin suurin osa heistä eivät käyneet arviointikeskustelua perehdytyksen päätteeksi, mutta joka kolmannen kohdalla arviointikeskustelua oli käyty. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n väliset eroavaisuudet seurannan väittämässä (Vuokratyöyritys n=58, Yritys X n=87)

Viimeisimmät väittämät koskevat perehdytysprosessin kokonaisuutta ja sen onnistumista. Yritys X:n työntekijät kokivat myös vuokratyöläisiä useammin perehdytyksen olleen kokonaisuudessaan onnistunut. Yritys X:n omat työntekijät kokivat vuokratyöyrityksen työntekijöitä useammin, että perehdytysprosessi oli sitouttanut heidät työhönsä. Tämä saattaa johtua myös siitä, että Yritys X:n vastaajat kokivat perehdytyksen päätteeksi yhteenkuuluvuuden tunnetta enemmän kuin vuokratyöyrityksen vastaajat. Vuokratyöläisten mielestä he eivät myöskään saaneet onnistuneen perehdytyksen yhtä paljon kuin Yritys X:n vastaajien mielestä. Sekä vuokratyöyrityksen että Yritys X:n vastaajien mielestä perehdytysprosessia on noudatettu saman verran. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Vuokratyöryityksen ja Yritys X:n vastaajien vertailu perehdytysprosessin kokonaisuudessa (Vuokratyöryitys n=58, Yritys X n=87)

Tämän aineiston eNPS-arvoissa oli eroavaisuuksia vuokratyöryityksen ja Yritys X:n vastaajien keskuudessa. Tuloksissa Yritys X:n työntekijät suosittelisivat ketjua työpaikkana useammin kuin vuokratyöryityksen työntekijät. Yritys X:n vastaajista melkein joka kolmas suosittelisi ketjua työnantajana ja noin joka kolmas oli kriittinen sitä kohtaan. Heidän väliinsä jää neutraalit työntekijät. Vuokratyöryityksen vastaajista joka toinen suosittelisi -ketjua työnantajana ja melkein joka neljäs on kriittinen sitä kohtaan, kun taas loput ovat neutraaleja. (Taulukko 3.) Molempien kohderyhmien vastaajista suurin osa oli passiivisia ja pieni osa suosittelijoita. Vuokratyöryityksen eNPS oli kuitenkin negatiivisempi kuin Yritys X:n. (taulukko 4).

Taulukko 3. Yritys X:n vastaajien eNPS tulokset (n=87)

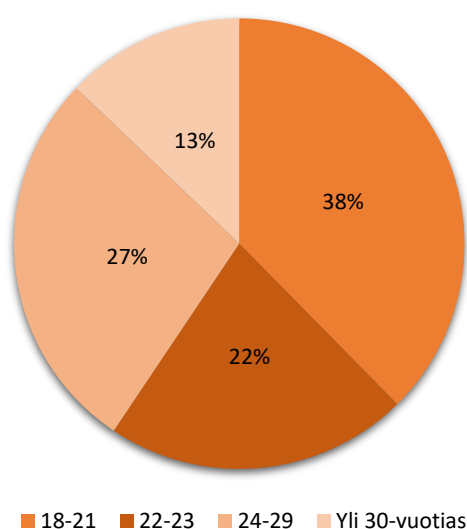
Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 28							n = 36		n = 23	
32%							41%		27%	
2	2	1	4	8	4	7	14	22	7	16
2%	2%	1%	5%	9%	5%	8%	16%	25%	8%	19%
Vastauksia							NPS		Keskiarvo	
87							-6		7	

Taulukko 4. Vuokratyöyrityksen vastaajien eNPS tulokset (n=58)

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelevat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 22							n = 24		n = 12	
38%							42%		20%	
2	2	3	1	0	5	9	8	16	2	10
3%	3%	5%	2%	0%	9%	16%	14%	28%	3%	17%
Vastauksia							NPS		Keskiarvo	
58							-17		6.8	

5.5 Vuoropäälliköiden tulokset

X -ketjun vuoropäälliköt ovat vetovastuussa omassa työvuorossaan. Heidän asenteensa ja käytöksensä on tärkeä. Siksi heidän tuloksiaan tutkitaan omina vastauksinaan. Aineiston vastaajien keskuudessa 37 henkilöä vastaajista oli vuoropäälliköitä (25%). Ketju X:ssä vuoropäälliköitä on yhteensä 225. Vastaajien ikäjakauma vastaa todellista jakaumaa. Vuoropäälliköiden iät jakautuivat melkein jokaiselle ikäryhmälle, kuten kuviosta 14 näkee. Kaikki vuoropäälliköt olivat täysi-ikäisiä. Suurin osa vastanneista vuoropäälliköistä oli 18-21-vuotiaita ja vain viisi vastaajaa oli iältään yli 30-vuotiaita. Loput olivat 22-29-vuoden ikäisiä vuoropäälliköitä. (Kuvio 14.)



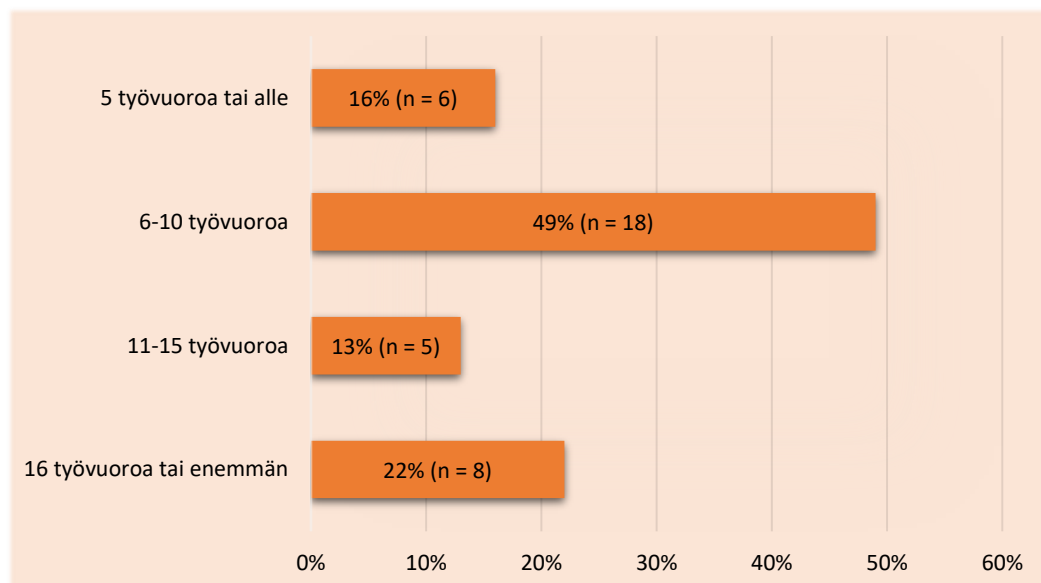
Kuvio 14. Vuoropäälliköiden ikäjakauma (n=37)

Lomakkeeseen vastanneista vuoropäälliköistä enemmistö oli naisia. Vain kaksi vastaajista oli miehiä ja kaksi vastaajista ei halunnut ilmoittaa omaa sukupuoltaan. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajien työsuhteiden pituuksia. Alle kolmen kuukauden työsuhteita ei kenelläkään vuoropäälliköistä ollut. Valtaosa vastanneista oli työskentelyt Ketju X:ssä jo yli vuoden ajan. Noin joka kymmenes vastanneista vuoropäälliköistä oli työskennellyt ketjussa alle vuoden. (taulukko 5).

Taulukko 5. Vuoropäälliköiden työsuhteiden pituudet (n=37)

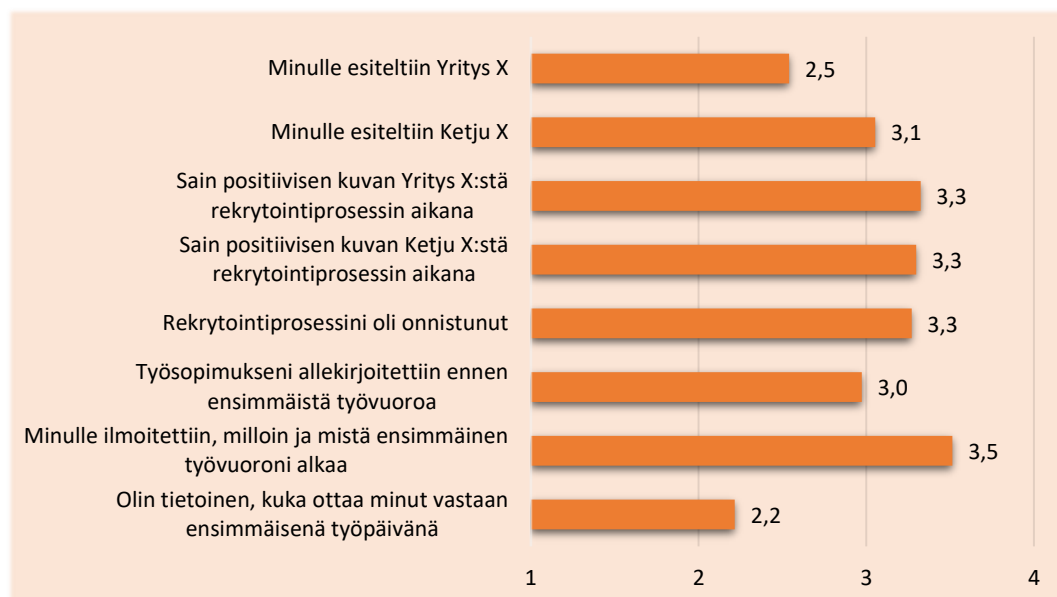
	n	Prosentti
4-6 kuukautta	2	5%
7-9 kuukautta	2	5%
10-12 kuukautta	1	3%
1-2 vuotta	17	46%
Yli 2 vuotta	15	41%

