



# **PEREHDYTTÄMISEEN MOTIVOINTI ABC KALEVASSA**

Satu Hämäläinen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2011  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HÄMÄLÄINEN, SATU:  
Perehdyttämiseen motivointi ABC Kalevassa

Opinnäytetyö 28 s., liitteet 3 s.  
Joulukuu 2011

---

Opinnäytetyössä selvitetään perehdyttämisen nykytilaa ja henkilökunnan motivoituneisuutta osallistua perehdyttämiseen ABC Kalevassa. Henkilökunnalle järjestettiin laadullinen teemahaastattelu, jolla selvitettiin millaisia kokemuksia henkilökunnalla on perehdyttämisestä sekä tulokkaina että perehdyttäjinä. Haastattelussa keskusteltiin myös käytössä olevasta perehdyttämismateriaalista.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen merkitystä sekä uuden työntekijän että yrityksen kannalta. Perehdyttämisprosessista selvitettiin miten perehdyttäminen etenee rekrytoinnista siihen, että tulokas on työyhteisön kokonaisvaltainen jäsen. Perehdyttäjältä vaadittavia ominaisuuksia ja hänen rooliaan työyhteisössä on käsitelty siltä kannalta, millainen on hyvä perehdyttäjä ja miten hänen tulisi uutta työntekijää ohjata. Motivoinnin osalta keskityttiin sisäisten ja ulkoisten motiivien eroavaisuuksiin sekä Maslow'n tarvehierarkiaan.

Haastattelussa todettiin, että perehdyttämisessä on parantamisen varaa. Perehdyttämisestä vastaamaan haluttiin perehdytysryhmä, joka hoitaa kaikkien ravintolassa aloittavien työntekijöiden perehdyttämisen. Henkilökunta toivoi, että perehdyttämisessä keskityttäisiin aluksi työtehtävien opetteluun lisäksi erityisesti työtehtävien tärkeysjärjestykseen. Perehdyttämisessä käytettävään itseopiskelumateriaaliin toivottiin lisätietoa liikennemyymälää koskevista erikoistilanteista sekä ravintolan tarjonnasta.

ABC Kalevan perehdyttämissuunnitelma päivitettiin vastaamaan nykyvaatimuksia. Erityisesti kiinnitettiin huomiota uuden työntekijän vastaanottamiseen ja perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen. Työpaikalle perustettiin perehdyttämisestä vastaava ryhmä, joka kokoontuu tarvittaessa. Tällä tavoin toiminta pysyy yhtenäisenä ja sitä voidaan kehittää myös jatkossa. Lyhytaikaisten ulkoisten motivaatioiden ja palkkioiden sijaan, perehdyttäjistä pyritään saamaan tehtävänsä sisäisesti motivoituneita, millä varmistetaan pitkäjänteinen positiivinen kehitys.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, motivointi, henkilöstökoulutus, työmotivaatio.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

HÄMÄLÄINEN, SATU:

Motivating Personnel for Job Induction in ABC Kaleva Service Station

Bachelor's thesis 28 pages, appendices 3 pages  
December 2011

---

This thesis was made for ABC Kaleva service station. The purpose of this study was to improve the procedure of inducing new employees into their work and find ways to motivate the personnel to orientate them.

In the theory part, the meaning of employees' introduction and orientating was examined. The qualities and role of a good mentor were also studied to solve how the personnel should instruct new employees in their work with good results. The meaning of inner and outer motivation was explained as well as the basics of Maslow's hierarchy of needs.

The empirical part was implemented as a theme interview, where employees discussed their experiences of being in a role of supervisor, newcomer, or mentor in ABC. The conclusion arising from the interview was that there were many things that should be improved in the current introduction programme. As an improvement, the ABC introduction program was upgraded and a group of designated mentors was established. This group will be responsible for orientating all new employees in the future. The group will assemble when necessary to keep each other informed and motivated to their task.

---

Key words: Induction, orientation, motivation.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 PEREHDYTTÄMINEN .....	7
2.1 Perehdyttämisen merkitys .....	7
2.2 Perehdyttämisen prosessi .....	9
2.3 Perehdyttäjän rooli .....	11
3 MOTIVOINTI .....	13
4 NYKYTILANNE .....	17
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	19
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	20
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24
LÄHTEET .....	27
LIITE 1: Haastattelun runko .....	29
LIITE 2: ABC Kalevan perehdyttämissuunnitelma .....	30
LIITE 3: Tervetuloa ABC Kalevaan .....	31

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään Pirkanmaan Osuuskaupalle, ABC Kalevan ravintolaan. ABC Kaleva on Pirkanmaan osuuskaupan omistama liikennemyymälä, joka sijaitsee Teiskontien varrella kolme kilometriä Tampereen keskustasta. ABC Kalevan ravintolassa on 120 asiakaspaikkaa ja kesäisin lisäksi 60 asiakaspaikkaa terassilla. Ravintola tarjoaa aamiaista päivittäin kello 4–10, noutopöytä on tarjolla arkisin kello 10.30–15 ja viikonloppuisin kello 11–16. Ravintolan a la carte annoksia, Rosso Expressin pitsoja ja kahvilan tuotteita on saatavana kellon ympäri. Liikennemyymälässä toimii myös Sale ja Hesburger. (ABC-asetat, 2011.)

Opinnäytetyössä selvitetään miten tämän hetkinen perehdyttämismateriaali vastaa nykytilannetta ja mikä motivoi henkilökuntaa osallistumaan perehdyttämiseen. Opinnäytetyöhön sisältyy perehdyttämissuunnitelman ja aloittavan työntekijän itseopiskelumateriaalin päivittäminen ABC Kalevan liikennemyymälälle.

Opinnäytetyön aiheesta puhuttiin ensimmäisen kerran liikennemyymäläpäällikön kanssa kehityskeskustelussa alkuvuodesta 2011. Liikennemyymäläpäällikkö ehdotti aiheeksi perehdyttämistä, jonka kehittäminen on tarpeellista. Liikennemyymälän henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja monesti aloittavilla työntekijöillä on monesti vain vähän aikaisempaa työkokemusta. Liikennemyymälä toimii myös työssäoppimispaikkana toisen asteen opiskelijoille sekä tarjoaa työelämään tutustumiseen mahdollisuuden lähikoulujen oppilaille.

