

Sähköisen perehdytysoppaan luominen Relove Oy:n kahviloihin

Sini Skinnari

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
2020



| | |
|--|--|
| <p>Tekijä Sini Skinnari</p> | |
| <p>Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto</p> | |
| <p>Opinnäytetyön nimi Sähköisen perehdytysoppaan luominen Relove Oy:n kahviloihin</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 23</p> |
| <p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona helsinkiläiselle Relove Oy:lle. Toimeksiantajayritys Reloven konseptissa yhdistyy kaksi eri toimialaa, sillä yrityksen toimipisteet koostuvat second hand -vaateliikkeen ja kahvila-ravintolan yhdistelmästä.</p> <p>Opinnäytetyön produkti on Reloven kahviloihin toimeksiantona laadittu perehdytysopas, johon on koottu laaja kokonaisuus organisaatioon, kahvilan työtehtäviin ja työsuhteeseen liittyvää informaatiota.</p> <p>Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä yhtä kirjallista perehdytysopasta. Yrityksen kasvaessa nähtiin tarpeelliseksi laatia kattava perehdytysuunnitelma, jonka avulla uuden työntekijän integroituminen osaksi työyhteisöä voitaisiin tehdä vaivattomaksi, selkeäksi ja uutta työntekijää motivoivaksi.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty onnistuneen perehdytysprosessin hyötyjä ja sen vaikutuksia muun muassa työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Lisäksi tietoperustassa on avattu perehdytysprosessia kokonaisuutena sekä onnistuneen perehdytysprosessin sisältöä, toteutusta, suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyön produktin koontia varten on hyödynnetty dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysissä hyödynnetyt tiedostot koostuvat sekä kokous- ja palaverimuistioista että organisaation sisäisistä ohjeistuksista ja materiaaleista. Dokumenttianalyysin tuloksena produktista on onnistuttu luomaan selkeä kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää sekä uusien työntekijöiden, että jo pidempään yrityksessä työskennelleen henkilökunnan opastamiseen.</p> <p>Produktin tavoitteena on kehittää henkilökunnan työhyvinvointia kattavan perehdytyksen avulla. Uuden perehdytysoppaan avulla työntekijälle onnistutaan luomaan selkeä kokonaiskuva yrityksen toimintatapojen ja arvojen lisäksi käytännön seikoista ja työnkuvaan kuuluvista keskeisistä tehtävistä. Lisäksi perehdytysopasta hyödynnettäessä perehdyttäjän tehtävä kiireisessä työympäristössä helpottuu.</p> <p>Perehdytysopas on luotu sähköisessä muodossa Padlet-verkkosovellukseen, jossa sitä on tarvittaessa vaivatonta päivittää. Toimeksiantajayritys voi kerätä jatkossa oppaasta palautetta, jonka avulla opasta voidaan kehittää ja muokata. Oppaan sijaitseminen Padlet-verkkosovelluksessa mahdollistaa produktin muokkaamisen vaivattomasti ja jatkossa kerättävään palautteeseen voidaan reagoida reaaliaikaisesti ja nopeasti.</p> | |
| <p>Asiasanat Perehdytys, perehdytysopas, työnopastus</p> | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Perehdyttäminen ja työnopastus..... | 3 |
| 2.1 | Onnistunut perehdytys tukemassa työhyvinvointia..... | 4 |
| 2.2 | Perusteellisen perehdyttämisen hyödyt..... | 5 |
| 3 | Perehdytysprosessi..... | 8 |
| 3.1 | Perehdytyksen suunnitelmallisuus..... | 8 |
| 3.2 | Perehdytyksen sisältö ja toteutus..... | 9 |
| 3.3 | Perehdytyksen ja työnopastuksen jatkuvuus..... | 10 |
| 4 | Tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysi..... | 11 |
| 4.1 | Dokumenttianalyysi..... | 11 |
| 4.2 | Dokumenttianalyysin hyödyt..... | 11 |
| 4.3 | Dokumenttianalyysin rajoitteet..... | 12 |
| 4.4 | Dokumenttianalyysin hyödyntäminen opinnäytetyön produktin kokoamisessa..... | 13 |
| 5 | Produktin suunnittelu ja toteutus..... | 14 |
| 5.1 | Toimeksiantaja..... | 14 |
| 5.2 | Produktin tavoitteet..... | 14 |
| 5.3 | Sisällön suunnittelu ja produktin toteutus..... | 15 |
| 5.4 | Produktin rakenne ja visuaalisen ilmeen suunnittelu..... | 17 |
| 5.5 | Sisällön rajaaminen..... | 19 |
| 5.6 | Palautteen kerääminen ja oppaan muokkaaminen..... | 19 |
| 6 | Pohdinta..... | 20 |
| 6.1 | Suunnitteluprosessi ja työn toteutus..... | 20 |
| 6.2 | Yhteistyö toimeksiantajan kanssa..... | 20 |
| 6.3 | Oman toiminnan ja ammatillisen kehittymisen arviointi..... | 21 |
| | Lähteet..... | 22 |

1 Johdanto

Perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat jokaiseen työpaikkaan. (TTK 2013.) Perusteellisen perehdytyksen avulla voidaan varmistaa, että henkilökunta voi hyvin ja tuntee olonsa turvallisiksi työssään.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produktina on laadittu perehdytysopas toimeksiantajayritys Reloven kahviloihin. Opinnäytetyön toimeksiantaja Relove Oy on helsinkiläinen yritys, jolla on kaksi toimipistettä Helsingin kantakaupungissa; toinen Töölössä ja toinen Punavuorella. Reloven liikkeet muodostuvat second hand -vaateliikkeen ja kahvila-ravintolan yhdistelmästä.

Vuonna 2016 perustettu Töölön Relove toimi alun perin pääsääntöisesti second hand -vaateliikkeenä, josta sai halutessaan ostaa kupillisen kahvia. Kahvitteluhetkien suosion ylläpitäessä päätettiin tarjontaa laajentaa. Nyt kahdessa Reloven kahvila-ravintolassa tarjolla on monipuolisia aamupalasettejä, lounasta ja laadukkaita erikoiskahveja sekä Fredrikinkadun toimipisteessä anniskeluoikeuksin huolella valikoituja viinejä ja pienpanimo-oluita.

Opinnäytetyön produkti eli perehdytysopas on laadittu sähköiseen muotoon Padlet-verkossovellukseen. Yrityksen brändiä ja imagoa tukeakseen perehdytysopas on luotu vastaamaan visuaalisesti mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen ilmettä. Lisäksi on haluttu varmistaa, että opas on mahdollisimman helppolukuinen, jotta uusi työntekijä saa oppaan myötä innostavan ja motivoivan ensivaikutelman yrityksestä.

Perehdytysopas kattaa sisällöltään kaiken työntekijälle tärkeän informaation yrityksen toimintatavoista ja arvoista käytännön asioihin. Produkti pitää sisällään yleistä informaatiota muun muassa työajoista ja tauoista sekä palkanmaksusta ja työterveydestä. Perehdytysopas sisältää myös ohjeistuksia päivittäisiin työtehtäviin.

Opinnäytetyön produktin tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle selkeä kokonaiskuva yrityksen toimintatapojen ja arvojen lisäksi käytännön asioista ja keskeisistä työtehtävistä. Kattavalla perehdytyksellä työntekijälle taataan itsevarma ja turvallinen olo uuden työn aloittamisesta. Lisäksi perehdytysoppaan tavoitteena on helpottaa perehdyttäjän tehtävää. Kirjallisen perehdytysoppaan avulla perehdytysprosessi voidaan toteuttaa helposti ja vaivattomasti. Tarkoituksena on myös, että yrityksessä jo pidempään työskennelleet työntekijät voivat hyödyntää opasta löytyvää informaatiota.

Idea opinnäytetyön tuotteeseen syntyi selkeästä tarpeesta, sillä kasvavassa yrityksessä ja vilkkaassa työympäristössä kattavan hyvän perehdytyksen merkitys korostuu. Opinnäytetyön tuotteena laadittua perehdytysopasta voidaan tarpeen vaatiessa muokata ajankohtaiseksi myös muutostilanteissa. Arviointia varten toimeksiantajayritys voi halutessaan kerätä tuotteesta palautetta, jota hyödyntämällä perehdytysopasta voidaan jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään perehdyttämistä ja työnopastusta sekä niiden tavoitteita ja hyötyjä. Lisäksi tietoperustassa kuvataan tarkemmin perehdytysprosessia kokonaisuutena ja avataan työssä hyödynnettyä tutkimusmenetelmää dokumenttianalyysiä. Tietoperustan lisäksi työssä kuvataan tuotteen eli perehdytysoppaan sisällön ja visuaalisen ilmeen suunnittelu- ja toteutusprosessi kokonaisuudessaan.