Koska suurin osa on työskennellyt ketjussa yli vuoden ajan, heidän perehdytysprosessinsa ei välttämättä ole kovin hyvin muistissa. Silloinen perehdytys on myös voinut olla erityylinen, kun mitä se nyt on. Vastanneiden vuoropäälliköiden perehdytyksien pituudet vaihtelevat jonkin verran. Suurimmalla osalla on kuitenkin ollut alle kymmenen työvuoron pituisia perehdytyksiä ja joka neljäs vuoropäällikkö on saanut yli kymmenen työvuoron perehdytyksen (kuvio 15).



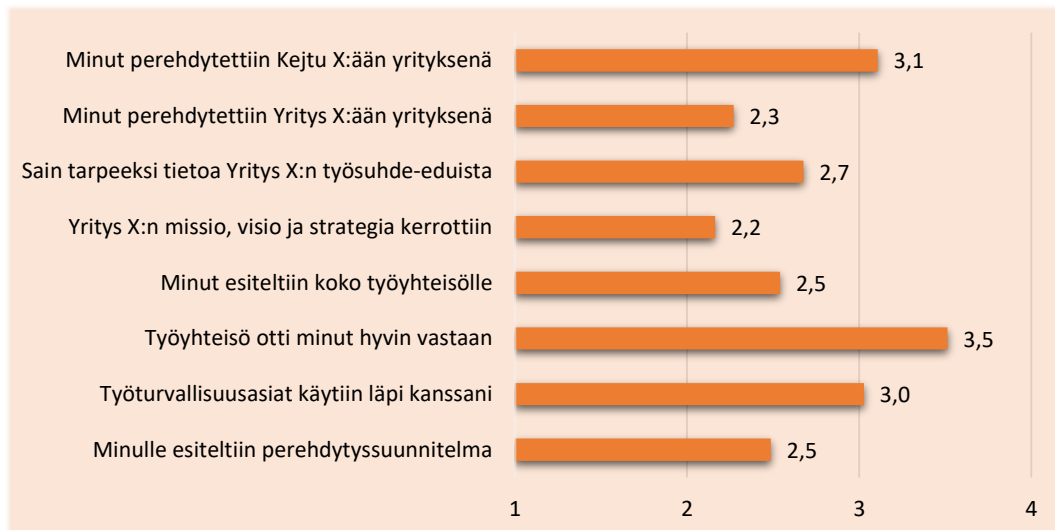
Kuvio 15. Vuoropäälliköiden perehdytyksien pituuksien vertailu (n=37)

Perehdytysprosessin ensimmäisen osa-alueen, rekrytinnin ja ennen töihin tuloa vaiheen väittämiin vastanneet vuoropäälliköt olivat tyytyväisiä. Väittämä, joka koski, oliko perehdytettävä tietoinen kuka ottaa hänet vastaan ensimmäisenä, on saanut vain 2,2 keskiarvon. Tämän väittämän kanssa suurin osa vastanneista vuoropäälliköistä on ollut melko eri tai täysin eri mieltä. Tästä huolimatta heistä suurin osa oli tietoisia, mistä ja milloin heidän ensimmäinen työvuoronsa alkoi. Toinen alhaisen keskiarvon (ka 2,5) saanut väittämä, koskee Yritys X:n esittelyä. Vastaaajista melkein puolet kokivat, ettei saanut Yritys X:stä esittelyä heidän rekrytointiprosessinsa ja ennen töihin tuloa vaiheen aikana. Nämä kaksi väittämää ovat ainoat, jotka ovat saaneet alle kolmen keskiarvon. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Vuoropäälliköiden vastaukset rekrytointiprosessista sekä ennen töihin tuloa vaiheesta (n=37)

Seuraavaksi vuoropäälliköitä pyydettiin vastaamaan yleisperehdytykseen liittyviin väittämiin. Lomakkeeseen vastanneista vuoropäälliköistä yli puolet ovat joko melko eri tai täysin eri mieltä siitä, että he saivat perehdytystä X-yritykseen. Yleisperehdytyksen vastauksien mukaan Yritys X:ään liittyvää perehdytystä ei ole sujunut kaikkien mielestä positiivisesti. Myös Yritys X:n vision, mission ja strategian perehdytystä useampi vastannut vuoropäällikkö ei kokenut saaneensa. Väittämän mielipiteet on kuitenkin ollut jonkun verran hajanaisia, sillä se on saanut korkeamman keskihajonnan (kh= 1,2), kuin muut väittämät. Samainen väittämä on saanut osuuden alhaimman keskiarvon (ka 2,2). Vaikka Yritys X:n erehdytystä ei ole suoritettu koviinkaan paljon, vastanneet vuoropäälliköt ovat kuitenkin kokeneet saaneensa melko hyvin perehdytystä Ketju X:ään. (Kuvio 17.)



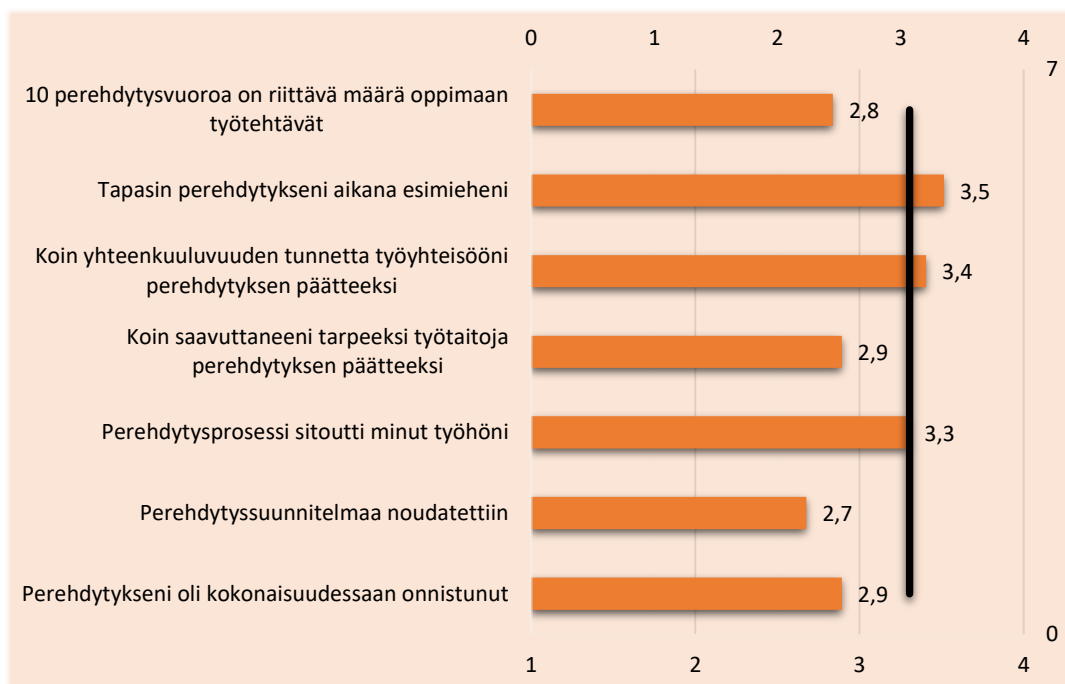
Kuvio 17. Vuoropäälliköiden vastaukset yleisperhdytyksen väittämissä (n=37)

Yleisperhdytystä koskevien väittämien jälkeen seuraavaksi vastaajia pyydettiin vastaamaan työnopastusta koskeviin väittämiin. Tässä osa-alueessa ei noussut esille kovinkaan eriäviä mielipiteitä. Sen sijaan, perehdytysprosessin viimeisimmässä osa-alueessa puolestaan oli jonkin verran eriäviä mielipiteitä. Kyselyyn osallistuneista vuoropäälliköistä vain joka kolmas oli samaa mieltä siitä, että he ovat pitäneet arviointikeskustelua perehdytyksen päätteeksi. Heistä myöskin suurin osa oli samaa mieltä siitä, että eivät itse antaneet palautetta omasta perehdytysprosessistaan. Vuoropäälliköistä enemmistö koki oman perehdytysohjelman olleen heille hyödyllinen. Tämän johdosta he ovat saattaneet vastata myös olevansa samaa mieltä siitä, että perehdytys on auttanut heitä kehittymään tehokkaammaksi ja nopeammaksi työssään. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Vuoropäälliköiden mielipiteet perehdytyksen seurannasta (n=37)