Teoriassa käsitellään perehdyttämisen merkitystä ja perehdytysprosessia sekä motivointia. Lisäksi järjestetään ryhmähaastattelu työntekijöiden kanssa siitä, miten he ovat kokeneet oman perehdytyksensä. Siten saadaan tietoa siitä, mitä nykyisestä perehdytyksestä puuttuu ja millaisia puutteita perehdytyspaketissa on. Haastateltaville lähetetään käsiteltävät aiheet etukäteen, jotta heillä on mahdollisuus keskustella aiheesta muiden työntekijöiden kanssa ja kerätä muiden mielipiteitä asiaan. Haastateltavat kertovat myös miten suhtautuvat perehdyttämiseen oman työnsä ohessa.

Tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään, että jokainen voi omalta osaltaan helpottaa tulokkaan oppimista ja sopeutumista uuteen työpaikkaan. He samalla helpottavat omaa työtään, kun uusi työntekijä ottaa oman roolinsa työyhteisössä ja alkaa toimia osana sitä. Hyvin perehdytetty työntekijä saa hyvän kuvan yrityksestä ja sitoutuu sen toimintaan.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä käsitellään monissa eri laeissa, muun muassa työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa. Erityisesti huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen työntekijöiden opastamisessa työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Vastuu perehdyttämisen järjestämisestä ja toteuttamisesta on aina työnantajalla. Esimies voi nimetä tulokkaalle perehdyttäjän, johon tämä voi turvautua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi muun muassa työpaikan työolosuhteisiin, käytettävien työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevassa työehtosopimuksessa (2010, 12) määritellään perehdyttäminen seuraavasti. ”Työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi työnantaja perehdyttää työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan työterveyshuollon sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon.”

### 2.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen on tapahtuma, joka antaa pohjan koko työsuhteelle. Sen aikana suoritetaan toimenpiteet, joiden avulla työntekijä saadaan sulautumaan uuteen työhönsä ja työympäristöönsä mahdollisimman joustavasti. Perehdyttäminen alkaa työsuhteen alkaessa, mutta sen päättymistä on vaikea arvioida etukäteen. Se on tapahtuma, joka tulisi olla yhdenmukainen, mutta silti ainutkertainen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 193; Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttämisen tavoitteena on saada työntekijä osaksi työyhteisöä ja oppimaan omat työtehtävänsä sekä talon tavat (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Perehdytys on tarpeen aina uuden työntekijän aloittaessa tai työtehtävien muuttuessa, lisäksi toisesta toimipaikasta tulevan tai pitkään poissa olleen työntekijän kanssa on hyvä käydä asioita läpi, jos jokin on muuttunut. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti aloittavan työntekijän mieliku-

vaan yrityksestä, jolloin hän mielellään sitoutuu uuteen työpaikkaansa. (Österberg 2005, 90.)

Perehdyttäminen on hyödyksi sekä uudelle työntekijälle että koko työyhteisölle. Uusi työntekijä halutaan yhteisön toimivaksi jäseneksi, ja hän tuo samalla mahdollisesti jotain uutta koko yhteisöön. Ryhmän työrutiinit ovat muodostuneet ja hioutuneet ajan myötä eikä niitä muuteta pienin perustein. Vanhan ryhmän on otettava tulokas vastaan avoimin mielin, jotta parannusta kaikkien työskentelyyn voidaan saada aikaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 32, 46.)

Yksi perehdyttämisen tarkoituksista on opastaa työntekijä noudattamaan työyhteisössä vallitsevia arvoja. Hänelle opetetaan millaisia arvoja työpaikalla arvostetaan ja mitä asioita tulisi välttää. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että uusi työntekijä saa hyväksynnän myös työtovereiltaan. Erilaisten arvojen noudattaminen saattaa johtaa siihen, että työkaverit hylkivät uutta työntekijää, eivätkä ota häntä mukaan yhdeksi heistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää uuden työntekijän halu oppia uusia asioita. Jos rekrytointivaiheessa on tehty oikea päätös, ei työntekijän motivoinnissa pitäisi olla mitään ongelmia. Työntekijälle tulee tarjota perehdyttämistä tukeva ympäristö. Työkaverit ja työympäristö saattavat vaikuttaa työntekijän oppimiseen negatiivisesti, jolloin toivottuihin tuloksiin ei päästä halutussa ajassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.)

Yrityksen kannattaa suunnitella oma perehdyttämisensä siten, että perehdyttämiseen nimetään henkilöt ja perehdyttämisen onnistumista seurataan suunnitelmallisesti. Kirjallinen aineisto antaa tukea suulliselle perehdyttämiselle, koska uutta tietoa vastaanottaessa erilaiset kanavat tukevat toisiaan. (Helsilä 2009, 48.) Kirjallisen materiaalin sisältö tulee harkita tarkkaan. Materiaalia tehdessä on hyvä miettiä asioita käytännölliseltä kannalta. Tiedon tulee olla helposti saatavilla ja tietysti myös päivitettävissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

On tärkeää, että perehdyttäminen suunnitellaan huolellisesti ja edetään suunnitelman mukaan. Perehdyttäminen on onnistuessaan luonteva tapahtuma, jossa on sopivassa suhteella opettelua, kokeilua ja toimintaa. Tällöin perehdytettävä



saa erilaisia kokemuksia. Perehdyttävää tulee muistaa tukea koko perehdytyksen ajan ja edetä hänelle sopivalla vauhdilla. Palautetta toiminnasta tulisi antaa riittävästi, jotta työntekijä tiedostaa minkä hän osaa ja missä tulee vielä parantaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Helsilä 2009, 49.)

Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa yrityksen maineeseen. Hyvin suoritettulla perehdytyksellä saadaan henkilökunnalle luotua yhtenäiset toimintatavat. Perehdytyksen puutteellisuus johtaa usein virheisiin ja reklamaatioihin, joiden korjaamiseen kuluu aikaa ja rahaa. Perusteellisesti perehdytetty työntekijä osaa työtehtäviensä lisäksi oikeat toimintatavat, jolloin virheitä pystytään välttämään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

## 2.2 Perehdyttämisprosessi

Lahden ammattikorkeakoulun (2007, 11) Hyvä perehdytys –oppaan mukaan perehdyttämisprosessi voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen: ennakkotoimenpiteisiin, työsuhteen aloittamiseen, vastaanottoon ja perehdyttämisen käynnistämiseen, työnopastamiseen, perehdyttämisen jatkamiseen sekä perehdyttämisen arviointiin ja kehittämiseen.