2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Jo työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 edellyttää työnantajaa perehdyttämään uuden työntekijän uusiin työtehtäviin. Perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat siis jokaiseen työyhteisöön riippumatta toimialasta ja organisaation koosta.

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uusi työntekijä integroituu organisaatioon ja sen tapoihin ja kulttuuriin (kuva 1). Perehdytysprosessin aikana työntekijälle annetaan kaikki tarvittava informaatio ja työkalut, joiden avulla uudesta tiimiläisestä saadaan mahdollisimman nopeasti työyhteisön toimiva jäsen. (Maurer.)

Työnopastus taas tarkoittaa henkilökunnan perehdyttämistä käytännön työtehtäviin ja työmenetelmiin sekä näissä tehtävissä opastamista (kuva 1). Kattavalla työnopastuksella voidaan välttää muun muassa työtapaturmia ja varmistetaan, että henkilökunta kykenee työskentelemään oikein ja turvallisesti. Työnopastuksessa käytetään apuna usein manuaaleja ja erilaisia kirjallisia ohjeistuksia tai oppaita. (TTK 2013.)



Kuva 1. Perehdyttäminen ja työnopastus (mukaillen TTK 2013)

Usein ravintola-alan yrityksissä ei pidetä perehdytystä niin tärkeänä tekijänä kuin ehkä tulisi. Perehdytystä pidetään kalliina prosessina, jolloin sen laadusta helposti tingitään. Usein kuitenkin työntekijöiden paikkaaminen käy huomattavasti perehdytysprosessista aiheutuva kuluja kalliimmaksi. (Zuo 9.12.2017.)

Perusteellinen perehdytysprosessi taas voi vaikuttaa hyvinkin positiivisesti henkilökunnan säilyvyyteen. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan integroitumaan ja sitoutumaan yritykseen, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänet pystytään pidempään säilyttämään osana henkilökuntaa. Suhtautumalla perehdyttämiseen keinona sitouttaa henkilökuntaa voisivat yritykset huomattavasti lisätä henkilökunnan sitoutuneisuutta ja sen myötä asiakastytyväisyyttä. (Zuo 9.12.2017.)

Etenkin hotelli- ja ravintola-alalla perusteellisen perehdyttämisen hyödyt voivat olla merkittäviä, sillä henkilökunnan vaihtuvuus on alan luonteen takia suurta. Elinkeinoelämän keskusliiton palkkatilastoaineston perusteella tehdyn vertailun mukaan palvelualoilla työsuhteet ovatkin keskimääräisesti lyhyempiä. (EK 2017, 5.)

Työterveyslaitoksen mukaan perehdyttämisen tärkeyttä tulisi painottaa etenkin työuransa alkuvaiheilla olevien kohdalla. (TTL 2014.) Hotelli- ja ravintola-alalle suuntautuvien joukossa on paljon nuoria, jotka ovat siirtymässä työelämäänsä ensimmäistä kertaa. Myös toimeksiantajarytyksessä henkilökunta on suhteellisen nuorta. Tästäkin syystä perusteellinen ja laaja opas perehdytyksen tukena on oleellinen.

2.1 Onnistunut perehdytys tukemassa työhyvinvointia

Henkilöstöhallinnon ammattilaisten mukaan henkilökunnan sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen on suuri vaikutus sillä, miten työnantaja hoitaa uuden työsuhteen ensimmäiset päivät ja kuukaudet. (Maurer.)



Kuva 2. Onnistuneen perehdytyksen vaiheet (mukailen Bauer 2010)

Onnistuneen perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe on työntekijän saavuttama itsevarmuus työssään. Kun työntekijä tuntee olonsa itsevarmaksi, on hän todennäköisesti työtätehtävissään motivoituneempi ja lopulta menestyneempi, kuin työssään vähemmän kyyhiinsä luottava kollega. Itsevarmuudella voi olla suuri vaikutus henkilökunnan sitoutuneisuuteen, tyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen organisaatiossa. (Bauer 2010, 4.)

Toisena onnistuneen perehdyttämisen vaiheena on roolin selkeys; kuinka hyvin uusi työntekijä ymmärtää työnkuvansa ja työhönsä kohdistuvat odotukset? Se, kuinka selkeä kuva työntekijällä on roolistaan ja siitä mitä se pitää sisällään on hyvä merkki siitä, kuinka hyvin työntekijä on mukautunut uuteen työhönsä. Mitä selkeämpi kuva työntekijällä on roolistaan

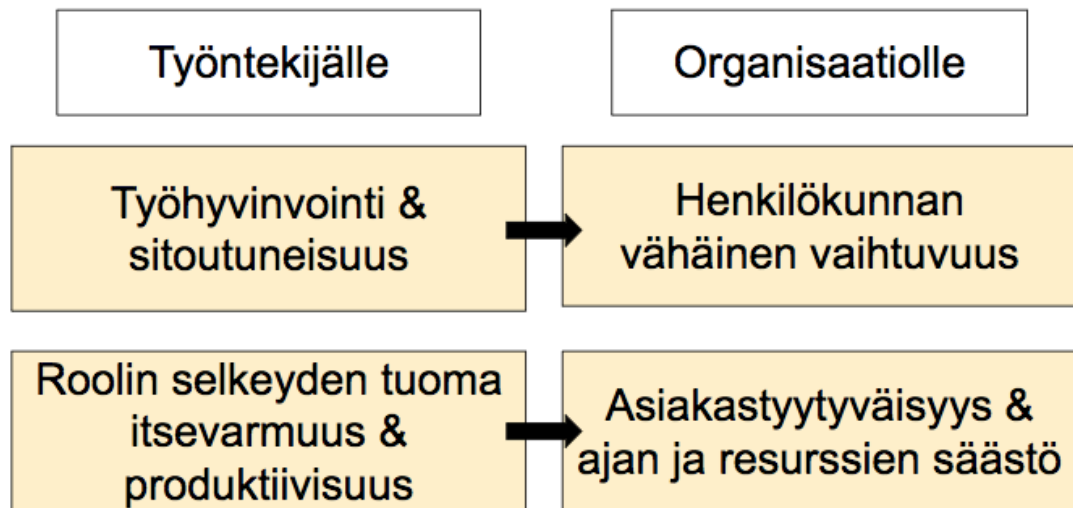
ja työnkuvastaan, sitä suurempi todennäköisyys on, että työntekijä on sitoutunut ja tyytyväinen työhönsä. Käänteisesti taas epäselvä kuva työtehtävistä voi ajaa työntekijän asennoitumaan työhönsä negatiivisesti. (Bauer 2010, 5.)

Kolmantena onnistuneen perehdyttämisen vaiheena voidaan pitää sosiaalista sopeutumista organisaatioon. Uuden yrityksen tapoihin sopeutumiseen ja oppimiseen vaikuttaa suuresti sosiaaliset suhteet organisaation sisällä. Uuden työntekijän tulee tuntee olonsa sosiaalisesti hyväksytyksi työkavereidensa ja esimiestensä seurassa. Tutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet sosiaalisen hyväksynnän olevan suuressa roolissa työntekijän mukautumisessa työyhteisöön ja että tällä sopeutumisella on suuri vaikutus sitoutuneisuuteen. (Bauer 2010, 6.)

Neljäntenä merkityksellisenä vaiheena perehdytyksessä pidetään sopeutumista yrityksen tai organisaation sisäiseen kulttuuriin. Jokaisessa yrityksessä on ainutlaatuinen kulttuuri, joten perehdytyksen avulla on tärkeää auttaa uutta työntekijää löytämään paikkansa organisaation sisällä. Yrityksen tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen on tärkeä osa työntekijän mukautumista. Näilläkin tekijöillä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja siihen, miten työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Bauer 2010, 6.)