Lomakkeen viimeisimmässä kysymyksessä, vastaajia pyydetään arvioimaan perehdytysprosessin kokonaisuutta. Tämän kokonaisuuden yhteiskeskiarvo oli 3,1, josta voi päätellä vastaajien olleen melko samaa mieltä väittämien kanssa. Vastanneiden vuoropäälliköiden perehdytyksissä suurimmaksi osaksi ei noudatettu perehdytysuunnitelmaa. Tästä huolimatta heistä suurin osa oli sitä mieltä, että perehdytysprosessi on sitouttanut heidät työhönsä. Vaikka vuoropäälliköperehdytykseen on ohjeistettu käyttämään 25 työvuoro, suurin osa vastanneista vuoropäälliköistä koki kymmenen työvuoroa olevan riittävä määrä oppimaan työtehtävät. (Kuvio 19.) Heistä suurin osa oli saanut kymmenen työvuoron tai sen alle kestävän perehdytyksen (ks. taulukko 4). Vastauksien mukaan he ovat kuitenkin olleet melko tyytyväisiä omaan perehdytykseensä.



Kuvio 19. Vuoropäälliköiden vastaukset perehdytysprosessin kokonaisuudesta (n=37)

Viimeisimpänä vastaajilta pyydettiin arvioimaan kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työpaikkaansa ystävilleen. Kyselyyn vastanneista vuoropäälliköistä vajaa puolet ovat arvostelijoita (18kpl) eivätkä suosittelisi omaa työpaikkaansa ystävilleen juurikaan. Joka kolmas on passiivinen vastaaja (11kpl). Reilu viidesosa (8kpl) vastaajista oli suosittelijoita ja he suosittelisivat Kejtu X:ää työpaikkana ystävilleen. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Vuoropäälliköiden eNPS tulokset (n=37)

Arvostelijat							Passiiviset		Suositteijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 18							n = 11		n = 8	
48%							30%		22%	
2	1	0	2	7	3	3	5	6	1	7
5%	3%	0%	5%	19%	8%	8%	14%	16%	3%	19%
Yhteensä										
Vastauksia				NPS			Keskiarvo			
37				-27			6.2			

5.6 Avoimien vastausten analyysi

Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä, jotka eivät olleet pakollisia. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin Ketju X:n perehdytyksen tärkeintä epäkohtaa sekä kuinka sitä kehitettäisiin. Tähän kysymykseen tuli 94 vastausta. Vastauksiin oli painostettu ja niissä oli annettu konkreettisia esimerkkejä. Vastaukset käsittelevät pitkälti samoja teemoja kuten perehdytyksen pituutta ja sen sijoittamista, perehdyttäjää sekä perehdytyksen seuranta. Toinen avoin kysymys koski ketjun perehdytyksen tärkeintä onnistumista. Vastauksia tuli 76, joista suurin osa oli lyhyitä yhden lauseen pituisia. Näissä vastauksissa esiin nousi vastaanottava työyhteisö sekä hyvät perehdytysmateriaalit

Useampi vastaajaa oli korostanut, kuinka perehdytyksestä tingitään ja niistä tehdään lyhyitä pituudeltaan. Vastaajista moni oli myös nostanut esille sen, että perehdytyksiä sijoitetaan huonoihin aikoihin kuten kiireen keskelle, jolloin perehdytettäviä ei voi opettaa kunnolla. Muutama vastaajaa puolestaan oli ollut sitä mieltä, että perehdytyksiä ajoitetaan liian hiljaisiin hetkiin. Tällöin perehdytettävälle on vaikeata opettaa työtehtäviä. Vastaus ”Perehdytystä on liian vähän ja se tapahtuu pahimpaan ruuhka-aikaan” on yksi esimerkkivastaus.

Osa vastaajista oli nostanut esille perehdyttäjien ammattitaidon sekä motivoitumisen puutteen. He kokivat näiden puitteiden takia, etteivät oppineet perehdytyksen aikana tärkeitä asioita. ”Perehdyttäjät voivat vaihdella päivittäin, perehdyttäjät eivät keskustele keskenään

mitä on jo opetettu ja mitä ei ja kaikki perehdyttäjät eivät osaa opettaa työtä mitä tekevät”, on yksi niistä vastauksista, jotka käsittelevät perehdyttäjää. Perehdyttäjien vaihtuminen tuotti useammalle vastaajille negatiivista tunnetta. He kokivat, että perehdyttäjät eivät keskustelleet keskenään, jolloin perehdytyksen seurantaan tuli puutetta.

Epäkohtia koettiin myös perehdytysprosessin seurannassa. Moni avoimeen kysymykseen vastannut kertoi, että heidän perehdytystään ei seurattu missään muodossa. Useita vastauksia tuli myös perehdytysuunnitelman puutteesta, joka johti sekavuuden tunteeseen. Tämän lisäksi perehdytykselle ei asetettu tavoitteita tai päämääriä. ”Perehdytyksen aikainen seuranta ja palautteen anto. Perehdytyksen tarkoituksen kertominen ja mihin ”tulokseen” sillä pyritään”, oli erään vastaajaan vastaus, kun kysyttiin perehdytyksen epäkohtia.

Toisella avoimella kysymyksellä haettiin perehdytyksen tärkeintä onnistumista. Moni vastaajista koki saaneensa hyvän vastaanoton työyhteisöltään ja työilmapiirin olevan positiivinen. Heidän oli helppoa kysyä kysymyksiä oman perehdytyksen aikana sekä saivat aina apua. Seuraava sitaatti kuvaa hyvin työntekijän saamaa positiivista vastaanottoa työyhteisössään: ”Kaikki työyhteisön jäsenet suhtautuivat ymmärtäväisesti ja auttoivat mielellään, jos jossain tarvitsi apua tai jotain piti kysyä uudestaan.”

Vastaajat kokivat ketjun perehdytysmateriaalin hyvänä, mutta moni harmitteli sen vähäistä käyttöä. Muutama vastaaja kertoi kuulleensa seurantalomakkeesta vasta perehdytyksen jälkeen. ”Meillä on hyvät materiaalit ja järjestelmä seurannalle, niitä tulisi vain hyödyntää entistä paremmin” oli yksi perehdytysmateriaaliin liittyvistä vastauksista. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 7.) on koottu aiheita, joita avoimet vastaukset käsittelevät eniten.

Taulukko 7. Avoimien vastauksien teemat

Yhteenveto perehdytyksen epäkohdista	Yhteenveto perehdytyksen onnistumisista
<ul style="list-style-type: none"> - Ei riittävästi henkilöresursseja - Puutteellista perehdytysprosessin seurantaa - Vaihtuva perehdyttävä - Tavoitteiden tiedottamattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Lämmin vastaanotto - Positiivinen ryhmähenki - Avunsaanti - Materiaali

6 Pohdinta ja arviointi

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kartoittaa Ketju X:n perehdytyksen nykytilaa sekä luoda sille kehitysehdotuksia. Ensimmäinen alatavoite on selvittää työntekijöiden käsitykset perehdytysprosessista. Perehdytyksen kehityskohteiden tunnistaminen sekä näille kehitysehdotuksien luominen ovat seuraavat alatavoitteet, jotka kulkevat käsi kädessä. Nämä kolme alatavoitetta tukevat päätavoitteen toteutumista. Tässä luvussa pohditaan tutkimuskyselyn sekä haastattelujen vastauksia. Saaduille vastauksille luodaan kehitysideoita mutta niitä ei tässä opinnäytetyössä panna käytäntöön.

6.1 Tärkeimpien tulosten pohdinta

Jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva Ketju X:n perehdytyksen nykytilasta sekä kehityskohteista, kerättiin kaksi tutkimusaineistoa: kolmen ravintolapäällikön haastattelut sekä kyselyaineisto henkilöstölle. Näiden menetelmien tuloksien yhdistäessä saadaan laajempi näkemys ketjun perehdytyksestä sekä niistä toiminnoista, jotka tarvitsevat kehitystä. Tärkeimmät tulokset liittyivät perehdytyksen pituuteen, Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen työntekijöiden välisiin eroihin, Yritys X:n perehdyttämisen puutteet sekä perehdytysprosessin seurannan heikko toteutuminen.