Perehdyttäminen alkaa jo työhaastattelussa, jossa työnhakija ja haastattelija keskustelevat erilaisista työhön ja yritykseen liittyvistä asioista (Kangas & Hämäläinen 2008, 9). Haastattelussa käsitellään yrityksen toiminta-ajatus sekä tulevaan työtehtävään liittyvät odotukset ja veloitteet (Helsilä 2009, 48). Jos haastattelu järjestetään työpaikalla, näkee työnhakija jo siinä vaiheessa hieman yrityksen toimintaa ja ympäristöä. Jos mahdollista, voi työnhakijalle antaa jotain yritystä koskevaa luettavaa mukaan, jolloin saadaan heräteltyä hakijan mielenkiintoa työtä kohtaan vielä enemmän. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Kun valittu työntekijä tulee allekirjoittamaan työsopimusta, käydään hänen kanssaan tarkemmin läpi työhön ja työsuhteeseen liittyviä asioita. Tällöin uudelle työntekijälle selvitetään esimerkiksi salassapitovelvollisuus. Ennen ensimmäistä työvuoroa työyhteisöä tiedotetaan aloittavasta työntekijästä, jotta hekin osaavat valmistautua hänen tuloonsa. Jos esimies ei ole itse perehdyttämässä

uutta työntekijää, hän informoi perehdyttäjää, jotta tämä osaa varautua. Ennen ensimmäistä vuoroa, on hyvä etsiä valmiiksi uuden työntekijän tarvitsemat tavarat ja suunnitella ensimmäisen päivän ohjelmaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Ensimmäinen työpäivä jää mieleen pitkäksiin aikaa. Erityisesti mieleen jää, jos vastaanotto on ollut jollain tapaa negatiivinen. Yrityksen imagon kannalta on tärkeää antaa uudelle työntekijälle miellyttävä kuva uudesta työpaikasta. Ensimmäisen työpäivän aikana laaditaan uuden työntekijän perehdyttämisohjelma, jossa otetaan huomioon hänen aikaisempi kokemuksensa ja käytettävissä oleva aika. Perehdyttämisen laajuus suunnitellaan tapauskohtaisesti jokaiselle työntekijälle sopivaksi. Perehdytystarpeeseen vaikuttavat ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokeneempi työntekijä on tottunut erilaisiin työtehtäviin ja on oma-aloitteisempi verrattuna nuoreen aloittelevaan työntekijään. On täysin eri asia perehdyttää työntekijää joka vaihtaa työpaikkaa samalta alalta kuin työuraansa alalla aloittelevaa. Uusi työntekijä esitellään työtovereilleen ensimmäisen päivän tai päivien aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163; Viitala 2004, 261; Österberg 2005, 91–92.) Uudelle työntekijälle annetaan käyttöön hänen tarvitsemansa avaimet, kulkuluvat ja muut tarvittavat. Hänelle esitellään myös yrityksen tilat ja hänen oma työkohteensa. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Jos perehdyttäjä ja tulokas eivät ole tavanneet aikaisemmin esimerkiksi työhaastattelussa, on ensimmäinen päivä hyvä aloittaa tutustumisella. Tutustuessa perehdyttäjä saa arvokasta tietoa uuden työntekijän osaamisesta, kun uusi työntekijä voi vapaasti kertoa aikaisemmista työpaikoista ja tehtävistä. Perehdyttäjä tulee tutuksi rennon juttelun lomassa ja avun pyytämiseen ei ole niin suurta kynnystä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Työnopastus tarkoittaa työpaikalla tehtävien töiden opettamista, jonka tavoitteena on tarvittavien taitojen opettaminen uudelle työntekijälle. Työtehtäviä tulee käydä läpi erityisen tarkkaan silloin, jos työntekijä on alalla uusi, mutta myös silloin, jos työtehtäviä muutetaan siten, että se vaikuttaa niiden suorittamiseen. Työtehtävien opettelussa on tärkeää, että taidot opitaan vähitellen. (Frisk 2005, 49–50.) Perehdyttämistilanteessa tulee muistaa, että työpaikalla käytettävä ammattislangi ei ole välttämättä tuttua perehdytettävälle. Perehdyttäjän on hyvä

selventää käyttämiään sanoja, jotta perehdytettävä tietää mistä puhutaan ja pystyy jatkossa käyttämään samoja ilmaisuja muun henkilökunnan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Aluksi uusi työntekijä voi kaivata paljonkin neuvoja ja ohjeita. Perehdyttämisen edetessä voi uuden työntekijän ottaa mukaan suunnittelemaan perehdytyksen etenemistä, jolloin voidaan yhdessä määritellä tavoitteita. Työntekijälle saadaan tällä tavoin työhön lisää mielekkyyttä ja hänen omasta aktiivisuudestaan riippuu millainen hänen roolinsa tulee työyhteisössä olemaan. Perehdyttäjän tulee toimia siten, että tulokas uskaltaa ilmaista, milloin on valmis ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173; Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttämistä tulee seurata sekä uuden työntekijän kehityksen että perehdyttämisympäristön toimivuuden seuraamiseksi. Perehdyttämisen onnistumisesta kertoo työntekijän taitojen karttumisen lisäksi hänen oma mielipiteensä perehdytyksen onnistumisesta. Seuraamista voidaan suorittaa joko haastatteluin tai arviointilomakkeilla. Pienemmissä yrityksissä haastattelujen järjestäminen onnistuu helpommin kuin isoissa, jolloin on hyvä käyttää apuna lomakkeita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.) Ennen koeajan päättymistä järjestettävässä koeaikakeskustelussa uusi työntekijä voi esimiehensä kanssa arvioida perehdyttämisen onnistumista ja mahdollista jatkotarvetta (Kupias & Peltola 2009, 109).

### 2.3 Perehdyttäjän rooli

Roolilla tarkoitetaan määrättyyn asemaan tai tehtävään kuuluvaa odotusten mukaista käyttäytymistä. Työyhteisö koostuu monista erilaisista toimintaan liittyvistä rooleista. (Eräsalo 2008, 117.) Ympäristöllä voi olla rooli-odotuksia, jotka liittyvät esimerkiksi organisaatiokulttuuriin ja yleisiin käsityksiin erilaisista ammateista. Erilaiset tiedot ja taidot liittyvät henkilön ammattirooliin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 142.)