2.2 Perusteellisen perehdyttämisen hyödyt

Mitä nopeammin työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja valmiiksi uuteen työhön, sitä nopeammin hän pystyy onnistuneesti antamaan oman panoksensa tukeakseen yrityksen toimintaa. Työntekijän sopeutumisen lisäksi perehdyttämällä on siis loppupeleissä suuri vaikutus yrityksen tulokseen pitkällä tähtäimellä. Yhdysvaltalaisen henkilöstöhallintoalan yhdistys SHRM Foundationin teettämän kyselyn perusteella yritykset kokevat perusteellisella perehdyttämällä olevan positiivinen vaikutus henkilökunnan vaihtuvuuteen, produktiivisuuteen ja yleisesti asiakastytyväisyyteen. (Bauer 2010, 6.)



Kuva 3. Perusteellisen perehdyttämisen hyödyt (mukaillen Bauer 2010)

Kun uusi työntekijä valmistetaan työhönsä mahdollisimman hyvin, vähenevät työssäoppimisesta aiheutuvat kulut, sillä hyvin perehdytetty työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään nopeammin ja paremmin. Työntekijät, joille järjestetään perusteellinen perehdytys, vaativat huomattavasti vähemmän työnopastusta jälkikäteen. Tämä säästää aikaa ja resursseja, joita muutoin jouduttaisiin käyttämään työntekijän opastamiseen työtehtäviinsä jälkikäteen. (Bauer 2010, 6.)

Työntekijän kannalta hyvän perehdytyksen pitkän tähtäimen etuja ovat muun muassa työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus organisaatioon. Kun työntekijälle taataan kattava perehdytys, hän ymmärtää roolinsa organisaatiossa ja kykenee suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Tällöin työntekijän stressitaso pysyy pienempänä ja hän tuntee olonsa turvalliseksi ja hyväksi työssään. Perusteellisella perehdyttämällä voi olla suurikin vaikutus työhyvinvoinnin kasvuun ja henkilökunnan vaihtuvuuden vähenemiseen. Kattavan perehdytyksen saanut työntekijä tuntee todennäköisemmin olonsa arvostetuksi, sitoutuneeksi ja osaksi tiimiä. (Bauer 2010, 6.)

Henkilöstön sitoutuminen näkyy usein lojaaliutena ja sitoutunut työntekijä suhtautuu työhönsä intohimoisesti ja energisesti. Sitoutunut työntekijä suhtautuu sinnikkäästi myös vaikeisiin työtehtäviin, on oma-aloitteinen ja haluaa ylittää odotukset. (Dickson 2008.)

Brandon Hall Groupin vuonna 2014 julkaisemaan State of Talent Acquisition -tutkimukseen osallistuneista organisaatioista jopa 40 prosenttia arvioi oman perehdytys suunnitelmansa tehokkuutta kohtalaista huonommaksi. Tutkimukseen vastanneista organisaatioista taas 27 prosenttia arvioi perehdytysprosessinsa kohtalaista paremmaksi. (Lagunas, 25.11.2014.)

Tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka sijoittivat enemmän aikaa ja resursseja perehdytysprosessinsa laatuun ja laajuuteen, olivat tuottavampia, kuin ne joissa perehdytykseen ei olla samalla tavalla panostettu. Näistä yrityksistä 78 prosenttia saavuttivat edelliseen tilikauteensa verrattuna kasvua liikevaihdossaan ja 54 prosenttia yrityksistä näkivät kasvua sitoutuneisuudessa ja työtyytyväisyydessä ja henkilökunnan vaihtuvuuden vähene- mistä organisaatiossa. (Lagunas, 25.11.2014.)

Epäonnistunut perehdytysprosessi voi pahimmillaan ajaa pois hyviä työntekijöitä. Puut- teellinen perehdytys voi näkyä työntekijässä hämmennyksenä ja itsevarmuuden puut- teena, jotka voivat johtaa vieraantumiseen organisaatiosta ja lopulta irtisanoutumiseen. (Bauer 2010, 6.)

3 Perehdytysprosessi

Usean yrityksen menestys on vahvasti sidoksissa henkilökuntaan. Rekrytointiin investoidaan usein suuri määrä tunteja, jotta löydettäisiin juuri oikeanlaiset taidot ja kokemuksen omaavat työntekijät tehtäviin. Kuitenkin jostain syystä merkittävä osa uudesta henkilökunnasta lähtee yrityksestä ensimmäisen puolen vuoden aikana, jättäen rekrytoijan ihmettelemään mikä meni vikaan. Tällaisessa tilanteessa saattaa usein olla syytä perehdyttämisprosessin puutteellisuudessa. (Krasman 2015.)

Uusien työntekijöiden sopeutumisen helpottaminen työpaikkaan ja työtehtäviin voi olla tehokas tapa vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta työsuhteen alkuvaiheessa. Hyvinvoivan henkilökunnan saavuttamiseksi vaaditaan kokonaisvaltainen perehdytysprosessi. (Krasman 2015.)

Myös Dickson painottaa juuri tätä kokonaiskuva; onnistuneen ja kokonaisvaltaisen perehdytyksen kannalta on tärkeää päivittääisiin työtehtäviin opastamisen lisäksi perehdyttää uusi työntekijä myös yrityksen brändiin, arvoihin ja strategiaan. (Dickson 2008, 4.) Lisäksi TTK:n digijulkaisun mukaan kirjallinen suunnitelma perehdyttämisen työkaluna auttaa perehdytyksen etenemisen seuraamisessa sekä säästää reilusti aikaa ja resursseja. (TTK 2013.)

3.1 Perehdytyksen suunnitelmallisuus

Tehokkaan perehdytysprosessin taustalla on strategisuus - prosessin tulisi olla suunnitelmallinen. Kun perehdytysprosessin taustalla on kattava suunnittelu ja se pidetään tärkeänä osana organisaation laajempaa yritysstrategiaa, on sen mahdollista tukea yritystä kasvussaan. (Krasman 2015.) Myös Lauby toteaa artikkelissaan, että perehdytyksen tulisi olla selkän suunnitelmallinen, johdonmukainen ja kokonaisvaltainen prosessi. (Lauby, 15.10.2017.)

Tutkimuksen mukaan suunnitelmallisen perehdytysprosessin omaavissa yrityksissä nähdään korkeampia tuloksia henkilökunnan tuottavuudessa ja sitoutuneisuudessa verrattuna yrityksiin, joissa perehdyttämisen taustalla ei strategisuutta ei juurikaan ole. (Kankousky.)

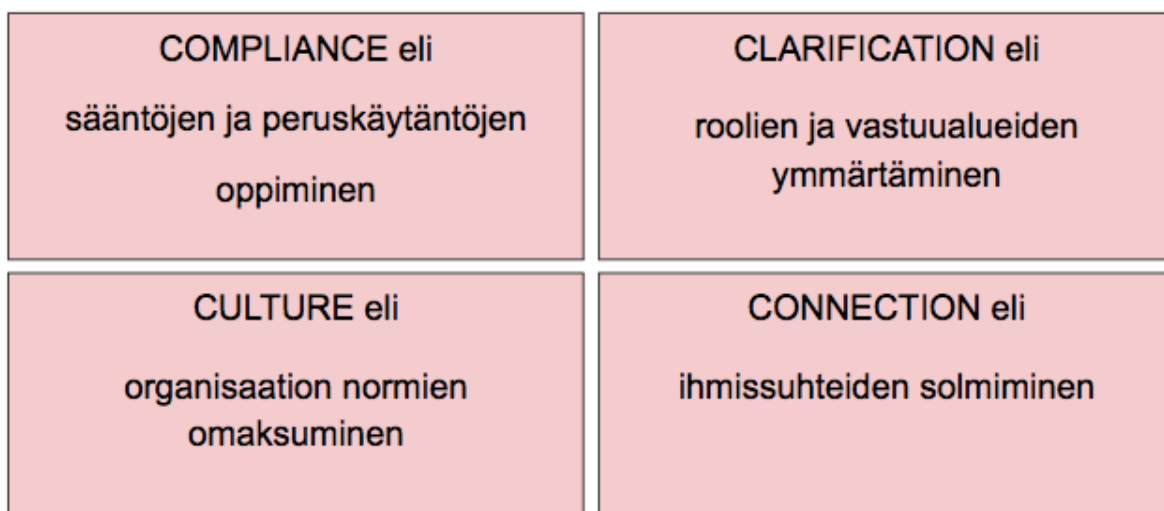
3.2 Perehdytyksen sisältö ja toteutus

Onnistunut perehdytys vaatii taustalleen strategisen, johdonmukaisen ja yhtenäisen prosessin. Prosessin helpottamisen ja toistettavuuden kannalta kirjallinen suunnitelma on oleellinen - näin voidaan jokaiselle uudelle työntekijälle taata yhtä kattava perehdytys. Perehdyttämiseen investoiminen auttaa työntekijää tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa - mitä enemmän perehdyttämiseen panostetaan, sitä enemmän se voi myös tuoda hyötyä yritykselle. (Krasman 2015.)