Kyselytutkimuksen perusteella vastaajista suurimmalla osalla on ollut ketjun ohjeita lyhyempi perehdytys. Avoimissa vastauksissa myös oli kerrottu, että perehdytys on usein liian lyhyt ja se suoritetaan kiireen keskellä. Näitä vastauksia tukee ravintolapäälliköiden haastattelussa esiin nousseet kertomukset, kuinka perehdytys toteutetaan heidän toimipaikoissaan. Ravintola-ala on monille läpikulkupaikka työelämään ja se saattaakin olla useammalle ensimmäinen työpaikka. Eräs vastaajista olikin painottanut, että perehdytysvuoroja tulisi olla enemmän, sillä Ketju X on monen ensimmäinen työpaikka. Tämä tarkoittaa, ettei heillä ole aikaisempaa työkokemusta, jolloin he saattavat olla etsimässä omaa ”työminää”. Kun tutkitaan lyhyiden perehdytyksen syitä syvemmällä, syy saattaa olla myös resurssien puutteessa. Vaikka perehdytystunteja olisikin budjetoitu, työvuorolistan tunnit saattavat olla liian tiukkoja eikä joustovaraa ole. Ketjun työntekijöiden perehdytys on ohjeistettu kymmenen työvuoron pituiseksi ja vuoropäälliköiden perehdytys 25 työvuoron pituiseksi. Vaikka vuoropäälliköille on ohjeistettu pitämään pidempiä perehdytyksiä, suurin osa vastanneista vuoropäälliköistä kokee kymmenen työvuoron olevan riittävä määrä oppimaan työtehtäviään. Useimmat päälliköt nousevat Ketju X:n työntekijätasolta vuoropäälliköksi, jolloin he osaavat jo perustyön ja tuntevat sekä yrityksen että ketjun. Tässä vaiheessa vuoropäällikölle jää perehdyttäväksi ihmisläheiset taidot. Näissä tapauksissa perehdytysvuoroa on lyhennetty. Vaikka Joki (2018, 113) korostaa, että työntekijöiden tausta ja

kokemus tulee ottaa huomioon perehdytyksessä, kymmenen työvuoron leikkaaminen vuoropäällikön perehdytyksestä kuulostaa liian suurelta poikkeama ketjun ohjeistuksiin. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kymmenen työvuoroa saattaa olla liian pieni määrä. Heille tulee opettaa kaikki työtehtävät, perehdyttää yritykseen ja tehdä tulokkaasta tehokkaan ja itsevarman työssään. Tästä huolimatta enemmistö vastaajista on ollut sitä mieltä, että kymmenen perehdytysvuoroa on tarpeeksi.

Perehdytysprosessin rekrytointi ja ennen töihin tuloa vaiheessa oltiin melko positiivisella mielellä. Suurin osa kyselyn vastanneista kuitenkin ei ollut tietoisia, kuka ottaa heidät vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Tämä toistui kaikissa kohderyhmissä, joita vertailtiin tai analysoitiin erikseen. Vastaajat olivat kuitenkin hyvin tietoisia, monelta ja mistä heidän ensimmäinen työvuoronsa alkaa, sillä heille oli ilmoitettu ensimmäisen työvuoron alkamis- ja paikka. Herää kysymys, miksi samalla ei olla kerrottu, kuka ottaa heidät vastaan. Tässä vaiheessa saattaa olla mahdollista, että ei ole tiedetty kuka aloittaa perehdyttämisen. Kupias ja Peltola (2009, 109) on korostanut vastaanottavan henkilön tiedottamisen tärkeyden. Vuokratyöyrityksen kautta tulevien työntekijöiden lähikontaktinsa ketjuun on pääosin kyseisen vuokratyöyrityksen työntekijä. He ilmoittavat rekrytointiprosessin tulokista työntekijöille, jolloin vuokratyöyrityksellä ei välttämättä ole tiedossa kuka on ottamassa vastaan uusia työntekijöitä ketjussa.

Yleisperehdytyksen osuudessa nousi huoli siitä, kuinka heikosti Yritys X:n asiat perehdytetään kaikille työntekijöille. Vastaajat eivät kokeneet saaneensa perehdytystä tai tiedotusta Yritys X:n työsuhde-etuihin, missioon, visioon ja strategiaan. Erityisenä huomiona tulee esille se, että vuokratyöläisiä perehdytetään Yritys X:ään heikommin kuin Yritys X:n omia työntekijöitä. Tässä kohtaan taas tullaan siihen, että perehdytys saattaa olla liian lyhyt, jolloin yritykseen perehdytys jää vähäiseksi. Vuokratyöyrityksen työntekijät käyvät neljän tunnin Induction-tilaisuuden, jonka aikana he saavat perehdytystä Yritys X:ään. Ketjun käytäntöjen mukaan, tämä tulisi käydä ennen ensimmäisiä työvuoroja. Käytännössä tämä ei kuitenkaan suurella osalla toteudu. Työsuhteet saattavat alkaa lyhyellä varoitusajalla, jolloin Induction-tilaisuuksia ei ole juuri silloin sopivaan hetkeen. Yritys X:n työntekijöiden verkkoperehdytykset suoritetaan itsenäisesti. Näiden tekeminen voi olla hyvin yksitoikkoista ja työntekijät saattavat mennä näissä liukuhihnatekniikalla eteenpäin, jolloin Yritys X:n perehdytys ei toteudu tehokkaasti. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden verkkoperehdytyksien toteuttamista ei juurikaan seurata. Huolestuttavaa on myös se, että vuoropäälliköt eivät kokeneet saaneensa perehdytystä Yritys X:n missioon, visioon ja strategiaan. He ovat työntekijöiden lähikontaktit. Heidän tulee viedä ketjun arvoja eteenpäin käytäntöön. Mikäli vuoropäälliköt eivät ole perillä näistä asioista, he eivät voi myöskään jakaa eteenpäin arvokasta tietoa työntekijöilleen. Tämä johtaa ketjureaktioon, jolloin työntekijät

eivät myöskään koe saaneensa perehdytystä Yritys X:n missioon, visioon ja strategiaan. Näiden hallinta ei tämän tutkimuksen perusteella ole kentällä vahvimmillaan. Vaikka työsuhte-edut ovat yleensä työpaikan vetovoimatekijöitä, vastaajista suurin osa ei kuitenkaan kokenut saaneensa niistä tietoa. Yritys X:n henkilöstöetuihin ovat oikeutettu kaikki Yritys X:n ja vuokratyöyrityksen työntekijät, jotka työskentelevät yrityksen toimipaikoissa. Mutta siltikään vuokratyöyrityksen vastaajista kaikki eivät kokeneet saaneensa perehdytystä etuihin, jotka heille kuuluvat. On positiivista kuitenkin, että vastaajista melkein kaikki olivat tyytyväisiä työyhteisöön ja heiltä saamaansa vastaanottoon. Myös avoimissa vastauksissa moni oli ilmaissut perehdytyksen onnistumiseksi työyhteisön lämpimän ja positiivisen vastaanoton sekä hyvän ryhmähengen.

On huolestuttavaa katsoa työnopastukseen liittyviä tuloksia ja huomata, että suurin osa vastaajista eivät saaneet esittelyä perehdytyksensä tavoitteisiin. Uudelle työntekijälle on tärkeää esitellä heidän roolinsa ja työn tavoitteet sekä heidän merkityksensä yrityksessä (Ku & Kleiner 2000, 45). Työntekijöiden aloittaessa uuden työn, heidän on myös tärkeää tietää, mitä heidän tulee osata, kun perehdytys päättyy. Kerätyn aineiston perustella, uudet työntekijät eivät ole saaneet esittelyä oman perehdytyksensä tavoitteisiin. Vastaajista suurin osa kuitenkin koki heidän perehdyttäjänsä olleen ammattitaitoinen. Avointen vastausten joukossa oli myös muutama negatiivinen palaute perehdyttäjistä. Jotkut eivät kokeneet heidän perehdyttäjänsä olleen ammattitaitoisia tai motivoituneita työhönsä tai olivat kokeneet perehdyttäjän käyttäytyneen jopa asiattomasti perehdytyksen aikana. Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 140) huonosti järjestetty perehdytys voidaan pelastaa taitavalla perehdyttäjällä. Siksi on tärkeää valita sopivin henkilö perehdyttäjän rooliin. Avoimissa vastauksissa ilmeni kuitenkin työntekijöiden kokeneen perehdytyksen haasteeksi ennemminkin perehdyttäjän vaihtuminen useampaan kertaan. He myös nostivat kehitystä kaipaavaksi epäkohdaksi sen, että perehdyttäjää lasketaan mukaan suorittavaan työhön. Perehdyttäjän poislaskeminen työvoiman vahvuuksista ei ole ketjulla kovinkaan yleistä. Tämä toimintatapa näky negatiivisena perehdytyksessä, kuten vastaajat ovat sanoneet. Perehdyttäjä saattaa joutua irtautumaan perehdytyksestä ja mennä auttavaksi apukädeksi keittiön tai kassan puolelle. Tämän seurauksena perehdytystunteja menee hukkaan ja perehdytys kärsii.