Esimies nimeää uudelle työntekijälle perehdyttäjän, joka on apuna kaikissa tilanteissa, joissa uusi työntekijä tuntee apua tarvitsevan. Hyvälle perehdyttäjälle

on ehtinyt jo kertymään työkokemusta yrityksessä, mutta on silti hyvä, jos oma perehdytys olisi jotenkin muistissa. Pitkä työkokemus ei takaa sitä, että olisi hyvä perehdyttäjäksi. Perehdyttäjän tulee tiedostaa se, minkä vuoksi perehdytetään ja hänellä tulee olla kyky ohjata ja opettaa sekä motivaatiota suorittaa tehtävänsä kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193, 195–196.)

Perehdyttäjäksi on henkilö, joka auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työhön ja pääsemään alkuun. Perehdyttäjän tulee pystyä antamaan suoria neuvoja ja ohjeita, mutta hänen täytyy pystyä myös kuuntelemaan uuden työntekijän mielteitä ja keskustella asioista hänen kanssaan. Perehdyttäjän ei tule keskittyä vain asioiden kertomiseen, vaan täytyy välillä muistaa esittää kysymyksiä uudelle työntekijälle. Tällainen kysely saattaa avata aivan uusia keskusteluja. Uusia tilanteita kohdatessa uuden työntekijän tulee antaa itse ratkaista eteen tulevia ongelmia, perehdyttäjäksi ei saa olla heti antamassa valmista ratkaisua. (Kupias & Peltola 2009, 141–142.)

Hyvä perehdyttäjäksi kertoo perehdytettävälle mitä aikoo tämän kanssa käydä läpi. Tällöin perehdyttämisestä muodostuu kokonaiskuva. Perehdyttäminen on syytä jaksottaa siten, että perehdytettävä ei saa kerrallaan liikaa informaatiota. Myöskään toistoa ei saa unohtaa, sillä ei pidä luottaa siihen, että kerrotut asiat on sisäistetty ensimmäisellä kerralla oikein. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Perehdyttämisen tavoite on, että uudesta työntekijästä tulee yksi työyhteisön täysivaltainen jäsen, ja hän pystyy toimimaan itsenäisesti. Perehdyttäjäksi on uuden työntekijän apuna perehdyttämisjakson ajan, tänä aikana tulokas perehdytetään niin hyvin, että jakson päätyttyä perehdyttäjäksi ei enää tarvita. Perehdyttäjän ja uuden työntekijän suhde tulee muuttua normaaliksi esimies-alaisuudeksi tai työtoveruudeksi. Perehdyttäjäksi voi kuitenkin olla jatkossakin uuden työntekijän luottohenkilö, jolta uskalletaan käydä apua kysymässä. Uuden työntekijän ei pidä jäädä kuitenkaan riippuvaiseksi perehdyttäjästään. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

### 3 MOTIVOINTI

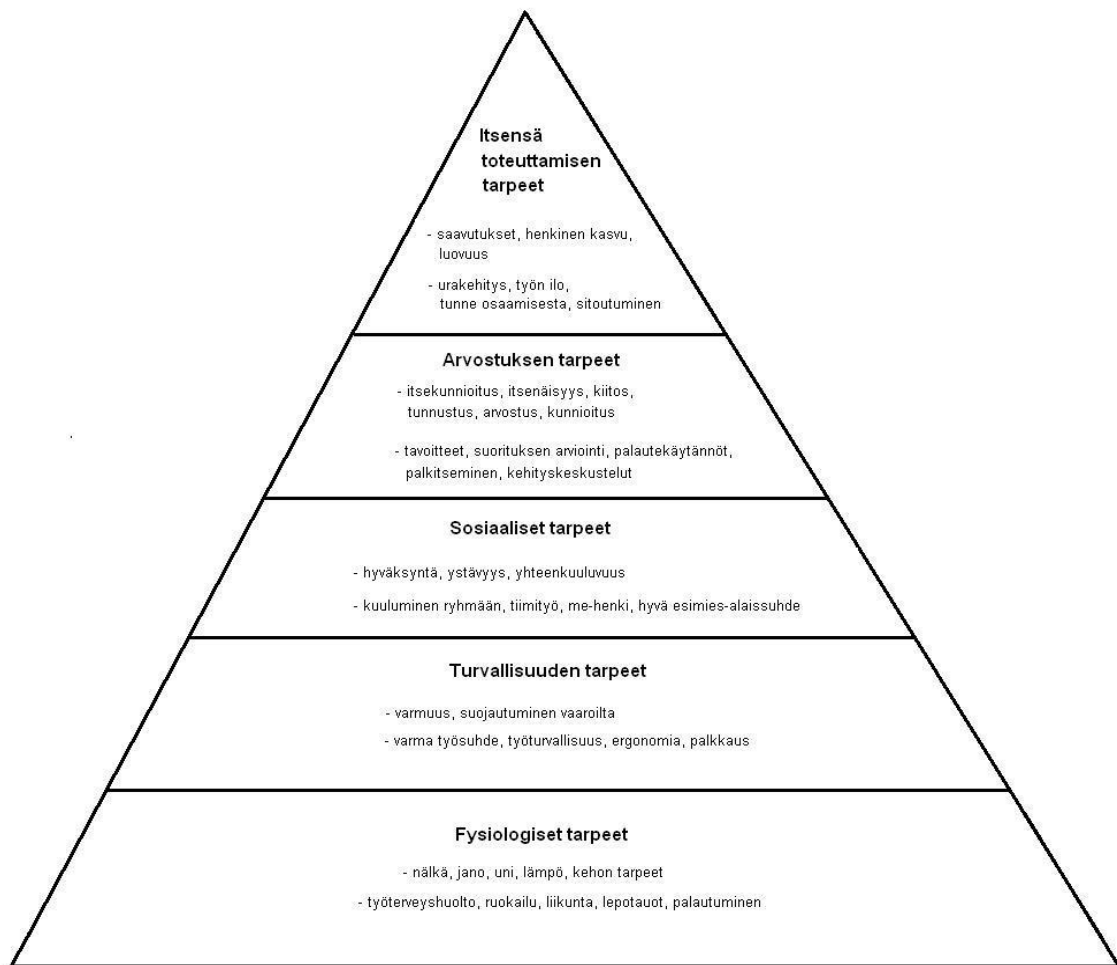
Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa henkilöllä on tahto tai halu toimia jonkin asian toteuttamiseksi. Hyvällä esimiestyöllä ja palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tahtoon toimia, jolloin saadaan aikaiseksi hyvä työmotivaatio. Työmotivaatiolla voidaan vaikuttaa työn tuloksen ja laadun lisäksi myös työntekijöiden energiatasoon. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 20; Piili 2006, 46.) Työntekijä, jolla on vahva motivaatio, tekee työnsä ahkerasti, jotta saavuttaisi asetetun tavoitteen. Riippuu täysin motivaatiosta, kuinka paljon haluaa käyttää työssään henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan. Motivaatiota ei voida suoraan havaita, eikä sitä voida mitata. (Ruohotie & Honka 1999, 13,15.)