Tehokas perehdytys vaatii pohjaksi kokonaisvaltaisen prosessin. Perehdyttäminen ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan prosessi on jatkuva. (Krasman 2015.) Perehdyttämisen prosessi alkaa jo rekrytointivaiheesta ja uuden työntekijän valinnasta. Potentiaaliselle uudelle työntekijälle välittyvä ensivaikutelma yrityksestä on kriittisen tärkeä (Hillman 2010.)

Organisaatioita on hyvin monenlaisia ja erilaisten yritysten rakenteet ja kulttuurit voivat erota toisistaan suuresti. On olemassa kuitenkin tiettyjä peruspiirteitä, jotka perehdyttämisen kannalta pätevät suurimpaan osaan organisaatioista. On tärkeää laatia sekä lyhyen että pidemmän aikavälin suunnitelmat uuden työntekijän integroitumiselle organisaatioon. (Hillman 2010.)

Myös henkilöstöjohtamisen asiantuntija Talya Bauerin mukaan onnistunut perehdytysprosessi on sisällöltään laaja. Bauerin mukaan prosessi koostuu neljästä C-kirjaimesta "The Four C's" (kuva 4), jotka muodostuvat sanoista Compliance eli sääntöjen ja peruskäytäntöjen oppiminen, Clarification eli roolien ja vastualueiden ymmärtäminen, Culture eli organisaation normien omaksuminen sekä Connection ihmissuhteiden solmiminen. (Bauer 2010.)



Kuva 4. Neljä C-kirjainta (Mukaillen Bauer 2010)

Perehdytysuunnitelmasta tulisi siis aina löytyä tarkka ja kokonaisvaltainen määritelmä työnkuvasta. Perehdytysprosessissa tulisi myös selkeyttää uudelle työntekijälle hänen roolinsa organisaatiossa ja esitellä työntekijälle yrityksen rakenne ja tiimit. Lisäksi perehdytyksessä tulisi avata uudelle työntekijälle yrityksen missiota, visiota, arvoja ja kulttuuria. (Hillman 2010.)

Opinnäytetyön produktina laadittu perehdytysopas luotiin sähköiseen muotoon, jotta sitä olisi mahdollisimman helppo päivittää. Lisäksi sähköinen opas mahdollistaa sen hyödyntämisen ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköisestä oppaasta työntekijän on helppoa tarkistaa vastaus mihin tahansa kysymykseen nopeasti omalla puhelimellaan tai web-selaimella missä tahansa.

3.3 Perehdytyksen ja työnopastuksen jatkuvuus

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tärkeyttä ei ole syytä unohtaa rekrytointivaiheen jälkeen, sillä perehdyttäminen on jatkuva prosessi. Organisaation perehdytysprosessin tulee myös olla johdonmukainen jokaisen työntekijän kohdalla ja sen kaikkia vaiheita tulisi pitää yhtä tärkeinä, jotta perehdytyksestä saadaan mahdollisimman paljon irti. (Krasman 2015.)

Kuten mitä tahansa tärkeää prosessia organisaatiossa, myös perehdyttämistä tulisi seurata, arvioida ja mitata säännöllisesti, jotta sitä voidaan prosessina kehittää. Pyytämällä henkilökunnalta palautetta voidaan arvioida prosessin laatua ja parantaa sitä tulevaisuudessa. (Krasman 2015.)

Tästä syystä myös opinnäytetyön produktina tehdyn perehdytysoppaan arviointia varten toimeksiantajayritys voi halutessaan kerätä uusilta työntekijöiltä ja jo pidempään yrityksessä työskennelleeltä henkilökunnalta kerätä palautetta oppaan kehittämistä varten.

Perehdytysprosessin jatkuva seuranta voi auttaa pitämään uuden työntekijän sitoutuneena ja tarjoaa työntekijälle resurssit selvittämään mahdollisia väärinymmärryksiä. Jatkuvan henkilökohtaisen seurannan avulla uusi työntekijä saa vastauksia kysymyksiin, joita töissä esiintyy. Tällainen jatkuva seuranta tarjoaa myös työnantajalle mahdollisuuden kerätä informaatiota uusien työntekijöiden tyytyväisyydestä ja kokemuksista palautteen muodossa. Palautteen avulla yritys voi löytää tärkeitä parannusideoita perehdytysprosessiin ja muihin organisaation toimintatapoihin. (Pike 2014.)

Myös palautteen antaminen on tärkeä osa jatkuvaa perehdytysprosessia - etenkin positiivinen palaute oppimisen kehityksestä ja onnistumisista rohkaisee työntekijää. (TTL.)

4 Tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysi

Tämän opinnäytetyön produktin koontia varten tiedonkeruumenetelmänä on käytetty dokumenttianalyysia, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Dokumenttianalyysi valikoitui menetelmäksi produktin koontia varten sen tehokkuuden ansiosta.

4.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on systemaattinen eli järjestelmällinen tutkimusmenetelmä, jossa käydään läpi ja arvioidaan kirjallisia dokumentteja. Dokumenttimateriaali voi olla sekä elektronista että printattua. Kuten muidenkin laadullisten tutkimusmenetelmien kohdalla, myös dokumenttianalyysissa dataan perehdytään ja sitä tulkitaan aineiston sisällön merkityksen selvittämiseksi.

Analyysissa käytettävät dokumentit voivat sisältää sekä tekstiä että kuvia. Dokumenttien tulee kuitenkin olla laadittu ilman tutkijan vaikutusta niiden sisältöön. Tutkimuksissa hyödynnettäviä dokumentteja on lukuisia erilaisia. Dokumenttianalyysissa voidaan tutkia esimerkiksi kokousten muistiinpanoja, ohjeistuksia tai ohjekirjoja, organisaatioiden sisäisiä materiaaleja ja lukuisia erilaisia julkisia dokumentteja. (Bowen 2009.)

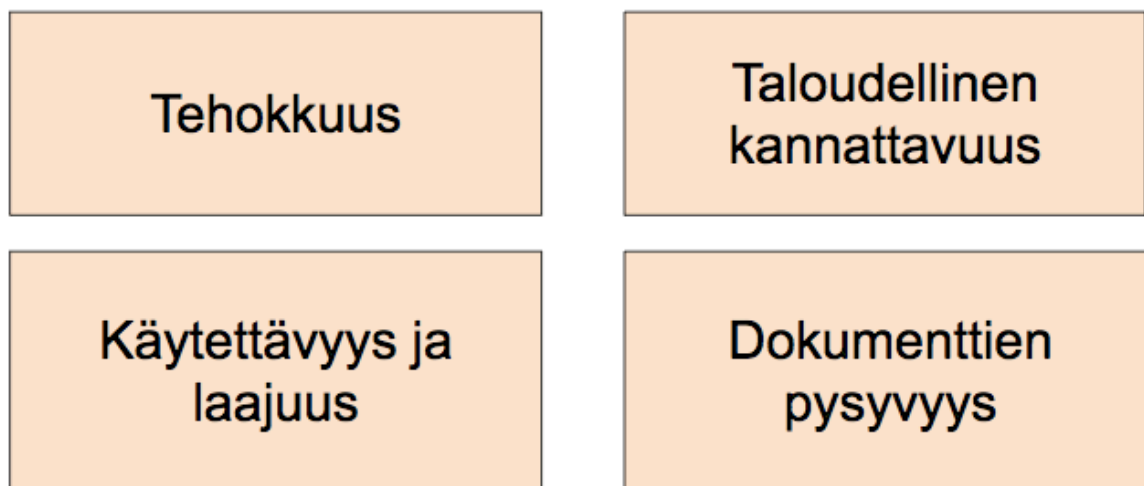
Vaikka dokumentit voivat tarjota runsaan datalähteen, tulisi tutkijoiden käyttää ja tulkita dokumentteja kriittisesti. Dokumentteja ei tulisi pitää täysin virheettöminä, tarkkoina tai täydellisinä taltiointeina. Tutkijan tulisi analysoijana arvoida dokumentin oleellisuutta tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta ennen sen hyödyntämistä tutkimuksessa. Tutkijan tulisi myös varmistaa, että dokumentti sopii tutkimukseen sisällöllisesti ja tarvittaessa tarkistaa aineiston luotettavuus ja oikeellisuus. (Bowen 2009.)