Vuokratyöyrityksen kautta tulleet työntekijät kokivat saaneensa Yritys X:n työntekijöitä vähemmän perehdytysmateriaalia käyttöönsä. Mutta tarkastellessa kaikkien vastaajien vastauksia, puolet ilmoitti saaneensa perehdytysmateriaalia ja puolet ei. Osalle siis annetaan perehdytysmateriaalia käyttöön ja osalle ei. Perehdytysmateriaalia on kuitenkin saatavilla ketjun SharePointista, johon toimipaikan päälliköt pääsevät. Näitä materiaaleja tulisi aina

tulostaa ja antaa perehdyttäjälle käyttöön uutta työntekijää perehdyttäessä. Moni oli kirjoittanut avoimina vastauksina, etteivät he saaneet perehdytysmateriaalia käyttöön mutta tietävät niistä. Osa vastaajista oli jopa ilmaissut olevansa tyytyväinen perehdytysmateriaalin mutta harmitteli, kun sai materiaalia vasta perehdytyksen lopussa tai jopa sen päättymisen jälkeen. Haastatteluissa myös ilmeni, ettei kaikkia materiaaleja käytetä säännöllisesti. Materiaaleista suurin osa kuuluu vuoropäällikön perehdytykseen, mutta siltikin moni kyselyyn vastannut vuoropäällikkö ei ollut saanut materiaalia käyttöönsä. Heidän materiaaleissaan on tärkeää tietoa, joka koskee tiimin vetämistä ja vuoronjohtamista. Eräs hallinnon työntekijä kertoi, että perehdytysvihkoa saatetaan täyttää yhdellä kertaan kokonaan. Hän nosti esille tämän vihon täyttämisen merkityksen olevan pääosin kansainväliset standardit. Kun kansainvälisten standardien mukainen vihko täytetään kerrallaan ilman sen enempää perehtymistä, työntekijälle saattaa jäädä negatiivinen mielikuva virallisten standardien ja ohjeiden noudattamisesta. Eräs vastaaja oli jopa saanut omalta perehdyttäjältään ohjeita, kuinka ketjun määräyksiä voi kiertää. Tämän kaltaisia tilanteita tulee välttää.

Saatujen vastauksien mukaan Ketju X:n perehdytysprosessin seurannassa on havaittavissa selkeitä puutteita kaikkien vastanneiden työntekijöiden osalta. Perehdytysten päätteeksi arviointikeskusteluja ei olla juurikaan suoritettu, oli kyseessä vuoropäällikkö, Yritys X:n oma työntekijä tai vuokrayrityksen työntekijä. Vastaajat eivät myöskään kokeneet kovinkaan paljon, että heidän oppimistansa varmistettiin. Ravintolapäälliköiden haastattelijan mukaan, kaikissa heidän toimipaikoissansa ei käytetä seurantalomaketta. Myös suurin osa kyselyn vastaajista kertoivat, ettei seurantalomaketta käytetty. Avoimissa vastauksissa useampi kertoi saaneensa kuulla seurantalomakkeista vasta oman prosessin loppupuolella. Heidän mielestään perehdytyksen seuranta vaikeutti perehdyttäjien vaihtuminen kesken prosessia, sillä he eivät keskustelleet keskenään työntekijän perehdytysprosessin etenemisestä

Kaikki tämä olisi vältettävissä, mikäli seurantalomaketta käytettäisiin jokaisessa toimipaikassa, jokaisen perehdyttävän kohdalla. Se miksi seurantalomakkeita ei käytetä saattaa johtua vallitsevasta kiireestä. Mutta yksi suurimmista syistä tähän on se, että ketju on luonut seurantalomakkeen vain vuoropäälliköiden perehdytyksen seurantaan. Työntekijöiden perehdytykseen ei ole luotu minkäänlaista yleistä seurantalomaketta. Eräs haastateltavista kertoi, kuinka heidän toimipaikassaan on luotu seurantalomake myös työntekijän perehdytykseen seurantaan. Vaikka vuoropäälliköille on luotu seurantalomake, puolet vastaajista on kuitenkin ollut eri mieltä seurantalomakkeen käytöstä perehdytyksen aikana. Joki (2018, 122) painottaa perehdytysprosessin aikana olevan tärkeätä seurata perehdyttävän kehittämistä ja kuinka hänen työntekonsa on lähtenyt käyntiin. Hän lisää, että näi-

den keskustelujen aikana myös perehdytettävällä on mahdollisuus antaa omiakin ajatuksia ja kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin liittyen (Joki 2018, 122). Vastaajat olivat arvioineet, etteivät he itsekään anna juurikaan palautetta perehdytysprosessista. Selitys tähän saattaa löytyä arviointikeskustelujen puutteesta. Kun arviointikeskusteluja ei pidetä, perehdytettäviltä viedään yksi mahdollisuus antaa palautetta omasta perehdytyskokemuksesta. Tämä taas saattaa johtaa perehdytysprosessin epäkohtien ja virheiden toistumiseen.

Tämän aineiston perusteella vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n perehdytysprosessien jokaisen osa-alueen välillä näyttäisi olevan jonkin verran eroa. Yritys X:n omat työntekijät arvioivat perehdytysprosessia lähes kaikilla osa-alueilla vähintään hieman positiivisemmin kuin vuokratyöyrityksen työntekijät. Eroja oli erityisesti perehdytyksien pituuksissa sekä Yritys X:n perehdyttämisellä. Vastanneilla vuokratyöyrityksen työntekijöillä oli selkeästi lyhyempiä perehdytyksiä kuin Yritys X:n työntekijöillä. Tähän vaikuttaa useampi tekijä. Vuokratyöläisten työsuhde on enimmäkseen keikkaluontoinen, jolloin työvuorojen välillä saattaa olla useampi viikko. Harvemmin suunniteltu vuorot pitkittävät perehdytystä, jolloin työntekijällä saattaa jäädä tunne, ettei perehdytystä ole päätetty. Pahimmassa tapauksessa ravintolassa luullaan, että perehdytys on suoritettu loppuun mutta todellisuudessa se ei näin ole. Avoimet vastaukset vahvistavat tätä johtopäätöstä, sillä useampi henkilö oli vastannut perehdytyksen olleen puutteellinen tai sitä ei ole suoritettu loppuun. Tämä on osaa perehdytyksen seuranta. Kyselyn seurannan osa-alueen tuloksissa vuokratyöyrityksen työntekijät olivat vähemmän tyytyväisiä kuin Yritys X:n työntekijät. Uusi työntekijä saattaa myös tulla lyhyellä varoitusajalla. Hänet tulee perehdyttää nopeasti, jolloin perehdytys saattaa jäädä lyhyeen. Positiivisimmat arviot vuokratyöyrityksen ja Yritys X:n vertailussa sai rekrytointiprosessi ja ennen töihin tuloa tapahtuva perehdytys. Molempien kohderyhmien vastausjakaumat olivat miltei samanlaisia. On yllättävää, että vastaukset ovat näinkin samanlaisia, sillä tässä tapauksessa molemmat yrityksen hoitavat rekrytoinnin itse omille työntekijöilleen. Toisaalta jos vuokratyöyrityksen työntekijä on suurentanut sopimustunteja, hän siirtyy Yritys X:n kirjoille. Sama pätee, mikäli Yritys X:n työntekijä pienentää sopimustuntejaan hän siirtyy vuokratyöyrityksen kirjoille. Tämä tarkoittaa, että rekrytointiprosessi on saatettu hoitaa eri yrityksessä, missä työntekijä tällä hetkellä on.

Tämän opinnäytetyön idea lähti liikkeelle ketjun suuresta vaihtuvuudesta. Aikaisemmin tehdyn henkilöstökyselyn perusteella päädyttiin lähteä tutkimaan perehdytyksen nykytilaa. Vastaajista suurin osa on kuitenkin kokenut perehdytysprosessin sitouttaneet heidät työhönsä. Vaikka sitouttamista yritykseen on koettu, tämän kyselyn tuloksien perustella vastaajien mielestä heidän perehdytyksissään olisi ollut kehittämisen varaa. Tässä vaiheessa mieleeni herää kysymys: ovatko työntekijät todellisuudessa ymmärtäneet heidän

perehdytyksensä koostuvan kaikista näistä väittämistä, joita tässä kyselyssä on kysytty? Perehdytysprosessi on laaja ja koostuukin useammasta toiminnosta, joilla saattaa olla suuri vaikutustekijä työntekijän sitouttamiseen. Työntekijöiden suosittelua selvittävän eNPS-mittarin perusteella monikaan vastaajista ei suosittelisi omaa työpaikkaansa ystävilleen. On kuitenkin hämmentävää, että suurin osa vastaajista on työskennellyt ketjussa yli vuoden ajan, mutta samalla he eivät jossain määrin ole tyytyväisiä työnantajaansa. Työnantajamielikuva on tärkeä. Joki (2018, 115) on nostanut esille tulevien vuosien aikana työvoimapulan pahentuvan, jonka takia työnantajamielikuvaan on panostettava. Hän painottaa, perehdytyksen olevan yksi tapa ylläpitää positiivista mielikuva (Joki 2018, 115).