Motivaatio voidaan kestoaltaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio esiintyy erilaisissa tilanteissa ja saattaa vaihdella hyvinkin nopeasti. Yleismotivaatiolla kuvataan pitkäkestoista ja pysyvää käyttäytymistä. Yleismotivaatio vaikuttaa selvästi tilannemotivaatioon. Kun työntekijän yleismotivaatio on hyvä ja hän on kiinnostunut työstään, on hänet helppo saada innostumaan esimerkiksi projekteista. (Ruohotie & Honka 1999, 13–14.)

Motivaatio voidaan keston ja pysyvyyden perusteella jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiset motivaatiot ovat pitkäkestoisempia, eivätkä ole riippuvaisia ulkopuolisista. Sisäisen motivaation lähteitä ovat esimerkiksi oma työetiikka, saavutukset ja vastuu. Ulkoiset motivaatiot taas ovat paljon konkreettisempia, kuten julkiset tunnustukset, palkkiot tai rangaistuksen välttäminen. Palkankorotus tai ylennys toimii hyvänä motivaationa hetken, mutta sen vaikutus ei ole yhtä tehokas, kuin sisäinen motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 1999, 14; Luoma ym. 2004, 21; Piili 2006, 48.) Sisäisesti motivoitunut ihminen osallistuu toimintaan ensisijaisesti sen vuoksi, että saa itse siitä tyydytystä. Toimintaan liittyy yleensä myös korkea sitoutumisen aste (Kuvio 1). (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 113–115.)



pänen 2007, 128– 129.) Kuviossa 2 on kuvattu Maslow'n tarvehierarkia mukailtuna työelämässä esiintyviin tarpeisiin (Hyppänen 2007, 129).



KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia työelämässä (Hyppänen 2007, 129, muokattu)

Motivaation johtamisesta puhutaan silloin, kun ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan ja milloin halutaan, siten että he itse haluavat sen tehdä. Jotta esimies pystyy motivoimaan henkilökuntaansa, tulee hänen tuntea heidän taustansa. Tausta vaikuttaa paljon ihmisen erilaisiin motiiveihin. Joku tarvitsee taloudellista tyydytystä, toinen taas on enemmän riippuvainen sosiaalisesta kanssakäymisestä. Esimiehen tulee pyrkiä selvittämään, millainen kenenkin tarvehierarkia työssä on, jotta hän voi tarjota mahdollisuuden tyydyttää seuraavan portaan tarpeet. Haasteellista on hyvän työilmapiirin luominen ja jotta tätä päästään luomaan tulee alimpien portaiden perustarpeet, fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, olla tyydytettyinä. Yleensä nämä saadaan työpaikalla tyydytettyä palkalla ja hyvillä työolosuhteilla. Esimiehellä ei ole aina valtuuksia päättää esimerkik-

si palkoista, tällöin hänen tulee korvata tämän tyyppiset heikkoudet hyvällä johtamisella. Kannustavalla suhtautumisella työntekijöihin esimies vahvistaa motivaatiota. Yksilöllinen huomioon ottaminen ja työntekijöitä kohtaan osoitettu kiinnostus lisäävät sitoutumista työhön. (Leskelä 2001, 42–44.)

Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Riippuen työntekijän omasta mielenkiinnosta, ei parempi palkka ole aina ratkaiseva tekijä työtä valitessa. Työhönsä ja esimieheensä tyytymätön työntekijä ei mielellään ponnistele työnsä eteen. Pienemmätkin vastoinkäymiset saattavat horjuttaa itsetuntoa, jolloin esimiehen tuki on tarpeen. Sekä esimies että koko työyhteisö voivat vaikuttaa yksittäisen työntekijän motivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.)



#### 4 NYKYTILANNE

ABC Kalevassa henkilökunnan vaihtuvuus on jatkuvaa. Kausityöntekijöiden lisäksi henkilökunnassa tapahtuu muutoksia ympäri vuoden. Aloittavien työntekijöiden aikaisempi työkokemus vaihtelee hyvin paljon. Useimmiten aloittava työntekijä on noin 20-vuotias vastavalmistunut. Liikennemyymälä on monelle nuorelle ensimmäinen työpaikka. Tämä on yksi tärkeimmistä asioista, joka tulee ottaa huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa ja varsinkin sitä toteutettaessa. Uudelle työntekijälle opetetaan työtehtävien lisäksi myös, miten töissä tulee olla ja käyttäytyä.

Tällä hetkellä uuden työntekijän perehdyttäminen on pääasiassa vuoropäälliköiden vastuulla. Vuoropäällikköä ei aina voida sijoittaa samaan vuoroon uuden työntekijän kanssa, jolloin perehdyttäminen delegoidaan vastuulliselle työntekijälle. Työntekijät olettavat silti, että vuoropäällikkö pystyy aina muiden tehtäviensä ohessa ohjeistamaan uutta työntekijää. Kun liikennemyymälä avattiin, vuoropäälliköt olivat liikennemyymälän vahvimmat työntekijät, joten sen vuoksi he hoitivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Tämän vuoksi on ehkä jäänyt oletus, että vuoropäälliköt hoitaisivat sen edelleen.

Osa työntekijöistä on vaihtuvuudesta huolimatta ehtinyt olla talossa jo niin pitkään, että he tuntevat yrityksen ja sen toimintatavat. He eivät kuitenkaan luota omiin kykyihinsä ja ovat siksi arkoja opastamaan muita. Tästä syystä olisi tärkeätä rohkaista työntekijöitä osallistumaan perehdyttämiseen.

Kun uusi työntekijä allekirjoittaa työsopimuksen, annetaan hänelle itseopiskelumateriaali, joka sisältää runsaasti luettavaa ja sisäistettävää. Paketti sisältää kolme erilaista perehdytysopasta, joista yksi on ABC-ketjun tekemä, yksi Pirkanmaan Osuuskaupan kokoama ja yksi ABC Kalevan oma opas. Lisäksi työntekijä saa muutaman erillisen ohjeen muun muassa rahojen käsittelystä. ABC Kalevan opasta päivitetään ja siihen sisällytetään Pirkanmaan Osuuskaupan oppaasta ne asiat, joilla on merkitystä jokapäiväiseen toimintaan ABC Kalevassa. Koko Pirkanmaan Osuuskauppaa koskeva opas on taukokuoneessa, jossa se on kaikkien työntekijöiden saatavilla. ABC-ketjun opas käydään läpi työsuh-

teen alussa. Perehdyttämistä tukemassa on ollut perehdyttämisen tarkistuslista, joka on annettu työntekijöille heidän aloittaessaan työnsä, mutta sitä ei ole hyödynnetty perehdyttämisen etenemisen tarkistamiseen ja arviointiin tulokkaiden kanssa.