4.2 Dokumenttianalyysin hyödyt

Kuten missä tahansa tutkimus- tai tiedonkeruumenetelmässä, myös dokumenttianalyysissä on sekä hyötyjä että haittoja.

Dokumenttianalyysin hyödyksi mainitaan muun muassa sen tehokkuus. Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmänä vähemmän aikaavievä verrattuna moneen muuhun tutkimusmenetelmään.

Muina hyötyinä pidetään dokumenttianalyysin taloudellista kannattavuutta sekä sen laajaa käytettävyyttä. Yhtenä hyötynä mainitaan lisäksi se, että analyysissä käytettävät dokumentit ovat pysyviä eivätkä tutkijan omat mielipiteet muokkaa tutkittavaa asiaa. (Bowen 2009.)

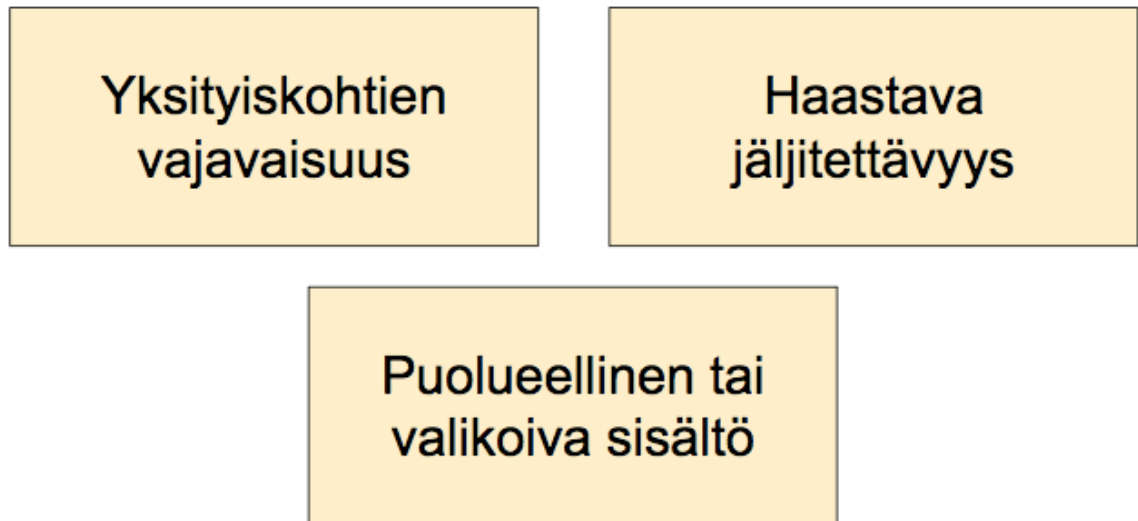


Kuva 5. Dokumenttianalyysin hyötyjä (mukaiillen Bowen 2009)

4.3 Dokumenttianalyysin rajoitteet

Tutkimusmenetelmän rajoitteiksi mainitaan dokumenttien yksityiskohtien vajavaisuus; dokumentit ovat usein luotu täysin eri tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen. Toisena rajoitteena esitetään dokumenttien vaikea jäljitettävyys; esimerkiksi organisaation sisäisiin dokumentteihin ei mahdollisesti ole pääsyä lainkaan tai materiaalista nähdään vain pieni osa. (Bowen 2009.)

Kolmantena rajoitteena mainitaan mahdollisesti puolueellinen tai valikoiva sisältö. Organisaation sisäisten dokumenttien sisältö perustuu usein vain yrityksen omiin käytäntöihin ja periaatteisiin. (Bowen 2009.)



Kuva 6. Dokumenttianalyysin rajoitteita (mukaillen Bowen 2009)

Nämä rajoitteet ovat kuitenkin usein vain pieni miinus suuremman haitan sijaan. Etenkin dokumenttianalyysin kustannustehokkuuden ansiosta kyseisen tutkimusmenetelmän käytössä on usein enemmän hyötyjä kuin haittoja. (Bowen 2009.)

4.4 Dokumenttianalyysin hyödyntäminen opinnäytetyön produktin kokoamisessa

Tässä työssä dokumenttianalyysiä on hyödynnetty produktin sisällön suunnittelussa ja kokoamisessa. Dokumenttianalyysi valikoitui produktin kokoamiseen käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden ansiosta. Tiedon kerääminen jo olemassa olevista organisaation sisäisistä dokumenteista lisäsi produktin sisältöön paljon työntekijälle tärkeää informaatiota.

Dokumenttianalyysissä tarkastellut ja analysoidut dokumentit koostuvat muun muassa kokous- ja palaverimuistioista sekä elektronisista ja printatuista organisaation sisäisistä ohjeistuksista ja materiaaleista.

Organisaation sisäiset ohjeistukset koostuvat esimerkiksi työnopastukseen liittyvistä materiaaleista, kuten työvuorokohtaisista ohjeistuksista, jotka sisällytettiin oppaaseen. Dokumenttianalyysissä hyödynnetyt muistiot taas on laadittu muun muassa koko henkilökunnan yhteisissä palavereissa ja esimiesten välisissä kokouksissa. Aineistot on luettu produktin sisällön suunnitteluvaiheessa tarkkaan läpi, jonka jälkeen niistä on kerätty oppaaseen tarvittava tieto.

5 Produktin suunnittelu ja toteutus

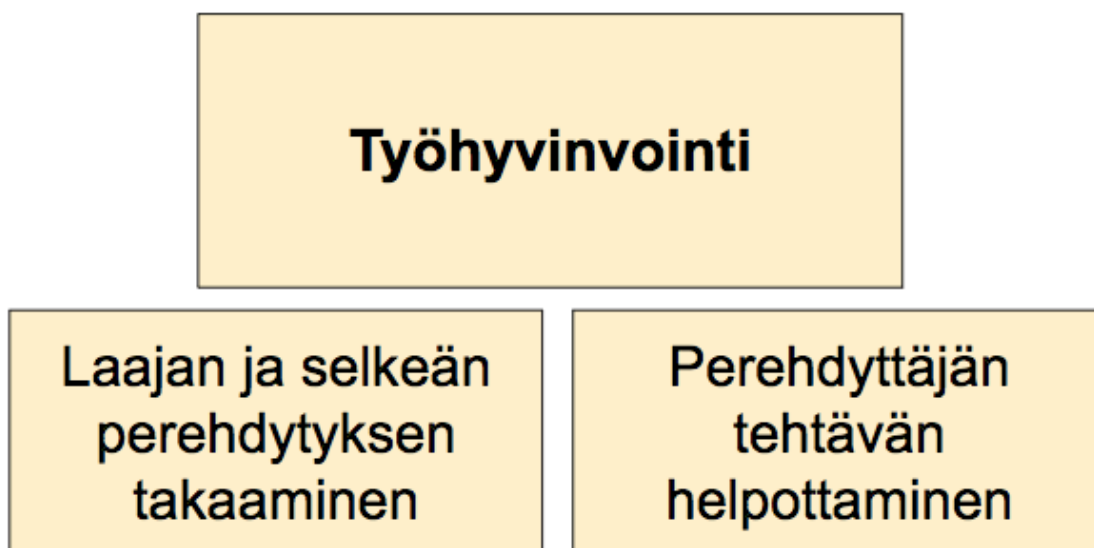
Opinnäytetyön produkti on perehdytysopas, joka on tehty toimeksiantona Relove Oy:lle. Produkti suunniteltiin vuoden 2019 aikana ja toteutus viimeisteltiin vuoden 2020 alussa. Produktin toteutuksen ja suunnittelun aikana on keskusteltu tiiviisti toimeksiantajayrityksen ravintolatoimenjohtajan kanssa. Ravintolatoimenjohtajan mielipiteet ja toiveet on otettu huomioon oppaan suunnittelussa koko toteutuksen ajan.

5.1 Toimeksiantaja

Relove on helsinkiläinen yritys, jolla on kaksi toimipistettä; toinen Helsingin Töölössä ja toinen Punavuoreessa. Reloven liiketoiminta koostuu second hand -vaateliikkeen ja kahvila-ravintolan yhdistelmästä. Vuonna 2016 perustettu Töölön Relove toimi alun perin pääsääntöisesti second hand -vaateliikkeenä, josta sai halutessaan ostaa kupillisen kahvia. Kahvitteluhetken suosion yllättäessä päätettiin tarjontaa laajentaa. Nyt kahdessa Reloven kahvila-ravintolassa tarjoillaan monipuolisia aamupalasettejä, lounasta ja laadukkaita erikoiskahveja sekä anniskeluoikeuksin huolella valikoituja viinejä ja pienpanimo-oluita.

5.2 Produktin tavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä yhtä kattavaa, kirjallista perehdytysopasta. Yrityksen kasvaessa ja laaja-alaisen rekrytoinnin tullessa ajankohtaiseksi koettiin tarpeelliseksi sekä perehdyttäjän että perehdytettävän kannalta laatia perehdytysuunnitelma, jonka avulla uuden työntekijän integroituminen osaksi työyhteisöä voitaisiin tehdä vaivattomaksi, selkeäksi ja uutta työntekijää motivoivaksi.



Kuva 8. Produktin tavoitteet

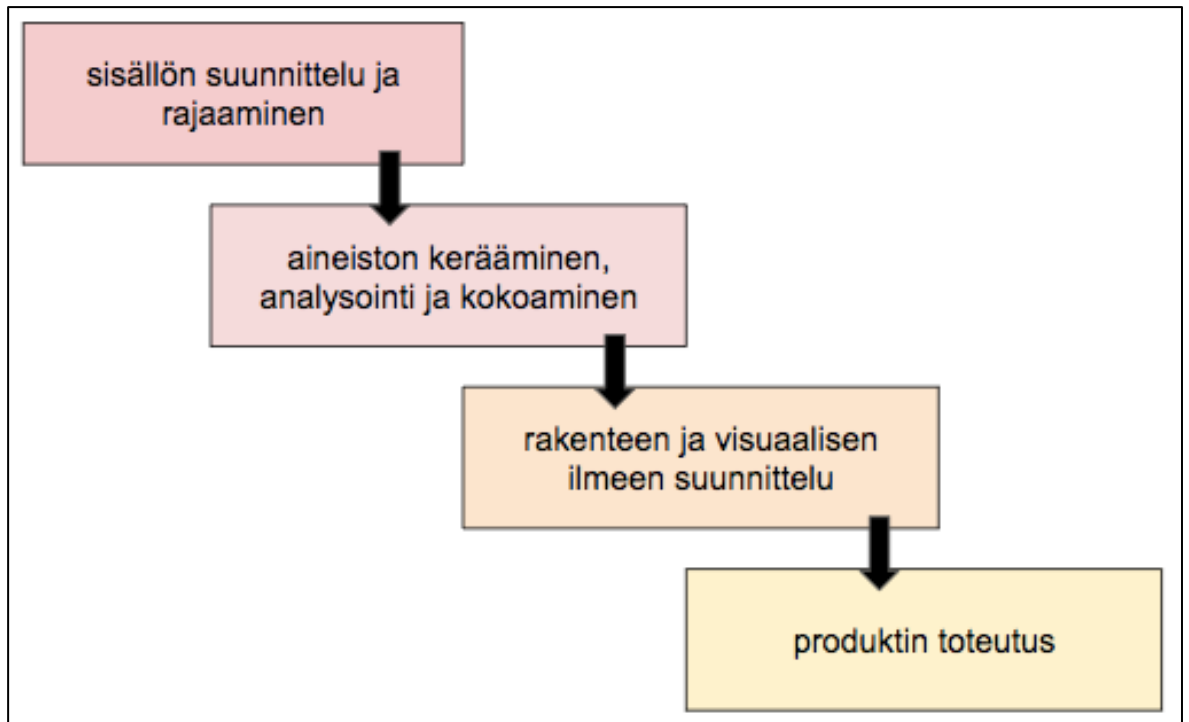
Produktin ensisijaisena tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia luomalla kattavan perehdytyksen myötä uudelle työntekijälle itsevarma ja turvallinen olo työn aloittamisesta (kuva 8). Onnistuneen perehdytyksen avulla uudesta työntekijästä saadaan hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut työyhteisön jäsen.

Perehdytysoppaan avulla on tavoitteena luoda henkilökunnan uudelle jäsenelle mahdollisimman selkeä kokonaiskuva yrityksen toimintatapojen ja arvojen lisäksi käytännön seikoista ja työnkuvaan kuuluvista keskeisistä tehtävistä (kuva 8.). Tavoitteena on, että produktia hyödynnettäessä yksikään toimeksiantoyrityksessä aloittava työntekijä ei jäisi ilman perusteellista opastusta ja perehdytystä. Myös yrityksessä pidempään työskennelleet työntekijät voivat hyödyntää opasta.

Opinnäytetyön ja produktin tavoitteena on lisäksi helpottaa perehdyttämisen tehtävää perehdyttäjän kannalta (kuva 8). Oppaan avulla voidaan säästää huomattavasti aikaa ja resursseja, kun prosessin etenemistä voidaan oppaan avulla helpommin seurata. (TTK 2013.) Oppaan avulla voidaan helpottaa perehdyttäjän tehtävää kiireisessä työympäristössä, sillä osa tärkeistäkin perehdytettävistä asioista saattaa kiireen keskellä epähuomiossa unohtua.

5.3 Sisällön suunnittelu ja produktin toteutus

Produktin toteuttamisen etenemisprosessi oli nelivaiheinen (kuva 9). Prosessi alkoi sisällön suunnittelulla ja sen rajaamisella. Toisena vaiheena oli aineiston kerääminen, analysointi ja kokoaminen dokumenttianalyysiä hyödyntäen. Kolmantena vaiheena oli oppaan rakenteen ja visuaalisen ilmeen suunnitteleminen. Näiden vaiheiden jälkeen alkoi itse produktin toteuttaminen.



Kuva 9. Sisällön suunnittelu ja produktin toteutus

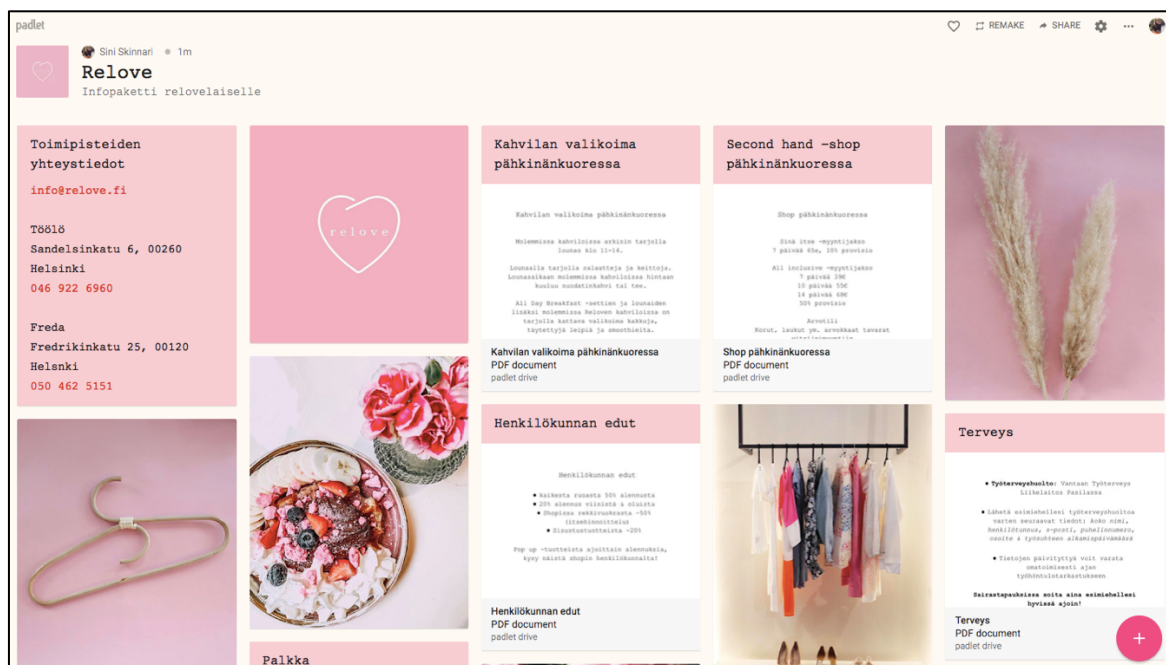
Produktin sisällön suunnittelun pohjana toimi ajatus siitä, että toimeksiantajayrityksen työntekijät löytäisivät oppaasta kaiken tärkeän työsuhteeseen ja työtehtäviin liittyvän tiedon. Näin opasta voidaan vaivattomasti ja jatkuvasti hyödyntää sekä uusien että kokeneempien työntekijöiden ohjeistamisessa.

Produkti on toteutettu sähköiseen muotoon Padlet-verkkosovellukseen. Perehdytysoppaan sisältö, rakenne ja visuaalinen ilme on suunniteltu tukemaan mahdollisimman tarkasti kohdeyrityksen ilmettä ja arvoja. Perehdytysopas kattaa sisällöltään kaiken työntekijälle tärkeän informaation yrityksen toimintatavoista käytännön asioihin. Opas pitää sisällään yleistä informaatiota muun muassa työajoista ja tauoista sekä palkanmaksusta ja työterveydestä.

Perehdytysopas sisältää myös ohjeistuksia päivittäisiin työtehtäviin. Produktin sisällön suunnittelussa ja kokoamisessa on hyödynnetty tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysia. Analysoidut dokumentit koostuvat yrityksen sisäisistä materiaaleista, muistiinpanoista ja aiemmin organisaation käytössä olleista kirjallisista ohjeistuksista.

5.4 Produktin rakenne ja visuaalisen ilmeen suunnittelu

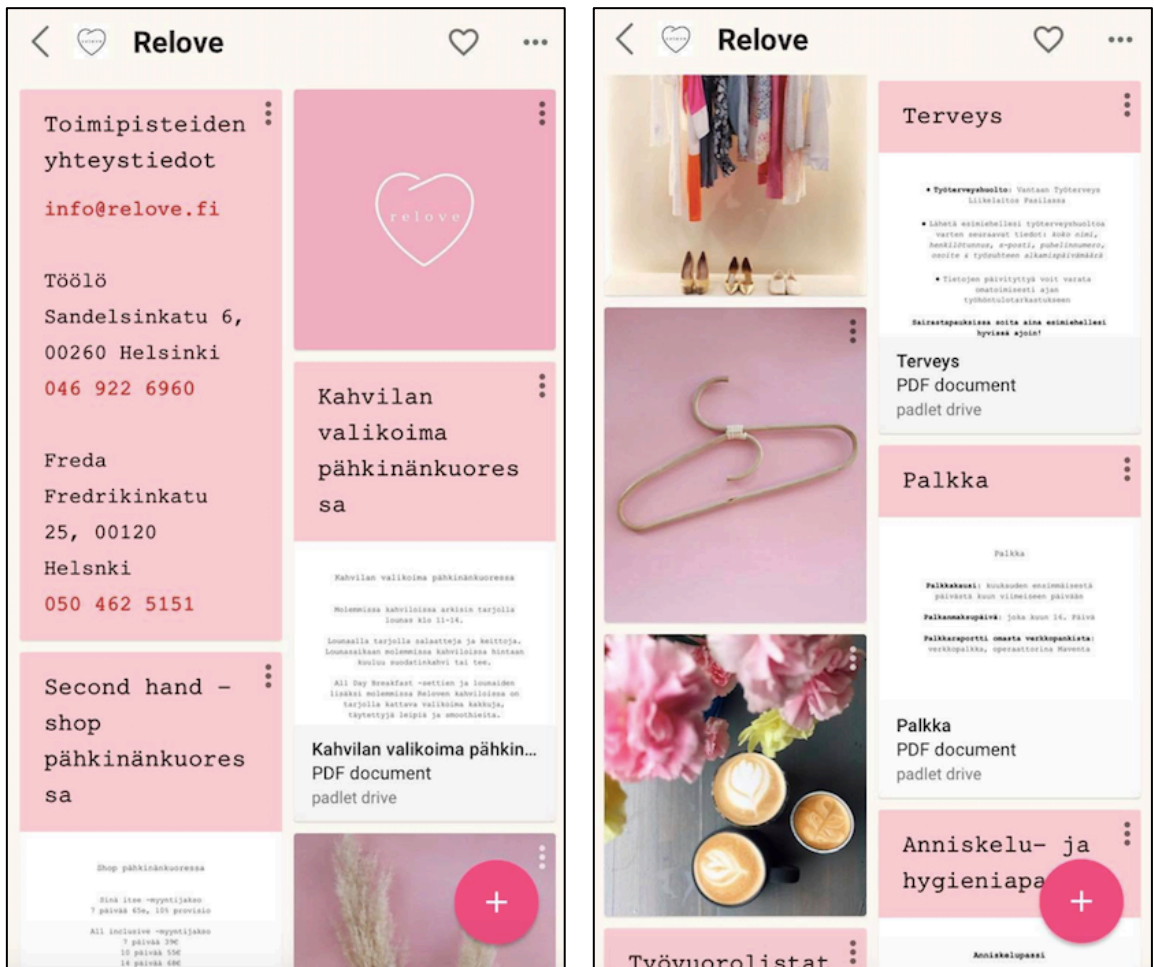
Visuaalisesti opas on suunniteltu kuvastamaan mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen visuaalista ilmettä. Uudelle työntekijälle perehdytysopas on mahdollisesti ensimmäinen konkreettinen kosketus yritykseen. Näin ollen myös oppaan tulee tukea yrityksen brändiä ja imagoa.



Kuva 10. Perehdytysopas Padlet-verkkosovelluksessa

Padlet-verkkosovellus on helppokäyttöinen ja oppaan sisältöä ja visuaalista ilmettä on erittäin helppoa muokata. Perehdytysopas Padletissa (kuva 10) mahdollistaa kuvilla leikitteilyn ja oppaan visuaalisen ilmeen päivittämisen vaivattomasti. Oppaaseen on helppo lisätä tunnelmaa luovia kuvia, jotka kuvastavat yrityksen ilmettä.

Suurin osa produktin sisältämistä ohjeistuksista sijaitsee Padletissa PDF-tiedostoina. PDF-tiedostojen avulla opas pysyy samalla siistinä; samankokoisten tiedostokuvakkeiden ansiosta lopputulos ei ole liian sekava, vaikka informaatiota ja tiedostoja on reilusti. Lisäksi ohjeistuksia voidaan PDF-tiedostoina tarvittaessa myös tulostaa vaivattomasti.



Kuva 11. Perehdytysopas Padlet-verkkosovelluksen mobiiliversiossa

Oppaaseen pääsee web-version lisäksi kätevästi käsiksi myös puhelimella (kuva 11). Mobiilisovellus on helppokäyttöinen ja erittäin hyödyllinen työkalu; mobiilisovelluksen avulla työntekijä pääsee nopeasti tarkistamaan vastauksen mieltä askarruttavaan kysymykseen.

Oppaan rakenteen ja visuaalisuuden kannalta produktin luomisessa on otettu huomioon sen käytettävyys sekä web-versiossa että mobiilisovelluksessa; näkymä mobiilisovelluksessa eroaa web-versiosta reilusti. Myös tämän seikan takia PDF-tiedostot toimivat oppaan käytettävyyden kannalta parhaiten.

5.5 Sisällön rajaaminen

Produktista on tarkoituksenmukaisesti rajattu pois osa opastusmateriaaleista; tällaisia tiedostoja ovat esimerkiksi tuoteselosteet, joille käytännöllisin muoto tähän mennessä on ollut löytyä toimipisteistä paperisina versioina. Toimeksiantajayrityksellä on kuitenkin halutessaan mahdollisuus lisätä oppaaseen myös nämä tiedostot, mikäli se osoittautuu ajankohtaiseksi.

Produktista on rajattu pois myös toimeksiantajayrityksen second hand -puolen yksityiskohdat, sillä yrityksen henkilökunta on jaettu selkeästi kahvila-ravintolan työntekijöihin ja vaatepuolen työntekijöihin. Second hand -puolen perusteet kuvataan oppaassa siis vain pääpiirteittäin. Toimeksiantajayrityksen second hand -puolella työskentelee molemmissa toimipisteissä lähiesimiehet, jotka suunnittelevat ja toteuttavat vaate liikkeen työntekijöiden perehdyttämisen. Tulevaisuudessa toimeksiantajayritys voi halutessaan luoda Padlettiin perehdytysmateriaalit myös second hand -puolelle vaivattomasti.

5.6 Palautteen kerääminen ja oppaan muokkaaminen

Toimeksiantajalla on mahdollisuus kerätä jatkossa palautetta oppaan sisällöstä, sen visuaalisesta ilmeestä ja tuotoksen käytettävyydestä sekä uusilta työntekijöiltä että kokeneemalta henkilökunnalta. Oppaan sijaitseminen Padlet-verkkosovelluksessa mahdollistaa produktin muokkaamisen vaivattomasti ja mahdolliseen kerättyyn palautteeseen voidaan reagoida reaaliaikaisesti ja nopeasti.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle perehdytysopas takaamaan henkilökunnalle kattava opastus työtehtäviin ja organisaation toimintatapoihin. Produktin eli perehdytysoppaan avulla uudelle työntekijälle voidaan saada itsevarma ja turvallinen olo uuden työn aloittamisesta. Tavoitteena oli myös, että yrityksessä jo pidempään työskennelleet henkilökunnan jäsenet voisivat hyödyntää opasta työssään. Lisäksi oppaan tavoitteena oli helpottaa perehdyttämisen tehtävää kiireisessä ympäristössä.

6.1 Suunnitteluprosessi ja työn toteutus

Suunnitteluprosessi ja työn toteutus alkoi vuonna 2019, jolloin työskentelin vielä itse toimeksiantajayrityksessä ravintolapäällikkönä. Koko suunnitteluprosessin aikana pidin tiiviisti yhteyttä toimeksiantajayrityksen ravintolatoimenjohtajan kanssa. Pyysin ravintolatoimenjohtajalta oppaasta toteutusvaiheessa useaan otteeseen palautetta, jonka avulla pystyin muokkaamaan ja kehittämään oppaan sisältöä.

Tiedon keräämisessä hyödynnettiin dokumenttianalyysiä, jonka avulla oppaaseen saatiin koottua tärkeitä ja hyödyllisiä asioita organisaation sisäisistä materiaaleista. Dokumenttianalyysissä tarkastellut tiedostot sisälsivät muun muassa työnopastukseen liittyviä ohjeistuksia, jotka sisällytettiin oppaaseen. Dokumenttianalyysi oli ajankäytön kannalta tehokas menetelmä, jonka avulla oppaan sisällöstä saatiin laadittua laaja ja kattava kokonaisuus.

Opinnäytetyn tietoperustan osalta huomioitavaa on, että vaikka ajankohtaisia englanninkielisiä lähteitä löytyi runsaasti, tuntui suomenkielisiä ajan tasalla olevia lähteitä löytyvän huomattavasti vähemmän.

6.2 Yhteistyö toimeksiantajan kanssa

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui saumattomasti. Sain sekä produktin hyödynnettävyydestä että sen visuaalisesta ilmeestä paljon positiivista palautetta jo toteutusvaiheessa ja toimeksiantajayrityksen ravintolatoimenjohtaja on ollut lopputulokseen hyvin tyytyväinen.

Opasta ei olla vielä otettu käyttöön, mutta toimeksiantajayrityksen ravintolatoimenjohtajan mukaan opasta halutaan ehdottomasti hyödyntää jatkossa. Toimeksiantajalla on myös jatkossa mahdollisuus kerätä oppaasta henkilökunnalta palautetta, jonka avulla tuotosta voidaan kehittää ja muokata helposti. Oppaan sijaitseminen Padlet-verkkosovelluksessa tekee sen laajentamisen ja muokkaamisen vaivattomaksi.

6.3 Oman toiminnan ja ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan äärimmäisen opettavainen. Opinnäytetyön tietoperustan kokoaminen ja produktin toteuttaminen oli mielekästä, sillä aihe tuntui alusta alkaen kiinnostavalta ja tärkeältä.

Koen, että perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin teemojen opiskeleminen hieman laajemmin on kehittänyt omaa ammatillista osaamistani valtavasti. Lisäksi näen, että opinnäytetyön tietoperustan kokoaminen ja aiheisiin syventyminen on edistänyt myös kehitystäni työelämässä, sillä olen päässyt nykyisessä työssäni hyödyntämään kyseisten aihealueiden osaamista paljon.

Opinnäytetyön valmistuminen venyi alkuperäisestä aikataulusta. Työskentelin koko opinnäytetyön tekemisen ajan kokopäiväisesti. Suurimmaksi haasteeksi opinnäytetyön tekemisessä ja viimeistelyssä osoittautui se, että jouduin päivätyöni takia pitämään pariin otteeseen hieman pidemmän tauon opinnäytetyön parissa työskentelystä. Tasapainon löytäminen päivätyöni ja opinnäytetyön tekemisen välillä oli ajoittain haastavaa ja näin jälkikäteen ajateltuna olisin ehdottomasti voinut aikatauluttaa omaa toimintaani järjestelmällisemmin.

Onnistuneen produktin ansiosta olen joka tapauksessa tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen. Vastoinkäymisistä ja aikataulutukseen liittyvistä haasteista huolimatta saavutin etenkin produktin osalta omat tavoitteeni, sillä oppaasta muodostui laaja, helppokäyttöinen ja visuaalisesti miellyttävä kokonaisuus. Opasta voidaan jatkossa hyödyntää sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen että kokeneemman henkilökunnan opastamiseen. Valmiista produktista saamani positiivinen palaute on lievittänyt opinnäytetyön valmistumisen viivästyneestä aikataulusta koitunutta harmia.

Lähteet

Bauer, T. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Luettu 19.10.2019.

Bowen, G. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, 9, 2. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Glenn_Bowen/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method/links/59d807d0a6fdcc2aad065377/Document-Analysis-as-a-Qualitative-Research-Method.pdf. Luettu 10.09.2019.

Dickson, D. 2008. Fostering employee engagement: A Critical competency for hospitality industry managers. Rochester Institute of Technology RIT Scholar Works. New York. Luettavissa: <https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1685&context=other>. Luettu: 23.10.2019.

EK 2018, 5. Elinkeinoelämän keskusliitto. Henkilöstörakenteet 2017. Palkkatilasto. Helsinki. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf. Luettu: 23.10.2019.

Hillman, J. 2010. Planning for Employee Onboarding - Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention. Noel-Levitz White Paper. Noel-Levitz Inc. Luettavissa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED536856.pdf>. Luettu: 15.10.2019.

Kankousky, M. Spur productivity and retention with a more strategic process. Insperty. Luettavissa: <https://www.insperity.com/blog/spur-productivity-and-retention-with-a-more-strategic-new-employee-onboarding-process/>. Luettu: 10.10.2019.

Krasman, M. 2015. Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocating Employees. Employment Relations Today. Wiley Periodicals, Inc. Luettavissa: https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf. Luettu: 15.10.2019.

Lagunas, K. 25.11.2014. New Hire Onboarding as a Driver of Employee Engagement. The Official Publication of Training Magazine Network. Luettavissa: <https://training-mag.com/new-hire-onboarding-driver-employee-engagement/>. Luettu: 23.10.2019.

Lauby, S. 15.10.2017. Onboarding Is Your Foundation for the Employee Experience. HR Bartender. Luettavissa: <https://www.humanresourcestoday.com/employee-engagement/onboarding/?open-article-id=7372688&article-title=onboarding-is-your-foundation-for-the-employee-experience&blog-domain=hrbartender.com&blog-title=hr-bartender>. Luettu: 23.10.2019.

Maurer, R. New Employee Onboarding Guide. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>. Luettu: 9.11.2019.

Pike, K. 2014. New Employee Onboarding Programs and Person- Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. Luettavissa: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=lrc_paper_series. Luettu: 9.10.2019.

TTK 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 23.10.2019.

TTL 2014. Työterveyslaitos. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu: 25.10.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Zuo, S. 9.12.2017. Why Onboarding Your Restaurant Employees is Important. Modern Restaurant Management. Luettavissa: <https://www.modernrestaurantmanagement.com/why-onboarding-your-restaurant-employees-is-important/>. Luettu: 15.10.2019.