6.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Vaikka opinnäytetyöni tuloksia ei voi pienen aineiston vuoksi yleistää, voidaan siltikin totea, että ketjun ohjeistuksia ei täysin noudateta. Työntekijöiden saama perehdytys käytännössä ei ole tasalaatuista. Tuloksien perustella Ketju X:n perehdytysprosessi vaatii kehittämistä. Suurimmiksi kehitysideoiksi nousivat perehdytyksien pituuksien ohjeistaminen, perehdytysprosessin seurannan kehittäminen, Yritys X:n perehdyttämisen vahvistaminen sekä perehdytysprosessin toteuttaminen mahdollisimman tasapuolisena ja tasalaatuisena kaikille työntekijöille.

Kun puhutaan perehdytyksien pituuksista, on tasapuolista ja tehokasta, että jokaisen työntekijän perehdytys on samanpituisen. Jokainen henkilö on yksilöllinen ja heidän tietonsa ja taidot tulee aina ottaa huomioon perehdytyksessä. Perusrungon tulee kuitenkin olla sama. Ketjun ohjeistuksia perehdytyksien pituuksista ja sisällöstä tulee jokaisessa toimipaikassa noudattaa. Perehdytystä ei tule sijoittaa kiireisimmälle ajankohdalle mutta ei myöskään kaikista hiljaisimmalle. Rekrytoinnin ollessa käynnissä, on hyvä aloittaa jo hyvissä ajoin katsomaan uusille työntekijöille perehdytyksen ajankohtaa sekä ammattitaitoinen perehdyttäjä. Tätä tulee painottaa ketjujohtajan kautta ravintolapäälliköille. Eräs tapa on nostaa tämä asia esille operatiivinen Skype-palaveri, johon osallistuvat kaikkien toimipaikkojen ravintolapäälliköt.

Perehdytysprosessin aikana perehdyttäjän ei ole hyvä vaihtua useaan kertaan. Saman henkilön tulee perehdyttää tulokasta alusta loppuun. Perehdyttäväksi tulee valita kokenut, motivoitunut ja mieluiten esimiesasemassa oleva henkilö. Kokemuksen kautta hän osaa perehdyttää tulokasta nopeasti mutta tehokkaasti ja motivoitumisen myötä hän voi siirtää positiivista työasennetta uudelle työntekijälle. Esimiesasemassa olevasta perehdyttäjistä, uudelle työntekijälle luodaan luotettavaa tunnetta perehdyttäjää kohtaa. Kupias ja Peltola

(2009, 125-126) ovat nostaneet esille, että perehdyttäjän ollessa motivoiva hän tukee tulokkaan oppimista. Myös Eräsalo (2008, 66) on korostanut, että perehdytettävällä on oltava positiivinen asenne. Perehdyttäjää ei tule laskea suorittavaan työhön mukaan vaan hänen tulee olla puhtaasti extrahenkilönä, kuten myös perehdytettävä. Näin hän voi keskittyä perehdyttämään uutta työntekijää tehokkaaksi ja taitavaksi työhönsä. Tämä tulee ottaa huomioon jo hyvissä ajoin työvuorosuunnitteluvaiheessa. Koska työvuorosuunnittelua tehdään useampia viikkoja etukäteen, tulee myös perehdytystä suunnitella ajoissa.

Perehdytysprosessin seuranta on puolestaan osa-alue, jota tulee kehittää monestakin eri kohtaa. Koko prosessin ajan uudelta työntekijältä on säännöllisin väliajoin varmistettava, onko hän oppinut perehdytettävät asiat tähän hetkeen saakka. Eräs tapa tähän on käyttää seurantalomaketta. Ketju X:llä on olemassa seurantalomake vuoropäällikköperehdytykseen. Tuloksien perustella tällä hetkellä lomaketta ei käytetä jokaisessa vuoropäällikköperehdytyksessä. Jotta perehdytyksen edistymisessä pysyisi kaikki mukana, jokaisessa toimipaikassa tulee käyttää seurantalomakkeita perehdytyksen alusta sen loppuun saakka. Samanlainen seurantalomake tulee luoda jokaiselle perehdytettävälle, oli työtehtävä mikä tahansa. Tämän lomakkeen käyttäminen ja sen säännöllinen täyttäminen ovat yleensä perehdyttäjän vastuulla. Ravintolapäällikön tulee kuitenkin pitää huolta seurantalomakkeen hyödyntämisestä. Jokaisen perehdytysprosessin lopussa perehdyttäjän tulee käydä arviointikeskustelu siitä, kuinka perehdytys on onnistunut. Tämän keskustelun aikana on hyvä käydä läpi perehdytyksen onnistumiset ja kehitettävät kohdat. Lisäksi tämä on yksi sopivimmista hetkistä kysyä uudelta työntekijältä palautetta perehdytysprosessista. Keskustelun ajoittamisesta ja toteuttamisesta voidaan yrityksen HR-järjestelmään luoda oma vaihe, johon merkitään siihen liittyvät yksityiskohdat.

Yritys X:n tärkeät tiedot tuntuvat jääneen tiedottamatta uusille työntekijöille. Yritys X:n visio, missio ja strategia ovat yritykselle tärkeät, mutta siltikin moni vastaajista ei kokenut saaneensa perehdytystä niihin. Heistä suuri osa oli vuoropäälliköitä. On tärkeää perehdyttää vuoropäälliköitä näihin arvoihin, minkä jälkeen he voivat toimia näiden mukaan sekä jakaa omaa tietoaan eteenpäin työntekijöilleen. He myös toimivat eräänlaisena roolimallina työntekijöilleen. Mikäli he eivät tunne arvoja, antavat he huonoa esimerkkiä muille. Myös Yritys X:n työsuhde-etuja ei olla tiedotettu kaikille tasapuolisesti. Vuokratyöyrityksen vastaajat kokivat Yritys X:n vastaajia harvemmin saaneensa tietoa Yritys X:n työsuhde-etuista. Kuitenkin heillä on käytössä kaikki samat alennukset Yritys X:n toimipaikkoihin, kuin Yritys X:n kirjoilla olevilla työntekijöillä. Kaikista Yritys X:n liittyvistä asioista, vuokratyöyrityksen kautta tulleita työntekijöitä tulee tiedottaa yhtä lailla kuin Yritys X:n omia työntekijöitä. Näitä asioita voi heti ensimmäisessä työvuorossa käydä läpi. Esimiesten tulee

pitää huolta, että Yritys X:n työntekijät ovat suorittaneet kaikki tarvittavat verkkoperehdytyksen ensimmäisten vuorojen aikana yhtä lailla, kun valvoa vuokratyöyrityksen työntekijöiden suorittaneen Induction-tilaisuuden.

Kaiken kaikkiaan esimiesten tulee pitää huolta, että vuokratyöyrityksen työntekijät saavat tismalleen samanlaisen perehdytyksen kuin Yritys X:n työntekijät. Heitä tulee tiedottaa Yritys X:n työsuhte-educista, visiosta, missiosta sekä strategiasta. Näiden lisäksi tärkeintä on, että heidän perehdytyksensä on sisällöltään samanlainen kuin Yritys X:n työntekijöiden perehdytys.

Viimeisessä kädessä esimies, eli ravintolapäällikkö, on vastuussa toteutetusta perehdytyksestä. Siksi hänen tulee seurata jokaisen perehdytyksen kehittymistä ja pitää silmälään, että nämä perehdytysprosessit sujuvat tasapuolisesti sekä annettujen ohjeiden mukaisesti. Ravintolapäällikölle tulee painotta perehdytysprosessin tärkeyttä ja vaikutusta yritykseen. Epäkohtien kehittäminen parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä omaa työantajaansa kohtaan. Kun tyytyväisyys kasvaa, myös työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu. Lopputuloksena lähtövaihtuvuus pienenee, mikä on ketjun yksi suurimmista tahtotilasta.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden mittareita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä ovat hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia. Validiteetilla kuvastetaan missä määrin tutkimuksella on kyetty mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Haastattelu- ja tutkimuskyselyissä vaikuttaa käytännössä se, että onko kysymyksillä saatu ratkaistua tutkimusongelman. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa tuloksia, jotka ovat ei-sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 178-180.)

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa useampi tekijä. Tutkimuskyselyn vastaajien sen hetkinen mieliala, kokemus, perehdytyksen ajankohta ja vastaajien määrä ovat muutamia luotettavuustekijöitä. Haastatteluosuuden luotettavuuden tekijöitä ovat haastateltavien valinta ja perehdytyksien määrä ravintoloissa sekä tutkijan työsuhte yrityksessä.