Riippuen työntekijän työtehtävästä hänelle järjestetään kolmesta viiteen perehdytysvuoroa. Ensimmäiset työvuorot pyritään järjestämään siten, että hän työskentelee vain yhden perehdyttäjän kanssa. Näiden vuorojen aikana tulokas oppii perustehtävät ja hän on valmis työskentelemään omalla alueellaan itsenäisesti. ABC Kalevassa pidempään työskennelleet ovat moniosaajia, joten vuorossa on aina joku, joka osaa auttaa uutta työntekijää tilanteessa kuin tilanteessa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Haastattelulla selvitettiin miten työntekijät suhtautuvat perehdyttämiseen ja miten hyvin he ymmärtävät sen merkityksen kaikkien osapuolien kannalta. Lisäksi haluttiin tietää heidän näkemyksensä nykyisestä perehdytyksestä ja perehdyttämismateriaalista, mitä siitä heidän mielestään puuttuu ja mitä tulisi lisätä. Myös haastateltavien omia perehdytyskokemuksia kysyttiin, sekä perehdytettävänä sekä perehdyttäjinä ja miten he ovat kyseiset roolit kokeneet.

Haastattelu oli laadullinen teemahaastattelu, jossa teemana oli perehdyttämisen nykytila ja mahdollisuudet ABC Kalevassa. Haastattelukysymykset ovat työn liitteenä (Liite 1). Haastattelu järjestettiin ABC Kalevan tiloissa tiistaina 25.10.2011. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna ja se kesti tunnin ja kolmekymmentä minuuttia. Haastatteluun osallistui neljä työntekijää ja yksi vuoropäällikkö. Osallistujat valittiin siten, että he edustivat mahdollisimman laajaa osaa ABC Kalevan henkilökunnasta. Osallistujien iät, työssäolovuodet sekä pääasialliset työtehtävät olivat erilaisia. Heidän työkokemuksensa ABC Kalevassa vaihtelivat kahdesta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Kahdella työntekijällä sekä vuoropäälliköllä oli lisäksi aikaisempaa kokemusta muista Pirkanmaan Osuuskaupan liikennemyymälöistä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Saa- duista vastauksista analysoitiin tekijät, joilla on merkitystä perehdyttämisen kehittämiseksi ABC Kalevassa. Nämä esitellään tutkimustuloksissa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastateltavat ymmärsivät perehdyttämisen merkityksen ja hyödyt hyvin. Ryhmässä nousi puheeksi perehdyttäminen aloittavan työntekijän, yrityksen sekä asiakkaiden kannalta. Ensimmäisenä nousi esiin perehdyttämisen tärkeys aloittavan työntekijän opastamisena. Aloittavalle työntekijälle halutaan luoda hyvä kuva yrityksestä osoittamalla, että hänestä välitetään. Myös asiakkaille halutaan luoda miellyttävä kuva yrityksestä varmistamalla, että kaikki työntekijät tietävät yrityksen toimintatavat ja toimivat niiden mukaan. ”Niinku annetaan hyvä kuva firmasta, jos kukaan ei osais mitään niin ei täällä varmaan asiakkaitakaan kävis, jos ne ei ne ikinä saa hyvää palvelua”, sanoi yksi työntekijöistä.

Omasta perehdytyksestä oli monenlaisia kokemuksia. Työntekijät, jotka olivat aikaisemmin työskennelleet muilla ABC asemilla kokivat, että työkokemuksesta oli hyötyä. Tosin ABC aseman koko vaikutti siihen, millaiseksi hyöty koettiin. Pieneltä asemalta siirtyvälle oli työtehtävissä enemmän opettelua. Yksi haastatelluista suoritti ABC Kalevassa kokkiopintoihinsa liittyvän työssäoppimisjakson, jonka jälkeen hänet palkattiin töihin. Hän kokee, että häntä ei perehdytetty töiden alkaessa. Keskustelussa kävi ilmi, että hänen työssäoppimisensa kesti kaksi kuukautta ja hänelle oli sinä aikana opetettu keittiötoiminnot, mutta töiden alkaessa olivat muut työtehtävät jääneet opastamatta.

Uusin työntekijöistä koki, että työtehtävät oli hänelle näytetty hyvin, mutta hän jäi kaipaamaan tarkennusta työtehtävien tärkeysjärjestyksestä. Alkuperehdytyksessä ei tällä hetkellä käsitellä lainkaan mittarikenttää, mutta kaikki toivoivat, että mittarikenttään tutustuttaisiin ensimmäisten työpäivien aikana ja selvitetäisiin automaattien toiminta. Tankkaaminen ei ole välttämättä nuorille työntekijöille itsestään selvää.

Haastatelluista kolme oli ollut mukana perehdyttämässä. Kaksi heistä kokee sen itselleen luontevaksi. Vuoropäällikkönä toimiva on osallistunut perehdyttämiseen jo jonkin aikaa ja toinen on vasta aloittanut. Vasta aloittaneen mielestä oli erityisen paljon apua siitä, että omat ensimmäiset vuorot olivat edelleen tuoreessa muistissa. Työssäoppijoiden ohjaaminen koettiin haastavaksi. ”Mä en

ainakaan osaa. Sen huomaa kun mun pitäis antaa jollekin harjoittelijalle jotain hommia, niin en mä osaa. En tiedä mitä mun pitäis niille missäkin vaiheessa näyttää”, sanoi yksi haastatelluista, joka on ollut useasti harjoittelijoiden kanssa samassa työvuorossa.

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista puhuttaessa yksi työntekijöistä mainitsi ammattitaidon: ”semmonen joka tietää ite mitä tekee ja sitte osaa sen ihmisten kielellä sanoa.” Toisen työntekijän mielestä kärsivällisyys oli hyvä piirre: ”Ehkä mun mielestä semmonen joka pystyy vähän niinku vääntää rautalangasta, hermostumatta ja rauhallisesti.” Perehdyttäjän tulee jaksaa vastata samoihin kysymyksiin toistuvasti ja useallekin työntekijälle lyhyen ajan sisällä.

Nykyiset perehdytysvuorot koettiin sekä hyviksi että raskaiksi. Osa oli sitä mieltä, että ”kyllä tekemällä oppii”, kun vuoron aikana tulee paljon erilaisia tilanteita ja toisten mielestä kaksi ensimmäistä vuoroa voisivat olla nykyistä lyhyempiä. Vaikka lounasaika on tärkeä aika opetella erilaisia työtehtäviä, ei sitä silti pidetty parhaana aikana opetella kassatyöskentelyä, koska kassarutiineja sekoittavat erilaiset laskutus- ja sopimusasiakkaat, joihin liittyvät kassatoiminnot oppii myöhemmin helposti, kun kassa on muuten tutumpi.

Kaikki olivat sitä mieltä, että ensin tulee keskittyä kokonaisuuden hahmottamiseen ja vasta sen jälkeen opetella yksittäisiä työtehtäviä. Vuoroista keskustellessa yksi perehdyttämiseen osallistuneista kertoi viimeisimmästä kokemuksestaan: ”Nyt kun mä oon ollu kaks päivää XX:n kanssa, siis -- XX:lle on kaikki nyt uutta. Niin sitten tärkeätä on se, että on ainakin sen kaks päivää saman tyypin kanssa. Muistaa sitten ite mitä asioita on käyny läpi.” Muut olivat samaa mieltä siitä, että ensimmäiset vuorot on hyvä toimia yhden opastajan ohjauksessa, tällöin perehdyttämisestä muodostuu selkeämpi kokonaisuus, kuin usean opastajan johdolla.

Kaikkien mielestä uudelle työntekijälle on helppoa antaa niin korjaavaa kuin positiivistakin palautetta. Uuden työntekijän kanssa asia koettiin luontevaksi, koska he ovat avoimia ottamaan palautetta vastaan. Perehdyttäjälle palautteen antamista ei koettu yhtä helpoksi. Kukaan perehdyttäjistä ei ollut koskaan saanut palautetta perehdytettävältään.

Perehdyttämisen seurannassa on kaikkien mielestä puutteita. Lyhyitä keskusteluja käydään perehdyttäjän ja perehdytettävän tai vuoropäällikön ja perehdytettävän välillä, mutta asiasta ei koskaan keskustella pidempään. Suurimman ongelman kiteytti yksi työntekijöistä: ”Moni olettaa, että kun se on kerran käyty läpi, niin se oli sitten siinä.” Toivottiin, että perehdyttäjät muistaisivat kysyä, miten uusi työntekijä kokee oppineensa työn ja pitääkö jotain mahdollisesti kerrata. Haastatellut toivoivat, että seurantaa suoritettaisiin säännöllisemmin ja että se olisi yhden esimiehen vastuulla.

Nykyinen ABC Kalevan oma itseopiskelumateriaali koettiin hyväksi, mutta päivitystä siihen kaivattiin. Osa haastatelluista oli saanut kyseisen materiaalin aloittaessaan, mutta yksi kertoi nähneensä sen ensimmäistä kertaa, kun se hänelle lähetettiin ennen haastattelua. Eniten materiaaliin kaivattiin a la carte annosten annoskortteja, jotta annosten opettelu olisi helpompaa.

Mittarikentän turvallisuus nousi yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Haastateltavat toivoivat, että erilaisista erityistilanteista ja niissä toimimisesta kerrottaisiin tarkemmin. Erillisessä turvallisuuskoulutuksessa asioita käydään läpi, mutta haastateltavien mielestä olisi vielä parempi, jos nämäkin tiedot löytyisivät samasta paikasta kaiken muun tärkeän kanssa.

Työvuorojen tehtäväkortit koettiin ajan tasalla oleviksi, mutta toivottiin, että tehtäviä selvitettäisiin nykyistä tarkemmin. Tämä helpottaisi niitä tilanteita, joissa esimerkiksi pääsääntöisesti aamuvuorossa työskentelevä työntekijä onkin auttamassa yövuorossa. Työntekijät olivat tyytyväisiä, että tehtäväkortteja on päivitetty ahkerasti, jos on todettu tarvetta muutokseen.

Perehdytyksen tarkistuslista on ollut työntekijöiden mielestä tarpeellinen, koska siitä näkee itse helposti, mitkä asiat osaa ja mitä täytyy vielä opetella. ”Se perehdytyksen tsekkilista, se on niinku.. se pitää pitää koska siitä oli mulle ihan loistavasi hyötyä, ku pysty kattoon, että tän mä osaan okei mitenköhän tää menee. Et sit niinku oli paperilla ne asiat mitä ei osaa”, työntekijöistä uusin sanoi, kun tarkistuslistasta oli puhetta.

Haastateltavista ainoastaan kaksi oli kiinnostunut jatkossakin toimimaan perehdyttäjänä. Muut kokivat perehdyttämisen raskaaksi ja itselleen sopimattomaksi. Perehdyttämiseen motivoinnista keskusteltaessa kävi ilmi, että edes mahdollinen kouluttajalisä palkkaan ei ollut tarpeeksi houkutteleva lisäämään kiinnostusta jatkuvaan perehdyttämiseen. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että uusien työntekijöiden ohjaaminen kuuluu kaikille, mutta ensimmäiset vuorot olisi hyvä antaa sellaiselle henkilölle, joka perehdyttämisen hallitsee. Kaikki pitivät hyvänä ideana, että perehdyttämisestä vastaisi perehdytystiimi. Perehdyttämistiimille toivottiin myös omia palavereita, joissa voitaisiin käydä läpi yleisiä perehdyttämiseen liittyviä asioita. Palavereilla saataisiin kaikille perehdyttäjille samat toimintatavat ja he pystyisivät keskustelemaan uusista työntekijöistä ja siitä, mitä heidän kanssaan tulisi vielä käydä läpi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisen merkitys ABC Kalevassa ymmärretään hyvin, koska kaikki ovat huomanneet, että mitä paremmin uusi työntekijä otetaan vastaan ja häntä autetaan, sitä nopeammin hän on avuksi muulle ryhmälle. Enemmän huomiota tulee kiinnittää siihen, että perehdytysvuorossa on työntekijä, joka hallitsee perehdyttämisen ja ottaa mielellään vastuun uuden työntekijän opastamisesta. Perehdyttämisvastuuseen tulee nimetä tietty ryhmä työntekijöitä ja vuoropäälliköitä, jotka ohjaavat perehdyttämistä ja vastaavat perehdyttämissuunnitelman ja -materiaalin päivittämisestä

Perehdyttäminen lähtee sisäisestä motivaatiosta, jolloin perehdyttäjä nauttii tehtävästään. Ulkoisilla motivaation lähteillä, kuten paremmalla palkalla, ei tulla saamaan yhtä hyvää tulosta perehdyttämisestä. Sisäisesti motivoitunut perehdyttäjä tekee työnsä ilolla ja ymmärtää miksi tulokas ei välttämättä opi kaikkea ensimmäisellä kerralla. Ulkoisesti motivoituneen perehdyttäjän syy perehdyttää ei ole työntekijälähtöinen, eikä hänellä sen vuoksi riitä välttämättä ymmärrystä siihen, minkä vuoksi uusi työntekijä kysyy toisena päivänä samoja asioita mitä edellisenä päivänä on käsitelty. Ei pidä silti ajatella, että sisäisesti motivoitunut perehdyttäjä jaksaa perehdyttää aina, jos hänen hyvää työtään ei huomioida. Koska sisäinen ja ulkoinen motivaatio kuitenkin kulkevat rinnakkain, tulee hyvin tehdystä työstä muistaa antaa kiitosta.

Haastatelluista työntekijöistä vain yhdellä on motivaatiota perehdyttämiseen. Kaksi vuoropäällikköä on jo kokoamassa perehdyttämisryhmää, johon etsitään työntekijöiden joukosta vielä lisää perehdyttämisestä kiinnostuneita. Näiden kahden vuoropäällikön ja liikennemyymäläpäällikön vastuulla on koko ABC Kalevan ravintolan henkilökunnan perehdyttäminen.

ABC Kalevan omaan itseopiskelumateriaaliin (Liite 3) lisätään enemmän tietoa yrityksestä ja talon tavoista. Lisäksi työturvallisuusosuuteen lisätään mittarikenttää koskeva osuus. Keittiöpäällikön vastuulle annetaan a la carte annoskorttien päivittäminen materiaaliin listojen vaihtuessa. Materiaalia on muistettu jakaa



työntekijöille kiitettävästi ja jatkossa materiaali tullaan edelleen antamaan uudelle työntekijälle silloin, kun hän tulee työsopimusta kirjoittamaan.

Uuden perehdyttämissuunnitelman (Liite 2) mukaan ensimmäinen päivä varataan tutustumiselle. Uuden työntekijän kanssa tutustutaan yrityksen tiloihin, keskustellaan työhön liittyvistä asioista, seurataan muiden työntekijöiden työskentelyä sekä tarkennetaan perehdyttämistarvetta ja -sisältöä ja vasta tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen opastukseen. Ensimmäisestä päivästä on vastuussa aina vuoropäällikkö, koska hänellä on paras tieto työhön liittyvistä asioista ja hän tuntee yrityksen parhaiten.

Työhön opastus aloitetaan työskentelemällä kaksi päivää ravintolan puolella, jotta tulokas oppii ravintolan toiminnan ja perehtyy kassatyöskentelyyn. Ravintolan perehdytyksestä vastaa työntekijä, joka hallitsee sekä perehdyttämisen että ravintolan toiminnot. Tämän jälkeen tulee Hesburger-perehdytys, koska jokaisen työntekijän on pystyttävä toimimaan myös Hesburgerin kassalla. Hesburgerin perehdytyksestä vastaa henkilö, jolla on riittävä tieto Hesburgerin laatustandardeista ja hän osaa ne työntekijälle opastaa.

Edellä mainitut vuorot kuuluvat kaikille ABC Kalevan ravintolan työntekijöille. Näiden vuorojen jälkeen perehdytys jatkuu työntekijän ensisijaisten työtehtävien opastuksella. Kassataitojen jatkuva ylläpitäminen on tärkeää, koska jokaisen työntekijän on tarpeen tullen pystyttävä auttamaan sekä ravintolan että Hesburgerin kassalla.

Perehdyttämisen seuranta osoitetaan perehdyttämisryhmässä olevien vuoropäälliköiden vastuulle. Heidän tulee olla koko ajan perillä siitä, miten tulokkaiden oppiminen sujuu. Työntekijöiltä tulee kysyä aikaisempaa enemmän palautetta ja pitää koko perehdytysryhmän kesken palaverreja, varsinkin silloin, kun aloittavia työntekijöitä on paljon yhtä aikaa. Liikennemyymäläpäällikön vastuulle jää arviointikeskustelun järjestäminen ennen koeajan umpeutumista. Keskustelussa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista ja mahdollista lisäperehdytyksen tarvetta.

Perehdyttämisen kehittäminen ABC Kalevassa aloitetaan heti ja muutoksia tehdään tarpeen mukaan. Perehdyttämisryhmän kokoaminen on jo aloitettu, mutta vielä kartoitetaan henkilöstön halukkuutta osallistua perehdyttämiseen. Tavoitteena on koota mahdollisimman motivoitunut perehdyttäjien ryhmä, jolloin voidaan odottaa myös tehokasta ja innostavaa perehdyttämistapahtumaa.

## LÄHTEET

- ABC-asetat. 2011. Tampere Kaleva. Luettu 26.8.2011.  
[http://www.abcasetat.fi/verkosto/liikennemyymalat/tampere\\_kaleva](http://www.abcasetat.fi/verkosto/liikennemyymalat/tampere_kaleva)
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.
- Frisk, T. (toim.) 2005. Ohjaaminen työssä. Euroopan Yhteisö, Rakennerahastot.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TKK.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - OR-BITS. Hyvä perehdytys -opas. Lahti.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Mikä meitä motivoi?. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus – työntekijät 1.4.2010–31.3.2013. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITE 1: Haastattelun runko

Käsitykset perehdyttämisen merkityksestä ja sen sisällöstä.

Millaiseksi koit oman perehdyttämisesi.

Miten olet osallistunut uusien työntekijöiden tai työssäoppijoiden perehdyttämiseen.

Arviointi ja palaute perehdyttämisessä.

Perehdyttäjän rooli.

Perehdytysmateriaali ABC Kalevassa.

Perehdyttämisen kehittäminen ABC Kalevassa.

## LIITE 2: ABC Kalevan perehdyttämissuunnitelma

Yrityksen sisäiseen käyttöön

### LIITE 3: Tervetuloa ABC Kalevaan

Aloittavalle työntekijälle annettava itseopiskelumateriaali  
Yrityksen sisäiseen käyttöön