Tuloksien luotettavuudessa on jonkin verran epäkohtia. Kun otetaan huomioon, että kyselyyn vastasi vain kymmenesosa kaikista ketjun työntekijästä, ei sen tulosten perusteella voida tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi olla monia syitä. Sähköposti on lähetetty työntekijöiden työ sähköpostiin, jota ei kovinkaan moni lue säännöllisesti. Heidän henkilökohtaisen sähköpostinsa etsiminen oli melkein mahdotonta. Kyselyn suljettua minulle on nousut mieleen, kuinka olisin voinut saada

enemmän vastaajia. Ketjun ravintolapäälliköiden kanssa käydään kuukausittainen Skype-palaveri, jossa olisin voinut pyytää päälliköitä muistuttamaan omia työntekijöitään vastaamaan kyselyyn. Lisäksi olisin voinut lähettää samaisen sähköpostin myös jokaisen toimipaikan omaan sähköpostiosoitteeseen. Näin työntekijöillä olisi ollut kyselylinkki helposti saatavilla ja hyvän hetken koittaessa, he olisivat voineet vastata kyselyyn. Näillä toimilla vastaajamäärä olisi mahdollisesti voinut olla suurempi. Myös oma työtehtäväni toimeksiantajayrityksessä on jonkin verran vaikuttanut opinnäytetyön toteuttamiseen. Haastateltavat ja vastaajat ovat saattaneet olla arkoja vastaamaan rehellisesti kysymyksiin, tietäen tutkijan työskentelevän samassa yrityksessä.

Vuokratyöyrityksen järjestelmässä ovat ne työntekijät, jotka ovat solmineet työsuhteen heidän kanssaan. Lisäksi heidän tiedoissaan on ne Yritys X:n työntekijät, jotka ovat ilmoittaneet lisätyöhalukkuudesta. Kun vuokratyöyrityksen yhteyshenkilö laittoi sähköpostiviestini eteenpäin omille työntekijöilleen, meni se sekä heidän omille työntekijöilleen, että kaikille lisätyöhalukkuudesta ilmoittaneille. Tämä tarkoittaa sitä, että jälkimmäisille henkilöille on mennyt sähköpostini kahteen kertaan: ensimmäisen kerran, kun minä laitoin sähköpostia kaikille Yritys X:n työntekijöille ja toisen kerran, kun vuokratyöyritys välitti sähköpostini eteenpäin. Lopputuloksena kaikista henkilöstä, todennäköisesti viidesosa heistä on saanut sähköpostin kahteen kertaan.

Valitut menetelmät sopivat mielestäni opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseen. Kyselylomake oli paras tapa saada mahdollisimman monta työntekijää vastaamaan kyselyyn. Kuitenkin näin jälkikäteen koen, että kysely on ollut hieman liian pitkä (ks. liite 1). Osan väittämistä olisin mahdollisesti voinut jättää pois. Koen, että kaikki väittämät ovat olleet tutkimuksen kannalta tärkeitä mutta tuloksia tutkiessa, niissä ei ole noussut mitään erikoista esille. Kyselyn pituus on saattanut myös vaikuttaa siihen, miksi vastaajia ei ole ollut enemmän. Haastattelun kysymyksiin olisin voinut panostaa hieman enemmän. Vaikka haastattelut olivat teemahaastatteluja ja kysymykset oli laadittu perehdytysprosessin osa-alueiden mukaan, näin jälkikäteen koen, että niiden kysymykset olisi voinut olla hieman tarkempia. Myös haastatteluja olisi voinut tehdä enemmän, jotta olisi saatu käytännön kokemuksia useammasta yksiköstä.

Mielestäni tämän opinnäytetyön tavoite on saavutettu melko hyvin. Haastattelututkimuksella saatiin selville, kuinka näissä toimipaikoissa toteutetaan perehdytys käytännössä. Kolmen toimipaikan perustella ei voida yleistä koko ketjun perehdytyksen olevan samanlainen, sillä Yritys X:n toimipaikkoja on kuitenkin yhteensä 50. Kyselytutkimuksen vastauksilla on saatu selville ne kohdat perehdytyksestä, jotka tarvitsevat kehittämistä. Tämä

kohta on mielestäni saavuttanut opinnäytetyön tavoitteen siitä huolimatta, että vastaajamäärä ei ollut kovinkaan suuri, eikä kyselyn tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tavoitteen saavuttaminen erinomaisin tuloksin on tässä tilanteessa hieman haastavaa pienen vastaajamäärän takia.

Toimeksiantajan palautteen perusteella opinnäytetyöhön tuloksista on yritykselle paljon hyötyä. Yritys kokee tulokset mielenkiintoiseksi sekä hyödylliseksi liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksessa esiin nousseet johtopäätökset ovat varmistaneet yrityksen arkikäsitteitä perehdytyksen kehityskohdista. Opinnäytetyössä esiteltyjä kehitysehdotuksia on aloitettu välittömästi ottamaan käytäntöön. Yritykselle on jo esitelty tutkimuksen tuloksia ja perehdytysprosessin toimintojen kehittämiseksi on jo koottu pieni työryhmä.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen kokoaikaisen työn ohella on ollut hieman haasteellista, mutta opettavaa. Minulla oli yli neljä kuukautta aikaa suorittaa opinnäytetyöni ennen sen viimeistä palautusta, joten ajankäyttö oli mietittävää tarkasti. Kirjoittamisen aikana, asetin tavoitteita eri vaiheiden valmistumiselle, jotta pysyisin aikataulussa. Vaikka ajankäyttöni oli rajallista, opinnäytetyöni valmistui aikataulussa. Taitoni projektinhallinnassa ovat vahvistuneet sekä stressinsietokyky on kasvanut entisestään enemmän. Olen kehittänyt itselleni taitoja, joita tarvitaan kaikenlaisissa elämäntilanteissa.

Aiheen tutkiminen on mielestäni ollut mielekästä. Teoria on avannut näkemykseni, millaiset ovat hyvän perehdytyksen vaatimukset. Kirjallisuudesta lukeminen on kasvattanut omaa tietotaitoani sekä kehittänyt kriittisyyttäni lähteiden suhteen. Olen luonut itsevarman olon aiheesta ja kasvanut ammatillisesti. Alusta lähtien olin innoissani päästäessä tekemään tämänkaltaisen opinnäytetyön, josta on toimeksiantajalle oikeasti hyötyä. Mielestäni olen oppinut perehdytysprosessista valtavasti. Koen olevani moninkertaisesti viisaampi ja ammattitaitoisempi aiheesta. Tästä prosessista on ollut minulle hyötyä myös ammatillisesti koska työtehtäväni liittyvät monipuolisesti henkilöstöön. Työpäivieni aikana perehdytyksen nousussa esille, yritän painottaa perehdytyksen tärkeyttä. Perustelen vastauksiani pohjautuen opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin. Koen, että tutkimuksen tulokset ovat yritykselle tärkeitä ja niistä voidaan tehdä merkittäviä ja hyödyllisiä parannuksia.

Lähteet

Acevedo J. & Yancey G. 2011. Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23, 5, 349-354. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/875621362/fulltextPDF/3A25FD09CC05432BPQ/1?accountid=27436>. Luettu: 28.12.2019.

Ahmad N. & Daud S. 2015. Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711600086>. Luettu: 18.2.2020.

Becker K. & Bish A. 2019. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*. Luettavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S105348221930110X>. Luettu: 20.12.2019.

Boella M. & Goss-Turner S. 2013. *Human Resource management in the Hospitality Industry. A guide to best practice*. Ninth edition. Routledge. New York.

Caldwell C. & Peters R. 2017. New employee onboarding- psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management*, 37, 1, 27-39. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html>. Luettu: 29.12.2019.

Cesário F. & Chambel M. 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27, 5, 1465-1479. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1517/full/html>. Luettu: 24.2.2020.

Chunping Y. Xi L. 2011. The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610211012963>. Luettu: 16.2.2020.

D'Annunzio-Green N., Maxwell G. & Watson S. 2000. Human resource issues in international hospitality, travel and tourism: a snapshot. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 3, 215-216. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2000-0011/full/html>.

com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/09596110010320869/full/html. Luettu: 12.1.2020.

Dragomiroiu R. Hurloiu I. & Mihai G. 2014. Induction Staff Training. *Procedia Economics and Finance*, 16, 368-373. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S2212567114008156>. Luettu: 8.1.2020.

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: 20.12.2020.

Eräsalo U. 2008. *Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla*. Restamark. Helsinki.

Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M. & Blasco F. 2016 Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 1, 40-54. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943615000687>. Luettu: 2.2.2020.

Graybill J., Carpenter M., Offord J., Piorun M. & Shaffer G. 2012. Employee onboarding identification of the best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34, 3, 200-218. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01435121311310897/full/html>. Luettu: 29.12.2019.

Gupta P., Bhattacharya S., Sheorey P. & Coelho P. 2018. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy, 50, 2, 61-80. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-03-2017-0023/full/html>. Luettu: 8.1.2019.

Hayes D. & Ninemeier J. 2009. *Human Resources Management in Hospitality Industry*. Hoboken. New Jersey.

Heikkilä T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ihatsu N. 3.2.2020. *Ravintolapäällikkö*. Ketju X. Haastattelu. Helsinki.

- Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen). Luettu: 16.12.2019.
- Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Vantaa.
- Kleiner B. & Ku B. 2000. How to Orient Employees into New Positions Successfully. Management Research News, 23, 7/8, 44-48. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01409170010782154/full/html>. Luettu: 28.12.2019.
- Korkiakoski K. & Ylikoski T. 2011. Suosittelemisen johtaminen ja Net Promoter Score. Asiakkuusmarkkinointiliitto, 9, 1-10. Luettavissa: <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>. Luettu: 5.4.2002.
- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Tampere.
- Laurikainen T. 23.2.2020. Ravintolapäällikkö. Ketju X. Haastattelu. Porvoo.
- Mäkäräinen O. 7.1.2020. Operatiivinen päällikkö. Yritys X. Henkilökohtainen tiedoksianto. Helsinki.
- Meuronen R. 13.1.2020. Ravintolapäällikkö. Ketju X. Haastattelu. Helsinki.
- Miles S. & Mangold W. 2006. Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business Horizons. Business Horizons, 48, 535-545. Luettavissa: <http://webhome.auburn.edu/~johnsrd/4160/Readings/Southwest%20Employee%20Branding.pdf>. Luettu: 16.2.2020.
- Moisalo V. 2012. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Helsinki.
- National Restaurant Association Educational Foundation 2007. Human Resources Management and Supervision. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Oksanen A. 12.2.2020. Henkilöstökonsultti. Vuokratyöyritys. Sähköposti.
- PAM 2019. Perehdytys. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/perehdytys.html>. Luettu: 11.12.2019.

Talya N. & Bauer D. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. SHRM Foundation. Vancouver. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Luettu: 29.3.2020.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työturvallisuus keskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 11.12.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 28.12.2019.

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

Vilka H. 2017. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.e-library.com/book/978-952-451-756-0>. Luettu: 29.3.2020.

Wallace K. 2007. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management, 23, 4, 168-176. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/228196502_Creating_an_Effective_New_Employee_Orientation_Program. Luettu: 10.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille

Kertoisitko vapaasti, minkälainen on työntekijän perehdytys teidän toimipaikassanne?

Entä vuoropäällikön perehdytys?

Kuinka pitkiä perehdytykset ovat?

Mitkä ovat perehdytyksen tärkeimmät asiat?

Mitkä perehdytyksen kohdat kaipaavat kehittämistä?

Tarkentavat kysymykset osa-alueittain:

Rekrytointivaihe:

- Kuka suorittaa rekrytoinnin?

Ennen töihin tuloa vaihe:

- Tapaatteko työntekijää, ennen hänen ensimmäistä työvuoroansa?
- Ilmoitatteko työyhteisölle uuden työntekijän tulosta?

Yleisperehdytys:

- Kuinka työntekijät perehtyvät Ketju X:ään?
- Kuinka työntekijät perehtyvät Yritys X:ään yrityksenä?

Työnopastus

- Onko teillä perehdytysmateriaalia käytössä?
- Kuinka työtehtäviin perehtyminen tapahtuu?
- Kuka toimii teillä perehdyttäjänä?

Seuranta:

- Onko teillä seurantalomaketta käytössä?
- Kuinka seuraatte työntekijän kehittymistä?
- Käyttekö perehdytyksen päätteeksi arviointikeskustelua?

Liite 2. Kyselyn saateviesti

Hei Sinä Kingiläinen!

Toimin tällä hetkellä Burger Kingin HR Business Asiantuntijana ja olen viimeistelemässä restonomiopintojani. Teen opintoihini kuuluvan opinnäytetyön Burger King -ketjun perehdytyksen kehittämisestä ja haluaisin kuulla juuri sinun mielipiteitäsi ja kokemuksiasi aiheesta. Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa perehdytykseen ja samalla parantaa oman työyhteisösi toimivuutta. Joten ota hyvä asento sekä kingiranskikset käteen ja auta minua kehittämään mahtavaa ketjuamme!

Kyselyyn pääset tästä linkistä <https://link.webpolsurveys.com/S/5C5690002E38560C>

Kiitän jo etukäteen! 😊

Ystävällisin terveisin,
Mirjeta Syla
HR Business Asiantuntija
Restel Fast Food Oy | BURGER KING® Suomi
Hämeentie 19, 00500 Helsinki, Finland
+358449812454 | mirjeta.syla@restel.fi
www.restel.fi | www.burgerking.fi

Liite 3. Kyselylomake

Kysely Burger King –ketjun perehdytyksen nykytilasta

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Burger King –ketjun työntekijöiden käsitystä perehdytyksen nykytilasta sekä tuottaa kehitysideoita.

Vastaaminen kyselyyn vie noin 5 minuuttia ja siihen vastataan täysin nimettömänä. Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössäni sekä ketjun perehdytyksen kehittämisessä tulevaisuudessa.

1. Ikä *

- Alle 18-vuotias
- 18-21
- 22-23
- 24-26
- 25-27
- Yli 30-vuotias

2. Sukupuoli? *

- Nainen
- Mies
- En halua ilmoittaa

3. Mikä on työtehtäväsi Burger Kingissä? *

- Burger King Team Member
- Apulaisvuoropäällikkö
- Vuoropäällikkö
- Apulaisravintolapäällikkö
- Ravintolapäällikkö

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt Burger Kingissä? *

- Alle kuukauden
- 1-3 kuukautta
- 4-6 kuukautta
- 7-9 kuukautta
- 10-12 kuukautta
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

5. Onko sinulla työsuhde solmittuna Restelille vai Baronalle? *

- Restelille
- Baronalle

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt Burger Kingissä? *

- Alle kuukauden
- 1-3 kuukautta
- 4-6 kuukautta
- 7-9 kuukautta
- 10-12 kuukautta
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

5. Onko sinulla työsuhde solmittuna Restelille vai Baronalle? *

- Restelille
- Baronalle

6. Kuinka pitkä perehdytyksesi oli? *

- 5 työvuorota tai alle
- 6-10 työvuorota
- 11-15 työvuorota
- 16 työvuorota tai enemmän

Perehdytysprosessi on jaettu viiteen eri osa-alueeseen; rekrytointi, ennen töihin tuloa, yleisperehdytys, työnopastus ja seuranta. Arvioi, kuinka hyvin seuraavissa osa-alueissa onnistuttiin sinun perehdytyksessäsi.

7. Rekrytointi & ennen töihin tuloa *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulle esiteltiin Restel konsernina *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle esiteltiin Burger King ketjuna *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain positiivisen kuvan Restelistä rekrytointiprosessin aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain positiivisen kuvan Burger King -ketjusta rekrytointiprosessin aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessini oli onnistunut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimukseni allekirjoitettiin ennen ensimmäistä työvuorota *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle ilmoitettiin, milloin ja mistä ensimmäinen työvuoroni alkaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tietoinen, kuka ottaa minut vastaan ensimmäisenä työpäivänä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Yleisperehdytys *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minut perehdytettiin Burger Kingiin yrityksenä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut perehdytettiin Resteliin yrityksenä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi tietoa Restelin työsuhteista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restelin missio, visio ja strategia kerrottiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut esiteltiin koko työyhteisölle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö otti minut hyvin vastaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuusasiat käytiin läpi kanssani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle esiteltiin perehdytysuunnitelma *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Työnopastus *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Aikaisemmat taitoni ja tietoni otettiin huomioon perehdytyksessä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnopastukseni oli kattava sisällöltään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle näytettiin ja selitettiin selkeästi työtehtäväni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäjäni oli ammattitaitoinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain perehdytysmateriaalia käyttöni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle esiteltiin perehdytyksen tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Seuranta *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perehdytysprosessini aikana käytimme seurantalomaketta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni aikana varmistettiin, että olen oppinut perehdytettävät asiat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni päätteeksi pidimme arviointikeskustelun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni aikana, sain tarpeeksi palautetta suorittamastani työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annoin palautetta perehdytysprosessista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysohjelmani oli minulle hyödyllinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni auttoi minua kehittymään tehokkaammaksi ja nopeammaksi työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni saavutti asetetut tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Alla on väitteitä perehdytysprosessista kokonaisuudessa. Vastaa oman mielipiteen ja kokemuksesi mukaan *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
10 perehdytysvuorota on riittävä määrä oppimaan työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapasin perehdytykseni aikana esimieheni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöni perehdytyksen päätteeksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin saavuttaneeni tarpeeksi taitoja perehdytyksen päätteeksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysprosessi sitoutti minut työhöni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys suunnitelmaa noudatettiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni oli kokonaisuudessaan onnistunut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mikä on mielestäsi tärkein epäkohta Burger King -ketjun perehdytyksessä? Miten kehittäisit epäkohtaa?

13. Mikä on mielestäsi tärkein onnistuminen Burger King -ketjun perehdytyksessä?

14. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystävilleesi? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti