



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Salla Rytikoski

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Case Amica Runsorella

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Salla Rytikoski
Opinnäytetyön nimi	Perehdyttämisen kehittäminen. Case Amica Runsorella
Vuosi	2012
Kieli	Suomi
Sivumäärä	39 + 2 liitettä
Ohjaaja	Saila Vaahtoniemi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehdyttämisen kehittäminen henkilöstöravintola Amica Runsorellassa. Tarkoituksena on selvittää, miten perehdyttäminen on toteutettu yrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, olisiko yrityksessä tarvetta perehdyttämiskansiolle. Amica Runsorella sijaitsee Vaasan Runsorissa ja tarjoaa ravintolapalveluita Wärtsilän henkilöstölle.

Opinnäytetyöraportti sisältää toimeksiantajan esittelyn, ja teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi perehdyttämisen määritelmiä. Tutkimusaineisto hankittiin laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tiedon keräämiseksi haastateltiin toimeksiantajayrityksen esimiehiä ja henkilökuntaa. Raportissa on esitelty haastattelujen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset

Tutkimustuloksista selvisi, että vakituisten työntekijöiden perehdyttäminen on yrityksessä hoidettu hyvin. Kehitettävää löytyy vielä tilapäisten työntekijöiden perehdyttämisessä. Tutkimuksen avulla saatiin paljon tietoa perehdyttämisestä yrityksessä sekä monia konkreettisia keinoja, joiden avulla sitä voidaan parantaa. Tämän tutkimuksen tuloksia aiotaan hyödyntää toimipistekohtaisen perehdyttämiskansion tekemisessä.

ABSTRACT

Author	Salla Rytikoski
Title	Improving Employee Orientation. Case Amica Runsorella
Year	2012
Language	Finnish
Pages	39+ 2 Appendices
Name of Supervisor	Saila Vaahtoniemi

The aim of this thesis is to improve employee orientation in personnel restaurant Amica Runsorella. The meaning is to determine the current situation of orientation and the ways to improve it. This study was also made to clarify, if there is need for an employee orientation portfolio in the company. Amica Runsorella is located in Vaasa Run-
sor and it provides restaurant services to the personnel in Wärtsilä.

The report includes client introduction and the theoretical part views terms used in orientation and job guidance. Qualitative method was used to acquire research material. Theme interviews were used as research method to collect information from supervisors and employees. The report presents results and final conclusions.

The results indicate that permanent employees orientation has been done well. Improvements are needed orientating temporary employees. A lot of information about orientation was gathered with the help of this research. Many concrete ways to improve orientation were also found. The results of this study are going to be used to create an orientation portfolio.

Keywords Orientation, Improving employee orientation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
3.1	Fazer-konserni.....	9
3.1.1	Missio ja arvot	9
3.1.2	Huomisen Fazer.....	10
3.2	Amica.....	10
3.2.1	Amica Runsorella	11
4	PEREHDYTTÄMINEN	13
4.1	Perehdyttämistä säätelevät lait.....	13
4.2	Perehdyttämisen kokonaisuus	14
4.3	Työnopastus	15
4.4	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt.....	15
4.5	Perehdyttämisen kulku.....	17
4.6	Perehdyttämisen suunnittelu	18
4.7	Muutoksiin perehdyttäminen	19
4.8	Kirjallinen materiaali apuna perehdyttämisessä	20
4.9	Perehdyttämisen kehittäminen	20
5	PEREHDYTTÄJÄ	21
5.1	Perehdyttämisen roolit	22
5.2	Erilaiset perehdytettävät.....	22
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	25
7	HAASTATTELUIJEN TULOKSET	27
7.1	Esimiesten haastattelujen tulokset	27
7.1.1	Perehdyttäminen	27
7.1.2	Perehdyttämisen kehittäminen.....	28
7.2	Henkilökunnan ja perehdytettävien haastattelujen tulokset.....	30

7.2.1	Hyvän perehdyttämisen hyödyt.....	30
7.2.2	Perehdyttämisen nykytila	30
7.2.3	Perehdyttämismateriaali ja kehitysehdotukset.	32
7.2.4	Vastausten vertailu	33
8	YHTEENVETO	35
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelupohja työntekijät**LIITE 2.** Haastattelupohja esimiehet

1 JOHDANTO

Työelämän muutokset ovat jokapäiväisiä. Työmenetelmät uusiutuvat ja kehittyvät nopeaan tahtiin. Lyhyet työsuhteet ovat yleistyneet ja monilla aloilla käytetään paljon vuokratyövoimaa. Ravintola-alalla työtahti on kiivas ja uudet työntekijät halutaan nopeasti mukaan työntekoon. Tehokas ja hyvin hoidettu perehdyttäminen onkin tärkeää kaikille osapuolille.

Hyvin tehdyssä perehdyttämisessä hyödytkin ovat suuret ja perehdyttämiseen käytetty aika säästää aikaa tulevaisuudessa. Nykypäivänä perehdyttäminen on kokonaisvaltaista ja käytännön työn opettelun lisäksi tutustutetaan työntekijä koko työnantajaorganisaatioon. Perehdyttämisen suunnittelu on erityisen tärkeää. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan perehdytettävän osaaminen ja hyödynnetään sitä alusta asti.

Amica Runsorella on Runsorissa sijaitsevan Wärtsilän toimipisteen henkilöstöravintola. Ravintola tarjoaa kahvila-, lounas sekä kokouspalveluja. Ravintolassa ruokailee päivittäin yli viisisataa asiakasta ja vakituista henkilökuntaa ravintolassa on yksitoista henkilöä ja heidän lisäksi tilapäisiä työntekijöitä tarpeen mukaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten perehdyttäminen on toteutettu Amica Runsorellassa ja miten sitä haluttaisiin kehittää. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, olisiko perehdyttämiskansion tekemisestä hyötyä yrityksen perehdyttämiselle ja mitä kansion tulisi sisältää. Opinnäytetyöraportti sisältää toimeksiantajan esittelyn ja teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi perehdyttämisen määritelmiä. Perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämis ehdotuksista hankittiin tietoa laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työ sisältää haastattelujen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Työskentelen Amica Runsorellassa ja halusin tehdä opinnäytetyön, josta olisi hyötyä sekä työnantajalleni että Runsorellan henkilökunnalle. Opinnäytetyön aiheeksi valitsin perehdyttämisen kehittämisen. Mielestäni aihe oli mielenkiintoinen. Toivon, että työn tuloksista on paljon hyötyä yrityksen perehdyttämistä kehitettäessä.

Amican toimipisteillä on käytössään yleisperehdyttämiseen tarkoitettu sähköinen perehdyttämisohjelma, joka käydään läpi uusien pitkäaikaisten työntekijöiden kanssa. Uusille työntekijöille jaetaan myös opas, jossa kerrotaan Fazer Food Servicestä yleisesti. Uutena järjestelmänä on hiljattain otettu käyttöön työntekijöiden roolikuvaukset ja tehtäväkuvaukset. Käytössä ei ole sellaista materiaalia, jossa olisi keskitytty juuri tämän toimipisteen erityispiirteisiin. Toimipistekohtainen esittely ja tiedot annetaan suullisesti.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten perehdyttäminen on toteutettu yrityksessä tällä hetkellä. Selvityksen avulla haetaan tietoa siitä, miten perehdyttäminen on suunniteltu ja organisoitu, kuka perehdyttää ja miten perehdyttämisen etenemistä seurataan. Tutkimuksen avulla halutaan myös tietoa siitä, mitä puutteita perehdyttämisessä on ja minkälaisia ajatuksia ja ideoita yrityksen henkilökunnalla on perehdyttämisen kehittämiseksi. Esimiesten haastattelujen avulla haluttiin selvittää perehdyttämisen kulku ja kartoittaa, minkälaista materiaalia perehdyttämisen apuna käytetään. Henkilökuntaa haastatteleamalla haluttiin selvittää mielipiteitä tämän hetkisestä perehdyttämisprosessista ja kirjata ylös konkreettisia kehitysehdotuksia opastamisen parantamiseksi.

Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, onko yrityksessä tarvetta perehdyttämiskansiolle ja minkälaista informaatiota sen tulisi sisältää. Tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää hyväksi toimipistekohtaisen perehdyttämisoppaan tai informaatiopakettin tekemisessä.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

3.1 Fazer-konserni

Fazer-konserni on saanut alkunsa vuonna 1891 Karl Fazerin avattua ensimmäisen konditoriansa Helsinkiin. Nykypäivänä Fazer-konserni ulottuu laajalle tarjoten leipomo- ja makeist tuotteita sekä ruokapalveluja jo kahdeksassa maassa. Oman alansa makunautintoja tarjoavat konsernin kaksi liiketoiminta- aluetta, Fazer Food Services ja Fazer Leipomot & Makeiset. (Fazer.fi, 2011.)

Fazer Food Services on keskittynyt tarjoamaan ruokailupalveluita ja on pohjoismaiden johtava ruokailupalveluyritys. Fazer Food Servicellä on yhteensä yli 1200 ravintolaa Pohjoismaissa sekä Venäjällä. Fazer konsernin liikevaihto oli 1513,6 miljoonaa euroa vuonna 2010. Henkilöstön määrä oli 16 573 henkilöä vuoden 2010 lopussa. Fazer Food Servicen palveluvalikoimaan kuuluu opiskelijaravintoloita, yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöravintoloita, kongressi-, kokous-, kahvila- ja tilausravintoloita, koulujen ja julkisten laitosten ruokailupalveluja sekä juhlapalveluita. Myös asiakasyritysten edustustarjoilut kuuluvat palveluvalikoimaan. Fazer Food Servicen brändejä ovat muun muassa Karl Fazer, Fazer, Amica ja Wip. (Fazer konsernin vuosikertomus 2010, 8.)

3.1.1 Missio ja arvot

Arvot ovat Fazerilla kaiken toiminnan perusta. Fazerin arvot ovat asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden odotukset pyritään aina ylittämään. Laadukkuuden halutaan näkyvän kaikessa tekemisessä. Kaiken tulee olla ensiluokkaista aina tuotteesta asiakaspalveluun. Laadun tärkein kriteeri on herkullinen maku. Hyvällä yhteistyöllä Fazer pyrkii saavuttamaan sekä asiakkaiden luottamuksen että yhteiset tavoitteet. (Fazer konsernin vuosikertomus 2010, 10.)

3.1.2 Huomisen Fazer

Vuoden 2009 syksyllä käynnistyneen Huomisen Fazer muutosprojektin myötä otettiin Fazerilla käyttöön uusi liiketoimintamalli. Projektin tavoitteena on vahvistaa asiakas- ja kuluttajakeskeisyyttä, luoda tehokas ja joustava organisaatio sekä ottaa käyttöön yhteiset toimintatavat kaikissa maissa. Koko konsernissa käynnissä ollut projekti toi uusia tehtäviä ja toimintatapoja vaikuttaen fazerlaisten jokapäiväiseen työhön. Fazerin ravintolaliiketoiminnassa toteutetussa organisaatiouudistuksessa jaettiin noin 650 Amica-ravintolaa alueellisiin ravintolaryhmiin. Muutoksen yhteydessä lakkautettiin myös satoja ravintolapäällikön tehtäviä. Uusia ravintolaryhmiä johtamaan valittiin ravintolaryhmäpäälliköitä. Ravintoloissa otettiin myös käyttöön päivittäiset operatiivisen toiminnan mittarit. Uudistuksessa keskeisenä ajatuksena on ollut selvittää jokaiselle työntekijälle, mitä oma työpanos merkitsee ravintolan tuloksen syntymisessä. Päivittäisissä palavereissa tarkastellaan erilaisia tuloksen mittareita, joita ovat esimerkiksi suunniteltujen ja myytyjen ruoka-annosten määrä, hävikki ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi arvioitavana on myös työntekijöiden työssä viihtyminen. Ravintoloille muutos oli suuri ja edellytti laajaa henkilöstön koulutusta. (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010.)

3.2 Amica

Amica on tunnettu nimi etenkin opiskelija- ja henkilöstöravintoloissa. Näiden lisäksi Amica järjestää ruokapalveluita erilaisiin juhla- ja suur tapahtumiin. Amica-brändin kulmakivinä ovat kolme asiakaslupausta. Amica haluaa tarjota asiakkailleen ystävällistä ja luotettavaa palvelua. Asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioidaan ja palveluvalikoiman suunnittelussa toimitaan yhdessä asiakasorganisaation kanssa. Amica panostaa myös maukkaaseen ruokaan. Henkilöstö- ja opiskelijaravintoloissa tärkeintä on maukkaan ja terveellisen lounaan tarjoaminen. Palvelua täydentävät kahvilapalvelut sekä take-away tuotteet. Amica haluaa myös tarjota sujuvia palveluratkaisuja. Palvelutapahtuma tehdään asiakkaalle mahdollisimman sujuvaksi. Toiminta on tehokasta ja joustavaa. Asiakkaita ohjataan hyvinvointia tukeviin valintoihin tarjoamalla heille tietoa aterioiden ravintosisällöistä ja terveellisestä ravitsemuksesta. (Amica, Fazer.fi. 2011.)

3.2.1 Amica Runsorella

Amica Runsorella on Wärtsilän henkilöstöruokala. Runsorissa sijaitsevat Wärtsilän yksiköt Ship Power, Power Plants ja Services sekä niihin liittyvät myynti ja projektitoiminnot. (About Wärtsilä in Finland, 2011.)

Amica siirtyi pyörittämään Runsorissa sijaitsevaa henkilöstöravintolaa vuoden 2008 lopussa. Ravintolassa on n. 200 asiakaspaikkaa sekä erikseen edustustarkoituksiin kolme kymmenen hengen kabinettiä ja yksi noin kolmellekymmenelle henkilölle sopiva kabinetti. Ravintola tarjoaa Wärtsilän henkilöstölle kahvila- sekä lounaspalveluita arkisin kello 7.30 – 16.00. Tarjolla on päivittäin viisi eri lounasvaihtoehtoa. Lounasvaihtoehtoista löytyy joka päivä kasvisruokavaihtoehto sekä keitto ja salaatti. Myös take-away -tarjonta on toimipisteessä runsasta. Take-away -myyntiin kuuluu itse leivotut sämpylät, leivät sekä suolaiset ja makeat piirakat. Ravintolasta on myös mahdollista tilata tarjottavat kotona järjestettäviin juhliin. Ravintola tarjoaa myös edustusruokailua ja hoitaa talon sisällä tapahtuvia kokouskahvituksia. Edustusruokailu on mahdollisuus varata ravintolan kabinettitiloihin ja ruoat valmistaa edustuskokki. Asiakkaille on pöytiintarjoilu. Kokouskahvituksia järjestetään ympäri kiinteistöä sijaitsevissa neuvotteluhuoneissa, ja niihin on mahdollista tilata ravintolasta kahvia sekä makeaa tai suolaista kahvileipää. Suuremmat tilaisuudet järjestetään yleensä auditoriossa. Useamman sadan henkilön edustustilaisuudet on mahdollista toteuttaa ravintolasalissa. Ravintola tarjoaa palveluitaan ainoastaan Wärtsilän henkilöstölle ja talossa työskenteleville henkilöille, koska kiinteistön kulunvalvonta ei salli ulkopuolisten pääsyä toimitiloihin.

Amicassa toteutetaan ravintolaryhmämallia, jonka perusteella ravintolat on jaettu maantieteellisen sijaintinsa mukaisesti ravintolaryhmiin. Ravintolaryhmissä on 2-6 ravintolaa joiden päivittäisestä työn sujuvuudesta vastaa kussakin toimipisteessä ravintolaesimies. Ravintolaesimiesten ja henkilöstön esimiehenä toimii ravintolaryhmäpäällikkö, joka vastaa ravintolaryhmän tuloksesta. (Fazer Intra 2011.)

Runsorellassa vakituista henkilökuntaa on noin 11 henkilöä. Ravintolaesimies vastaa päivittäisen työn sujuvuudesta yhdessä keittiöpäällikön kanssa. Keittiöpäällikön lisäksi ruoanvalmistuksesta vastaa kaksi kokkia ja salaatehtäjä. Toinen ko-

keista toimii myös edustuskokkina, joka valmistaa tilatut edustuslounaat. Leipomotuotteista vastaa kaksi leipuria, jotka leipovat leivät ja pullat lounaalle, kahvilamyyntiin sekä take-away -myyntiin. Leipurit valmistavat myös edustuskahvitusten tarjoilut. Edustuspuolella työskentelee pääasiallisesti kaksi edustustarjoilijaa, jotka vastaavat kokouskahvituksesta sekä edustuslounaiden tarjoilusta. Salitoiminoista huolehtivat kolme kassa-tarjoilijaa, jotka pitävät huolen salin siisteydestä ja palvelevat asiakkaita. Astiahuollossa on päivittäin työssä kaksi ravintolatyöntekijää, joista toinen avustaa myös muissa ravintolan tehtävissä ja toinen osapäiväisenä pitää huolen lounaan astiahuollosta.

4 PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttämistä säätelevät lait

Perehdyttämisen vähimmäisvaatimuksista on säädetty eri laeissa. Huomiota on kiinnitetty varsinkin työnantajan vastuuseen työnopastuksessa. Lait määrittävät perehdyttämisen vähimmäisvaatimukset ja työehtosopimukset täydentävät niitä. Työpaikoilla lakien noudattaminen on esimiehen vastuulla ja työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijöiden edun valvonta kuuluu luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille. (Kupias ja Peltola 2009, 21, 26–27.)

Lain mukaan työnantajan velvollisuus on perehdyttää työntekijä työhönsä ja luoda turvalliset työolosuhteet työpaikalle. Perehdyttämistä käsitellään mm. työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaissa on määrätty työntekijälle annettavasta opastuksesta ja ohjauksesta, joiden avulla työstä aiheutuvat vaarat voitaisiin välttää. Työnantajan on lain mukaan huolehdittava siitä, että työntekijä on riittävästi perehdytetty työpaikan olosuhteisiin. Työntekijälle on opetettava oikeat työtavat ja perehdytettävä käyttämään koneita ja laitteita turvallisuusmääräysten mukaisesti. Työntekijälle on myös annettava ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta tai terveyttä uhkaavien vaarojen välttämiseksi. (Finlex 23.8.2002/738.)

Majoitus- ja ravitsemisalalla työturvallisuudessa on otettava huomioon myös väkivallan uhka. Myös muut asiakkaista johtuvat vaaratilanteet on huomioitava, etenkin yksin työskennellessä. Työturvallisuus käsittää fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkisen turvallisuuden. Henkinen väkivalta voi ilmetä työpaikkakiusaamisena. (Kupias ja Peltola 2009, 23–24.)

Tasa-arvolain mukaan työnantaja on velvollinen myös edistämään tasa-arvoa sukupuolten välillä. Yhdenvertaisuuslain mukaan

”Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan,

vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” (Finlex 20.1.2004/21.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia että työntekijä suoriutuu työstään yrityksen toiminnan tai työmenetelmien muuttuessa ja kehittyessä. Työnantajan on myös tuettava työntekijän kehitystä ja mahdollisuuksia edetä työurallaan kykyjensä mukaisesti.(Finlex 26.1.2001/55.)

4.2 Perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttämisen kokonaisuus voidaan muodostaa kahdesta osa-alueesta, alku/yleisperehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Yleisperehdyttäminen tutustuttaa työntekijän yritykseen ja sen toimintatapoihin. Yleisperehdytyksen aikana käydään läpi myös yleisiä asioita sekä työhön liittyviä tavoitteita ja odotuksia. Työnopastuksessa taas käydään läpi asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työvaiheet, koneiden ja laitteiden käytön hallinta, työn suorittamiseen vaadittava tieto ja osaaminen sekä työhön liittyvät terveys- ja turvallisuusriskit. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 2; Kupias ja Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen käsitteellä on aiemmin tarkoitettu lähinnä työnopastusta. Perehdyttämisen käsite on kuitenkin ajan saatossa laajentunut, ja siihen sisältyy työnopastuksen lisäksi myös paljon muuta. Nykypäivänä työn kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä on perehdytetty myös työnantajaorganisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Kupias ja Peltola 2009, 13, 17–18.)

Perehdyttämisprosessi käsittää eri asioita eri organisaatioissa. Perehdyttäminen suunnitellaan yrityksen tarpeita vastaavaksi ja prosessi poikkeaa tietenkin sen mukaan, onko yrityksessä kymmenen- vai tuhat työntekijää. Isoissa organisaatioissa voidaan järjestää tulokasryhmille perehdyttämistilaisuuksia ja perehdyttäjinä käytetään koulutettuja alan ammattilaisia. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen voi olla paljon konkreettisempaa, työnopastukseen pohjautuvaa. Perehdyttäjänä voi toimia lähin työtoveri. (Kupias ja Peltola 2009, 82–84, 94–95.)

4.3 Työnopastus

Työnopastuksessa käydään yksityiskohtaisesti läpi työtehtävät ja opetellaan tekemään ne oikein. Työnopastuksessa opetetaan työntekijä käyttämään tarvittavia koneita ja työvälineitä sekä neuvotaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Opastuksessa käydään läpi myös työtä koskevat turvallisuusmääräykset ja opetellaan oikea työergonomia. Seuraavassa vaiheessa harjoitellaan opittua käytännössä. Sen jälkeen kun, tarvittavat taidot on hankittu, työtä tehdään itsenäisesti. Opastaja seuraa työn sujumista ja auttaa ongelmien ratkaisemisessa. Työnopastuksessa pyritään luomaan työn sisäinen malli. Kun työvaiheet ja toimintamalli on sisäistetty, työvaiheiden muistamiseen ei tarvitse erikseen käyttää energiaa, vaan voi keskittyä olennaiseen. (Eräsalo 2008, 67–68).

Huolellisesti suunnitellun ja toteutetun opastuksen avulla työntekijä oppii työtehtävät nopeasti. Ajan myötä ja ammattitaidon kehittyessä laatu ja tehokkuus paranevat. Työnopastus on paikallaan aina, kun asia on työntekijälle uusi. Opastusta tarvitaan myös silloin, kun yrityksessä otetaan käyttöön uusia työmenetelmiä ja laitteita tai muuten tilanne muuttuu. Myös pitkään poissaolleiden työntekijöiden kanssa olisi syytä kerrata rutiinit ja niissä tapahtuneet muutokset. (Eräsalo 2008, 67–68; Kangas 2000, 13.)

Oppimistilanne tulee aina räätälöidä oppijan mukaan. Tehdäkseen oppimistilanteesta mahdollisimman tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen työnopastajan tulisi ensin tutustua opastettavaan ja ottaa selvää hänen osaamisestaan. Ravintolassa yleisin tapa opettaa on tekemällä oppiminen. Opastettavaa ei saa jättää oman onnensa nojaan, vaan opastajan tulisi olla saatavilla kun kysyttävää tulee. Opastajan ja opetettavan välisen vuorovaikutuksen tulisi olla molemminpuolista ja opetettavan näkemykset tulisi ottaa myös huomioon. Oppiminen on myös varmistettava ennen seuraavan asian opettamista. (Kangas 2000, 14–15.)

4.4 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdyttäminen vaikuttaa suuresti uuden työntekijän toimintaan tulevaisuudessa. Hyvän perehdyttämisen avulla halutaan luoda työntekijälle positiivinen asenne

työtä kohtaan. Näin halutaan myös saada perehdytettävä alusta alkaen sitoutumaan työyhteisön päämääriin ja tavoitteisiin. Uudesta työpaikasta saatu myönteinen ensivaikutelma auttaa työntekijän viihtymisessä. Jos uusi tulokas otetaan nui-vasti vastaan tai häntä kohdellaan välinpitämättömästi, hän ei koe itseään tervetulleeksi eikä välttämättä viihdy kauaa kyseisessä työssä. (Kangas 2000, 5–6.)

Hyvin hoidetun perehdytyksen avulla luodaan hyvät lähtökohdat sille, että työntekijä viihtyy työssään, pysyy työkykyisenä ja pitää huolen työn tuottavuudesta. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan perehdytettävän osaamisen taso ja hyödynnetään sitä alusta alkaen. Perehdyttämisen avulla ei opeteta ainoastaan uusia taitoja, vaan autetaan perehdytettävää parantamaan ja hyödyntämään häneltä jo löytyvää osaamista. Tehokkaasta ja hyvin suunnitellusta perehdyttämisestä hyötyvätkin sekä tulokas että työnantaja. Myös perehdytettävää tulisi kuunnella ja antaa hänelle mahdollisuus tuoda esiin uusia tuoreita näkökulmia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. (Kupias ja Peltola 2009, 19–20.)

Hyvin tehdyssä perehdyttämisessä hyödyt ovat suuret ja käytetty aika säästää aikaa tulevaisuudessa. Kun perehdytettävä oppii alusta alkaen oikeat työtavat, hän ei myöhemmässä vaiheessa sorru tietämättömyydestä johtuviin virheisiin. Tarpeettomien virheiden korjaamiseen menevä aika vähenee. Nopeasti itsenäiseen työskentelyyn kykenevä työntekijä helpottaa myös työyhteisön toimintaa, koska hän ei tarvitse jatkuvaa neuvomista ja valvontaa. (Kangas 2000: 5–6.)

Perehdyttämisessä on tärkeää, että myös koko työyhteisö liitetään jollain tavalla perehdyttämisprosessiin. Työyhteisölle tulee tiedottaa uudesta työntekijästä ja valmistaa heitä vastaanottamaan hänet osaksi työyhteisöä. Työyhteisölle on myös hyvä kertoa uuden työntekijän valintaan vaikuttaneet seikat ja mikä on hänen osaamisensa taso. Epätietoisuus ei ole hyväksi onnistuneelle perehdyttämiselle. (Kupias ja Peltola 2009, 76.)

Perehdyttämisprosessissa voidaan myös tehdä monenlaisia virheitä. Perehdyttäminen voi olla hutiloitua, huonosti suunniteltua tai siihen suhtautuminen välinpitämätöntä. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi kostautua monella tavalla. Tapaturmat ovat yleisiä uusilla työntekijöillä, jotka eivät vielä tunne työpisteen vaa-

ranpaikkoja. Tietämättömyydestä johtuvat tapaturmat aiheuttavat tarpeettomia poissaoloja, jotka olisi voitu perehdyttämisen avulla ehkäistä. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi näkyä työvoiman vaihtuvuutena. Puutteellisen perehdyttämisen seurauksena työntekijän motivaatio voi laskea. Työntekijä ei koe itseään osaksi työyhteisöä tai hän ei suoriudu tehtävistään. Motivaation puutteen vuoksi työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa kokonaan. Jos työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla on suuri, jatkuva perehdyttäminen voi tuntua puuduttavalta. Perehdyttämisen kannalta on haitallista, jos negatiivinen asenne ja kyllästyminen kohdistuvat uuteen työntekijään. Perehdyttäminen voi vaikuttaa yrityksen imagoon. Huonosti perehdytetty työntekijä voi virheillään karkottaa asiakkaita tai antaa yrityksestä huonon kuvan ulospäin. Uusikin työntekijä edustaa asiakkaille yritystä, jossa hän työskentelee. Virheet, tapaturmat ja poissaolot sekä niiden seuraukset maksavat aina työnantajalle aikaa ja rahaa. Myös yrityksen maine työnantajana voi kärsiä, jos työntekijät kokevat saaneensa huonoa kohtelua mennessään yritykseen töihin. (Kangas 2000, 5–6.)

4.5 Perehdyttämisen kulku

Perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa osa-alueisiin. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnista. Ennen rekrytointia on tehty pohjatyötä ja mietitty minkälaista osaajaa kyseiseen työhön etsitään. Rekrytointivaiheeseen sisällytetään tietoa yrityksestä ja sen tavoista toimia. Työntekijällä on siis yleistä tietoa yrityksestä jo ennen työpaikalle saapumista. Rekrytoinnin jälkeinen vaihe on työsuhteen solmiminen. Työntekijän kanssa tehdään työsopimus sekä sovitaan käytännön asioista. Kun tehtävään sopiva henkilö on valittu, voidaan suunnitella tarkemmin perehdytyksen kulkua. Prosessia voidaan muokata valitun henkilön tarpeiden ja osaamisen mukaan. Kun työntekijä saapuu ensimmäisenä työpäivänä, on tärkeää hoitaa vastaanotto huolella. Ensivaikutelma painuu helposti mieleen ja on tärkeää, että tulo- kas tuntee itsensä tervetulleeksi. Yleensä esimies tai tehtävään määrätty perehdyttäjä ottaa työntekijän vastaan ja esittelee työtilat sekä työyhteisön jäsenet. Työntekijälle annetaan avaimet, työvaatteet ja muut tarvittavat asiat.. Työntekijän kanssa käydään läpi perehdyttämisohjelma tavoitteineen ja aikatauluineen. Seuraava vaihe on työnopastus, missä perehdyttäjä selvittää työtehtävien kulun ja muut siihen

liittyvät asiat. Ennen työnopastusta olisi hyvä selvittää, mitä tulija jo osaa, ja keskittyä perehdyttämisessä uusiin asioihin. Työssä alkuun pääseminen auttaa tulo-kasta yhdistelemään saatua tietoa yrityksestä ja luomaan niistä kokonaisuuksia. Perehdyttämisen päätteeksi käydään arviointikeskustelu. Keskustelussa voidaan esimerkiksi määritellä, missä asioissa tarvitaan vielä opastusta ja mitkä asiat ovat jo hallinnassa. Perehdyttämisohjelmaa ei pitäisi suunnitella liian tiiviiksi paketiksi. Aluksi tulisikin ottaa esille vain kaikista tarpeellisimmat asiat ja keskittyä kokonaisuuksiin. Jatkon kannalta on hyvä käydä läpi, mistä ja minkälaista lisätietoa on saatavilla. (Eräsalo 2008, 65–66; Kupias ja Peltola 2009, 102–106.)

Oppimisen seuranta ja arviointi on tärkeää. Sen avulla voidaan arvioida prosessin onnistumista ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä. Asioita läpikäymällä saadaan myös tärkeää tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi perehdyttämistä kehitettäessä. (Kangas 2000, 18.)

4.6 Perehdyttämisen suunnittelu

Yrityksessä on hyvä olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa määritellään perehdyttämisen pääkohdat. Suunnitelman pohjalta työntekijälle voidaan laatia yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma, johon vaikuttavia tekijöitä ovat sekä työsuhteen laatu, perehdytettävän tausta ja osaamisen taso. Suunnitelmassa tulisi määritellä tavoitteet, jotta lopuksi voidaan arvioida kuinka onnistuttu. Perehdyttäminen on helpointa toteuttaa, kun se on jaettu osa-alueisiin. Perehdyttäjä voi myös vaihtua osa-alueittain kunkin osaamisen mukaan. (Eräsalo 2008, 64–66.)

Perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttaa se, minkälaisia työntekijöitä yritykseen rekrytoidaan. Jos yritykseen palkatut henkilöt ovat koulutettuja ammattilaisia, voidaan perehdytyksessä keskittyä yrityksen tapoihin toimia. Jos käytetään paljon vuokratyövoimaa ja vähäisen työkokemuksen omaavia henkilöitä, työnopastukseen on panostettava enemmän. (Kangas 2000, 7.)

Perehdyttämistä suunnitellessa tulisi myös miettiä ajankäyttöä ja suunnitella etukäteen, paljonko perehdyttämiseen on varattava aikaa. Asiat olisi hyvä myös laittaa tärkeysjärjestykseen. Mikä tieto on välttämätöntä kertoa heti ja mitä voidaan

jättää myöhemmäksi? Ajankäyttöä suunniteltaessa on hyvä pohtia tehokkaita opetuskeinoja ja niiden tuomaa ajansäästöä. Kumpi tapa toimii paremmin, lyhyt häiriötön perehdyttämistilanne vai työn ohessa tapahtuva opastus. Jos asiakkaita on samanaikaisesti palveltava perehdyttämisen ohessa, voi kysymysten esittäminen tai asiaan syvemmin paneutuminen olla mahdotonta. (Kangas 2000, 8.)

4.7 Muutoksiin perehdyttäminen

Perehdyttämistä eivät tarvitse ainoastaan uudet työntekijät, vaan myös yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset luovat perehdyttämisen tarpeen. Muutokset organisaatiossa ja käytännön työssä edellyttävät vanhojen työntekijöiden perehdyttämistä. Näin voidaan varmistaa heidän osaamisensa. Työhön palaavat vanhat työntekijät tarvitsevat omanlaista perehdyttämistä. Esimerkiksi perhevapaalta palaavan työntekijän poissaolon aikana on varmasti tapahtunut jonkinlaisia muutoksia, jotka hänen tulee ottaa huomioon töihin palatessaan. Muistin virkistys voi muutenkin olla tarpeen. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 4; Kupias ja Peltola 2009, 18.)

Työpaikoilla tapahtuvat muutokset ovat nykyään yleisiä, ja niihin tulisi kyetä sopeutumaan nopeasti. Pieniä muutoksia tapahtuu koko ajan. Muutoksilla voi kuitenkin olla myös suurempia vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan. Muuttuvat olosuhteet luovat täysin uudenlaisia tilanteita vaatien perehdyttämis- ja opastusprosessien kehittämistä eri tilanteisiin sopiviksi. Yleisimpiä muutoksia työpaikoilla ovat työntekijöiden ja esimiesten vaihtuminen, organisaatiomuutokset, uusien laitteiden ja ohjelmistojen käyttöönotto, työnkuvan muuttuminen ja irtisanomiset. Työpaikoilla käytetään paljon ulkopuolista työvoimaa, sijaisia, vuokratyöntekijöitä, harjoittelijoita. Myös teknologia uusiutuu nopeasti ja laitteet kehittyvät (Kangas 2000, 19–20.)

Muutokseen suhtaudutaan eri tavoin riippuen omasta asemasta. Toiset kokevat muutoksen uhkana ja heissä se voi aiheuttaa epävarmuutta. Toiset näkevät muutoksen tuomat mahdollisuudet. Muutosvastarinta on yleistä ja johtuu epävarmuudesta. Epäilyksiä esiintyy varsinkin, jos muutokset tulevat yllättäen ja niiden vaikutuksia voidaan vain arvailla. Sopeutuminen helpottuu, kun päätökset voidaan perustella ja niistä tiedotetaan avoimesti. Myös avoin keskustelu muutosten vaiku-

tuksista tuo turvallisuuden tunnetta. Henkilöstön sisällyttäminen suunnitteluun voi olla avuksi motivaation löytämisessä. (Eräsalo 2008, 133–134; Penttinen ja Mäntynen 2009, 7.)

4.8 Kirjallinen materiaali apuna perehdyttämisessä

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää kirjallista tai sähköistä apumateriaalia. Apumateriaalit toimivat muistamisen tukena. Työntekijä voi jo etukäteen tutustua yritykseen erilaisten yritysotteiden tai internetin välityksellä. Esitteiden avulla hänen on helpompi muodostaa kokonaisuuksia ensimmäisen päivän informaatiotulvasta. Apumateriaaleina toimivat esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaat, yritystä koskevat esitteet, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, käsikirjat ja videot. Myös sähköisessä muodossa löytyy nykyään perehdytyksen apuna toimivaa materiaalia. Esimerkiksi yrityksen intranet voi toimia tiedonlähteenä. Myös kirjalliset työohjeet ja muu ohjeistus toimivat perehdyttämisen apuna. Työntekijä voi niiden avulla kerrata oppimaansa ja myöhemmin tarkistaa askarruttamaan jääneitä seikkoja. (Kangas 2000, 8,10.)

4.9 Perehdyttämisen kehittäminen

Kun perehdyttämistä halutaan kehittää, tulisi selvittää nykyinen tilanne ja kartoittaa puutteet sekä muut ongelmakohdat. Kehittämiskohteista valitaan tärkeimmät asettaen niille kehittämistavoitteet. Kehittämiskohteiksi valittuihin ongelmiin tulisi paneutua kattavasti ja sen jälkeen suunnitella kehittämisohjelma puutteiden korjaamiseksi. Perehdyttämisen kehittämistoimenpiteitä suunnitellessa tulisi ottaa huomioon esimiesten, perehdyttäjien ja perehdytettävien työntekijöiden näkökulmat. (Kangas 2000, 23.)

5 PEREHDYTTÄJÄ

Päävastuu perehdyttämisestä kuuluu aina esimiehelle. Yrityksessä voi olla myös erikseen nimetyt perehdyttäjät tai työnopastus voi kuulua koko työyhteisölle. Perehdyttäjät toimivat kuitenkin aina yhteistyössä esimiehen kanssa. Usein tulokas otetaan heti mukaan työntekoon ja perehdytys tehdään oman työn ohella. Ihanne-tilanne olisi tietenkin, että perehdyttäjä saisi rauhassa keskittyä tehtäväänsä ja perehdytettävän neuvontaan. Perehdyttämiseen pitäisi aina varata ainakin muutama rauhallinen hetki, että tärkeät asiat voidaan käydä kiirehtimättä läpi. (Kupias ja Peltola 2009, 82.)

Perehdytettävälle on hyvä nimetä oma henkilökohtainen perehdyttäjä, jonka puoleen voi kääntyä askarruttavissa asioissa. Nimetty perehdyttäjä pitää huolen, että asiat tulevat järjestelmällisesti perehdytettyä. Perehdyttäjän tulisi olla kiinnostunut tehtävästään ja ottaa vastuuta sen onnistumisesta. Perehdyttäjälle pitää myös antaa tarvittava opastus tehtäväänsä. Työyhteisön voi myös sisällyttää perehdyttämisprosessiin. He voivat kertoa tulokkaalle yhteisistä pelisäännöistä ja muutenkin toivottaa uuden tulijan tervetulleeksi. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijää pystyy itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistään. Alussa hän tarvitsee tietenkin paljon ohjausta ja tukea, mutta vähitellen siirrytään tilanteeseen, jossa perehdytettävä itse ottaa vastuuta perehtymisestään. Perehdyttämisen sujuvuuteen vaikuttaa tietysti myös perehdytettävän valmiudet omaksua uutta tietoa. Perehdyttäjän tulisi työssään ottaa huomioon perehdytettävien tarpeet ja erilaiset oppimistyyli. Ihmiset ovat erilaisia, toinen oppii näkemällä ja toinen tekemällä. (Kupias ja Peltola 2009, 82–83,121,139.)

Kaikissa tilanteissa esimiehen vastuulla on varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä. Hän tarkistaa, että työntekijä sisäistää perustehtävänsä, seuraa perehdyttämistä ja antaa palautetta. Esimies pitää huolta siitä, että työyhteisö on mukana perehdyttämisessä ja antaa tukea perehdyttämistyötä tekeville. Esimiehen tehtävänä on myös kertoa perehdytettävälle hänen työpanoksensa merkityksestä yrityksen menestykselle sekä tavoitteista, mitkä työntekijän tulisi työssään pyrkiä täyttämään. Epäselvät tavoitteet ja työnkuva voivat vaikuttaa

työntekijän motivaation ylläpitämiseen ja työstä tulee yhdentekevää puurtamista. (Kupias ja Peltola 2009, 62–63.)

5.1 Perehdyttämisen roolit

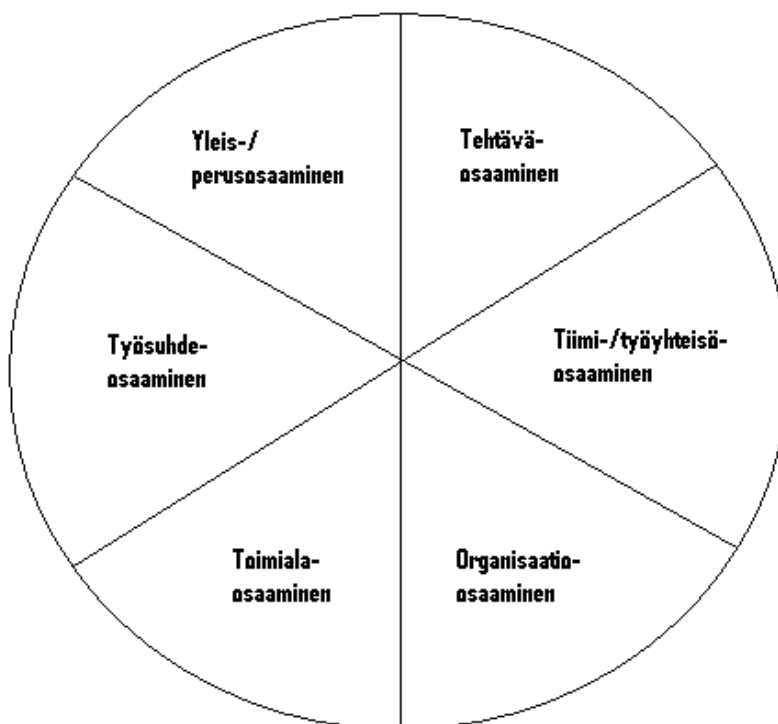
Tulokkaalla voi olla monta eri opastajaa ja työyhteisön jäsenillä voi olla omat roolinsa perehdyttämisprosessin eri vaiheissa. Kupias ja Peltola ovat määritelleet perehdyttämisen roolit seuraavanlaisesti kirjassaan perehdyttämisen pelikentällä: ensimmäisenä työhön saapuessaan työntekijä kohtaa työhönottajan, jonka vastuulla on uuden työntekijän vastaanotto ja alkuperehdytys. Työhönottaja voi vaikuttaa uuden työntekijän saamaan ensivaikutelmaan uudesta työnantajayrityksestä. Vastaanottovaihe on tärkeä hoitaa hyvin, koska ensivaikutelma on tärkeä ja jää hyvin tulokkaan mieleen. Toisessa perehdyttämisen roolissa voi olla hallinnollinen perehdyttäjä, joka hoitaa tarvittavat hallinnolliset työt. Hän hoitaa mahdolliset käyttäjätunnukset ja muut luvat kuntoon. Yhdessä roolissa voi olla työyhteisöön tutustuttaja, joka esittelee tulokkaan työtovereille. Esittelyn voi tehdä yleisesti kaikille yhtä aikaa tai esitellä uusi työntekijä pienemmille ryhmille kerralla. Kun kaikki uudet työtoverit esitellään henkilökohtaisesti, työntekijän on helpompi toimia kun hän tietää kuka kukin on, vaikkei kaikkien nimiä ja tehtäviä heti pysty muistamaan. Esimies voi toimia työsuhteeseen perehdyttäjänä ja antaa uudelle työntekijälle opastusta työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Hän kertoo esimerkiksi työajoina, työn tauottamisesta, henkilöstölle tarjottavista etuuksista ja työterveyteen liittyvistä asioista. Esimies toimii yleensä myös organisaatioon perehdyttäjänä, jolloin hän kertoo tarkemmin yrityksen arvoista ja tavoitteista. Työhön perehdyttämisen hoitaa usein lähin työtoveri. Hänellä on erityisosaaminen juuri siihen työhön, johon uusi työntekijä on valittu. Jotkut perehdyttäjistä pystyvät toimimaan useissa näistä rooleista ja toisille kuuluu vain tietty osa-alue. (Kupias ja Peltola 2009, 95–98.)

5.2 Erilaiset perehdytettävät

Perehdyttämisprosessia kaikkine vaiheineen ei voida läpikäydä lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten vuokratyövoiman ja lyhytaikaisten sijaisten kanssa. Tilapäistyöntekijöille on räätälöitävä omanlaisensa perehdyttämisohjelma tiedot ja

taidot huomioon ottaen. Huomioon on otettava myös eri kulttuureista tulevat työntekijät ja heidän tietonsa suomalaisesta työkuulttuurista. (Kangas 2000, 5; Kupias ja Peltola 2009, 15.)

Uudet ja vanhat työntekijät tarvitsevat monenlaista osaamista ollakseen hyviä työssään. Perehdyttämisessä tulisi aina ottaa huomioon työntekijän osaaminen ja sen pohjalta miettiä, miten osaamista lähdetään kehittämään. Kupiaksen ja Peltolan mukaan osaaminen voidaan jaotella erilaisiin osaamisalueisiin.(kuvio 1.) Perehdyttäjä voi käyttää tätä osaamisaluekartoitusta apuna tulokkaan osaamisen tasoa arvioidessaan. Osaamisalueiden jaottelu auttaa myös perehdyttämisen suunnittelussa. Perehdyttäjä voi määrittellä, mitkä osaamisalueet ovat tärkeimpiä perehdytettävän osaamisen tasoa tarkasteltaessa ja mikä osaaminen on tärkeää jossain tietyssä työtehtävässä. (Kupias ja Peltola 2009, 89.)



Kuvio 1. Työssä tarvittava osaaminen jaettuna osa-alueisiin . (Kupias ja Peltola 2009, 90.)

Kupiaksen ym. mukaan yleis- tai perusosaamista tarvitaan kaikissa tehtävissä. Yleensä oletetaan että, kaikilta löytyy tarvittava perustietous. Työtehtäviin sopivaa henkilöä etsittäessä edellytetään, että työntekijällä on taidot toimia työelämässä, jonkinlaista kielitaitoa ja perus atk-osaamista. Aina ei voida kuitenkaan automaattisesti olettaa, että esimerkiksi ulkomaalainen työntekijä on perillä kaikista suomalaisen työelämään liittyvistä asioista. Työelämään vasta valmistuneiden nuorten työelämätaidot ja tiedot eivät myöskään välttämättä ole vielä riittävät. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa ja suunnitella perehdytys sen mukaisesti. Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa osaamista, jota tarvitaan juuri siinä tehtävässä, johon perehdytetään, esimerkiksi kokin tehtävät, jotka ovat samankaltaisia missä ravintolassa tahansa. Ravintolasta toiseen siirtyvällä kokilla on siis jo valmiina tehtävään tarvittava osaaminen, kun taas juuri alalle valmistuneen tehtäväkohtaiseen osaamiseen on kiinnitettävä huomiota perehdyttämävaiheessa. Yleensä rekrytointivaiheessa juuri tehtäväkohtaisella osaamisella on suuri merkitys. Tiimi- tai työyhteisökohtaista osaamista tarvitaan siinä tietyssä työyhteisössä, missä työskennellään. Työtehtävistä on voitu laatia jonkinlainen kirjallinen kuvaus. Esimerkiksi kun ravintolakokki siirtyy ravintolasta toiseen, hänellä on jo tehtäväkohtaista osaamista. Perehdyttämisessä voidaankin keskittyä uuden työyhteisön toimintatapojen opetteluun. Usein tämä osaaminen sisältää paljon myös sellaista tietoa, mitä ei ole kirjattu mihinkään ylös. Tieto siirtyy siis usein vanhoilta työntekijöiltä uusille ja osaaminen karttuu työtä tekemällä. Organisaatio-osaaminen tarkoittaa sitä, että tuntee työnantajaorganisaationsa. Työntekijän siirtyessä toisiin tehtäviin organisaation sisällä, siirtyy organisaatio-osaaminen mukana. Vain tehtäväkohtainen osaaminen pitää opetella uuden tehtävän mukaisesti. Eri tehtävissä organisaation sisällä, voidaan organisaatio-osaamista joutua katsomaan eri kantilta. Toimialaosaaminen liittyy tiettyyn toimialaan. Esimerkiksi jos kaupan kassalla työskentelevä siirtyy työskentelemään ravintolan kassalle. Perustyö eli kassan käyttö on jokseenkin samanlaista, mutta muut alaan liittyvät asiat eroavat toisistaan. Työsuhteosaaminen käsittää työsuhteeseen liittyvien velvoitteiden ja ehtojen tuntemisen. (Kupias ja Peltola 2009, 90–92.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen avulla halusin selvittää perehdyttämisen kulkua sekä henkilökunnan mielipiteitä ja ajatuksia perehdyttämisestä. Halusin myös kerätä mahdollisimman paljon ideoita ja ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, onko yrityksessä tarvetta toimipistekohtaiselle perehdyttämiskansiolle. Koska mahdollisten haastateltavien lukumäärä oli alle kymmenen henkilöä, valikoitui aineiston keräämiseksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tekeminen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelujen avulla voidaan selvittää henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja niiden merkitystä. Saatujen tietojen avulla pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeisiin. (Vilka ja Airaksinen 2004, 70–71.)

Tiedon kerääminen tehtiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen ja ne noudattavat valittua teemaa. Haastattelun etuja on, että henkilöt joilta tietoa ja vastauksia halutaan, saadaan varmasti mukaan tutkimukseen. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa. Haastattelutilanteessa mielipiteille voidaan pyytää perusteluita ja tarvittaessa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun luotettavuus saattaa heikentyä, jos haastattelijalle ei kehdeta kertoa asioita suoraan, vaan kaunistellaan asioita. Haastattelujen huonona puolena on myös se, että ne vaativat suunnittelua ja vievät aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997.)

Teorian pohjalta laadin haastattelukysymyksiä, jotka kannustaisivat vastaajaa kertomaan mahdollisimman laajasti näkemyksiään perehdyttämisestä. Lopullisen haastattelupohjan valmistuttua, (Liite 1.) muokkasinkin siitä vielä toisen version esimiesten haastatteluja varten. (Liite 2.) Haastatteleamalla esimiehiä halusin saada mahdollisimman tarkan kuvauksen nykyisen perehdyttämisprosessin kulusta. Perehdyttämislomaketta testasin ennen varsinaisia haastatteluja kahdella yrityksen työntekijällä. Testauksen tuloksena muokkasinkin kysymyksiä ymmärrettävämpään

muotoon. Yhdistin myös samantyyppisiä kysymyksiä, koska niissä oli toistoa ja vastaukset olivat keskenään samankaltaisia.

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2012. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Valitsin heidät sen perusteella, että he kaikki ovat olleet jotenkin osallisena perehdyttämisprosessissa. Jätin haastateltavista pois sellaisia työntekijöitä, jotka eivät suoranaisesti ole osallisina perehdyttämisprosessissa. Suoritetuista haastatteluista koin saavani kattavan kuvan perehdyttämisen tilasta ja sen kehityskohteista. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa 29.2.2012, 1.3.2012 ja 7.3.2012. Haastattelut sovittiin pääasiallisesti työpäivän loppuun, koska työntekijöiden irrottaminen työstä työpäivän aikana ei ollut kaikkien kohdalla mahdollista. Haastattelin yhtä henkilöä kerrallaan ja nauhoitin keskustelut, ettei niihin käytetty aika venyisi liian pitkäksi. Kukin haastattelu vei aikaa noin 15 – 35 minuuttia. Haastateltavina olivat perehdytyksestä vastaavat ravintolan ryhmäpäällikkö, ravintolaesimies sekä keittiöesimies. Haastateltavana oli myös yksi määräaikainen työntekijä, joka oli työskennellyt yrityksessä alle puoli vuotta sekä yksi Amican toisesta toimipisteestä siirtynyt työntekijä. Haastattelin myös kahta työntekijää, jotka ovat työskennelleet Amica Runsorellassa sen avaamisesta lähtien eli noin kolme vuotta. Kaikki haastateltavat olivat naisia, koska yrityksessä työskentelee ainoastaan yksi miespuolinen henkilö, joka oli haastattelujen ajankohtana vuosilomalla. Valitsin pitkäaikaiset työntekijät haastatteluun siten, että toinen antaisi näkökulman keittiön ja toinen salin perehdyttämiseen. Haastattelun alkuun selvitin yleisiä mielipiteitä perehdyttämisestä. Tämän jälkeen halusin selvittää haastateltavien mielipiteitä toimipisteen perehdyttämisprosessista, kysyen lopuksi perehdyttämisen tämänhetkisistä puutteista sekä kehitysehdotuksista. Haastattelujen jälkeen kirjoitin nauhoitetut keskustelut puhtaaksi keräten kaikki vastaukset yhteen analysointia varten.

7 HAASTATTELUJEN TULOKSET

7.1 Esimiesten haastattelujen tulokset

Haastattelukysymyksien avulla halusin selvittää, miten perehdyttäminen tällä hetkellä toteutetaan ja minkälaista materiaalia käytetään apuna perehdyttämisessä. Haastattelukysymyksien avulla sain tarkan kuvauksen perehdyttämisen kulusta nykyisellään. Haastateltavina olivat toimipisteen ravintolaryhmäpäällikkö sekä ravintolaesimies.

7.1.1 Perehdyttäminen

Amicalla on käytössä sähköinen perehdyttämisohjelma, joka sijaitsee eAkatemiassa. eAkatemia on Fazer Food Servicen käyttämä sähköinen koulutusjärjestelmä. Perehdytettävä kirjautuu akatemiaan omilla käyttäjätunnuksillaan ja käy perehdyttämisohjelman läpi esimiehen opastuksella. Perehdyttämisohjelma on jaettu eri osa-alueisiin, joiden avulla perehdytettävälle annetaan yleistietoa yrityksestä, konseptista, tietoa palkka-asioista, omavalvonnasta ja työhön liittyvästä lainsäädännöstä. Perehdyttämisohjelman avulla käydään läpi myös työntekijän omat vastuut työssä. Kaikkia osa-alueita ei ole välttämätöntä käydä läpi jokaisen perehdytettävän kanssa. Kokonaisuus rakennetaan työtehtävän ja osaamisen mukaan. Perehdyttämisohjelman suoritettuaan perehdytettävä kuittaa sen läpikäydyksi. Perehdyttämisohjelma on käytössä kaikissa Amica ravintoloissa eikä se sisällä toimipistekohtaista materiaalia. Yleiset toimipistekohtaiset asiat käydään läpi suullisesti työntekijän kanssa aina tämän aloittaessa. eAkatemian perehdyttämismateriaali käydään läpi vakituisen henkilökunnan sekä pitkäaikaisten määräaikaisten kanssa. Intranettiä ei juurikaan käytetä perehdyttämisen apuna.

Yrityksen perehdyttämisestä on vastuussa ravintolan esimies. Ravintolaesimies hoitaa teorian perehdyttämisen ja alkuperehdyttämisen. Keittiöesimies on vastuussa käytännön perehdyttämisestä keittiössä. Henkilökunta on apuna perehdyttämisessä vastaten kysymyksiin ja opastaen perehdytettävää tarvittaessa. Tilanteen vaatiessa valitaan henkilökunnasta sopiva henkilö opastamaan perehdytettävä työtehtäviinsä. Näin tehdään sen vuoksi, että kassalla ja edustuksessa työskentelevillä

on erityisosaamista, jota esimiehellä ei välttämättä ole. Työssä on myös paljon sellaisia asioita, joihin ei voi etukäteen perehdyttää. Monet asiat opitaan työn edessä käytännön kautta.

Perehdyttämisen etenemistä seurataan eAkatemiassa, johon perehdytettävä kuittaa suorittamansa osa-alueet. Osioita voi jättää myös myöhemmin perehdytettäväksi, jolloin perehdytettävä kuittaa osa-alueen suoritetuksi myöhemmin. Käytännön työssä perehdyttämisen etenemistä seuraa henkilökunta. Jos huomataan, että joku asia ei toimi toivotulla tavalla, voidaan osa-alue perehdyttäminen vielä kerrata.

Perehdyttämismateriaali koostuu eAkatemiassa olevasta materiaalista, joka on sama kaikille Amican toimipisteissä työskenteleville. Uusille työntekijöille annetaan myös Hyvä työ maistuu -esite, joka sisältää tietoa Fazer Food Servicestä. Toimipaikkakohtaista esitettä ei ole. Työpaikkakohtainen perehdyttämismateriaali muodostuu uuden johtamisjärjestelmän kautta. Uudessa järjestelmässä kaikista työtehtävistä on saatavilla toimipistekohtainen roolikuvaus ja tehtäväkuvaukset. Jokaisen työpisteen luona kuvaukset ovat seinällä työntekijöiden luettavissa. Roolikuvauksessa kerrotaan esimerkiksi kyseisen tehtävän työvaiheet, vastuut ja oma-valvontaan liittyvät asiat. Roolikuvauksesta uusi työntekijä tai esimerkiksi toisesta toimipisteestä tuleva tuuraaja näkee päivittäiset tehtävänsä. Työtehtäväkuvauksista taas selviää tehtävien tarkempi kulku. Järjestelmä on uusi, eikä vielä toimi niin hyvin käytännössä, kuin sen pitäisi. Kuvauksia täydennetään ja päivitetään kuitenkin koko ajan. Tulevaisuudessa niitä voidaan varmasti hyödyntää tehokkaammin. Roolikuvaukset ovat apuna erityisesti tilapäistyöntekijöitä perehdytettäessä.

7.1.2 Perehdyttämisen kehittäminen

Kysyttäessä perehdyttämisen kehittämisestä nostivat haastateltavat esiin tämän hetkisiä ongelmakohtia, joihin tulevaisuudessa on varmasti luvassa parannuksia. Perehdyttäjien mielestä eAkatemian perehdyttämiskurssi on hyvä ja kattava paketti. Ohjeistuksen mukaan kurssi tulisi käydä kerralla läpi. Perehdyttäjien mielestä kokonaisuus on hieman liian suuri kerralla läpikäytäväksi. Sitä haluttaisiin kehittää siten, että läpikäytävät asiat jaettaisiin pienempiin osa-alueisiin. Alueet voisi olla jaksotettu siten, että aluksi käydään läpi asiat, jotka on tiedettävä heti alusta

alkaen. Myöhemmin tehtävässä perehdyttämisessä voitaisiin käydä läpi asioita, jotka täydentäisivät perehdyttämistä. Muutaman viikon kuluttua työntekijälle on jo muodostunut kuva yrityksestä tehtävineen ja hänellä on erilainen näkökulma asioihin. Koko perehdyttämisohjelma läpikäyminen kerralla voi aiheuttaa informaatiotulvan ja perehdytettävän voi olla hankalaa yhdistää asioita käytäntöön. Ongelmana eAkateмиassa on haastateltavien mukaan myös se, että akatemiaan tulisi kirjautua omilla käyttäjätunnuksilla, jotta perehdyttämiskurssi rekisteröityisi suoritetuksi. Tunnukset voivat saapua kuitenkin vasta kuukausien kuluttua siitä, kun työntekijä on aloittanut työssään. Perehdyttäminen olisi kuitenkin tärkeää käydä läpi alkuvaiheessa. Haastateltavien mielestä eAkatemian perehdyttämisohjelmaa olisi hyvä olla saatavilla myös englanninkielisenä. eAkatemian perehdyttämisohjelmaa ei käydä läpi lyhytaikaisten sijaisten kanssa, koska se vie niin kauan aikaa. Kaikkea ohjelman sisältämää tietoa ei ole myöskään tarpeellista käydä läpi heidän kanssaan.

Haastatteluiden avulla haluttiin myös selvittää, olisiko yrityksessä tarvetta perehdyttämisen apuna käytettävälle oppaalle tai informaatiokansiolle. Haastateltavilta kysyttiinkin, minkälaista materiaalia he haluaisivat perehdyttämisen avuksi. Haastateltavien mielestä ainakin kaikki roolikuvaukset ja mahdolliset työvaihekuvaukset olisi hyvä kerätä yhteen paikkaan. Työntekijä voisi tutustua niihin omatoimisesti kaikessa rauhassa. Tällä hetkellä roolikuvaukset löytyvät jokaisen työpisteen läheisyydestä. Myös ajantasaisten yhteystietojen haluttiin olevan helposti kaikkien saatavilla. Yhteystietojen liitteeksi suunniteltiin opastusta siitä, kuinka toimia sairastapauksissa ja keneen tulisi ottaa yhteyttä. Haastateltavien mielestä talon säännöt olisi hyvä kirjata ylös. Kassatarjoilijoille toivottiin kirjallisena erityistietoa ruokalajien päivittäisestä määrästä ravintolassa, heidän roolikuvauksessaan voisi myös lukea mitä lounaaseen kuuluu. Fazernetin tiedot haluttiin myös kaikkien saataville. Fazernetissä on paljon hyödyllistä tietoa sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Ongelmana on, että sinne pääsee ainoastaan yhdeltä ravintolan koneelta, joka on päivittäin ahkerasti käytössä. Tarpeelliset tiedot voisi sieltä tulostaa ja laittaa kansioon, jolloin ne olisivat kaikkien saatavilla.

7.2 Henkilökunnan ja perehdytettävien haastattelujen tulokset

Haastattelukysymyksiä avulla halusin selvittää henkilökunnan mielipiteitä yrityksen tämänhetkistä perehdyttämisen prosessista. Halusin myös haastateltavien kehitysehdotuksia ideoiden koskien perehdyttämiskansiota ja perehdyttämismateriaalia. Haastattelukysymyksiin sain paljon hyviä vastauksia ja esitin myös paljon tarkentavia lisäkysymyksiä.

7.2.1 Hyvän perehdyttämisen hyödyt

Aloitin haastattelun kysymällä haastateltavien mielipiteitä siitä, minkälaisista heidän mielestään on hyvä perehdyttäminen ja mitkä ovat sen hyödyt. Vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia. Haastateltavien mielestä hyvän perehdyttämisen hyödyt ovat molemminpuolisia. Suurin hyöty on, että työntekijä sisäistää nopeasti työnkuvansa ja hän pystyy tekemään työnsä turvallisesti ja tehokkaasti. Hyvän perehdyttämisen koettiin olevan sellaista, missä uusi työntekijä saa tarpeeksi kattavat tiedot ravintolan toimintatavoista. Hän hahmottaa toimitilat, työskentelypaikat ja tehtävän kokonaisuudessaan. Työhön annetaan myös muut tarvittavat opastukset, esimerkiksi koulutetaan perehdytettävä käyttämään työssä tarvittavia laitteita. Uuden työntekijän kanssa on erityisen tärkeää käydä läpi myös vaaranpaikat, jotta välttytään onnettomuuksilta. Yhden vastaajan mielestä hyvän perehdytyksen edellytys on, että esimies näkee vaivaa perehdyttämisessä. Läheisten työkaverien panos on myös tärkeä, koska esimies ei voi perehdyttää kaikkea yksin. Perehdyttämisen hyödyiksi listattiin myös se, että työntekijä pääsee nopeasti kiinni omaan työhönsä ja työtahtiin mukaan. Työ on alusta lähtien mielekkäämpää, kun työntekijä tietää mitä tekee. Perehdytettävälle on myös tärkeää alusta lähtien kokea onnistumisia työssään. Onnistumisien kautta luottamus omaan osaamiseen kasvaa ja innostus työtä kohtaan lisääntyy.

7.2.2 Perehdyttämisen nykytila

Kun haastateltavat olivat määritelleet hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit ja hyödyt, seurasi kysymyksiä yrityksen tämänhetkisestä perehdyttämisestä. Kysymykseen, kuka yrityksessä perehdyttää, tuli erilaisia vastauksia. Haastateltavat

olivat sitä mieltä, että päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehille. Useat nimesivät ravintolaesimiehen henkilöksi, joka hoitaa yleensä yleisperehdyttämisen. Työnopastuksen vastuuhenkilöitä ei osattu tarkasti määritellä. Haastateltavien mukaan kaikki osallistuvat opastukseen ja neuvomiseen.

Haastateltavien mielestä uusien vakituisten työntekijöiden yleisperehdyttäminen on hoidettu hyvin. Haastateltavien mielestä parannettavaa kuitenkin löytyy etenkin tilapäistyöntekijöiden perehdyttämisessä. Yhden haastateltavan mielestä pari päivää tuuraavien tilapäistyöntekijöiden perehdyttäminen on erityisen hankalaa. Perehdyttämiseen on niin vähän aikaa, että kaikkia tärkeitä asioita ei muisteta kertoa. Tilanne koettiin myös turhauttavaksi, koska heti kun tilapäistyöntekijä on oppinut tehtävänsä, hän voi jo vaihtua toiseen. Muutama haastateltavista koki, että tietoa on joskus vaikea saada. Tiedon saamiseksi tulee itse olla hyvin aktiivinen ja esittää paljon kysymyksiä. Suurimman osan tiedosta perehdytettävä saa työn ohessa sitä mukaa kun asiat tulevat esille. Yhden haastateltavan mielestä tulisi myös toisesta toimipisteestä tulevat työntekijät huomioida paremmin perehdyttämisessä ja opastaa talon tavoille.

Usean haastateltavan mielestä työnopastus on hoidettu heikosti. Työnopastuksen suurimmaksi haasteeksi koettiin ajanpuute. Sen lisäksi haastateltavien mielestä oli epäselvää, kenen vastuulla työnopastus on. Sairastapauksen sattuessa tuuraaja on saatava nopeasti työhön kiinni, mutta kenelläkään ei ole aikaa perehdyttämiseen. Aamuisin kaikilla on paljon työtehtäviä, joiden on oltava valmiina tietyllä kellon lyömällä. Aamuisin ei myöskään aina ehditä ottaa työntekijää kunnolla vastaan ja näyttämään paikkoja. Usein perehdytys tapahtuu siten, että työn ohella opastetaan ja työn edetessä kysymällä saa lisäopastusta. Työnopastus hoidetaan monen ihmisen toimesta, jolloin se voi olla hyvinkin katkonaista ja sekavaa. Ongelmaksi muodostuu se, että loppujen lopuksi kukaan ei tiedä mitä, on kerrottu ja mitä ei. Yhden haastateltavan mukaan ei kaikkia asioita oltu aina muistettu kertoa. Uusia yllättäviä asioita tuli esiin vielä kuukausien päästä työn aloittamisesta.

Haastateltavien mielestä hankaluuksia syntyy usein myös, kun tiskiinkin tulee tilapäistyöntekijöitä, koska heidän perehdyttämisensä ei oikein ole kenenkään vastuulla. Tiskissä voi olla myös kaksi uudehkoa tilapäistyöntekijää, joista kauemmin

työskennellyt opastaa seuraavaa vähäisellä kokemuksella. Ongelmaksi voi joidenkin kohdalla muodostua myös kieli. Kielitaito ei aina riitä puolin tai toisin tarpeeksi perusteelliseen neuvomiseen. Keittiöön tulee usein väliaikaisia työntekijöitä muista toimipisteistä ja heille perehdytetään ainoastaan välttämättömin. Vanhojen työntekijöiden oletetaan jo tietävän tarvittavat asiat, vaikka toimipistekohtaisia eroja löytyy aina.

Kysymykseen perehdyttämisen etenemisen seurannasta ei oikein osattu vastata. Muutaman haastateltavan mielestä perehdyttämisen etenemistä ei seurata mitenkään tai he eivät tieneet seurataanko. Kahden haastateltavan mielestä seuranta tapahtuu henkilökunnan toimesta. Ajan kuluessa seurataan, onko perehdytettävä päässyt jyvälle asioista. Henkilökunta seuraa, kuinka perehdytettävä oppii uudet asiat, ja tarvittaessa opastaa lisää. Muutaman haastateltavan mielestä seuranta tapahtuu siten, että kun tekee väärin, niin sitten saa moitteita.

7.2.3 Perehdyttämismateriaali ja kehitysehdotukset.

Olemassa olevasta perehdyttämismateriaalista kysyttäessä vastaukset olivat vaihtelevia. Kahden haastateltavan mielestä perehdyttämisen apuna pitäisi olla perehdyttämiskansio. Yksi haastateltava muisti saaneensa tullessaan ”Hyvä työ maistuu” -esitteen. Kaikki eivät tieneet saatavilla olevasta materiaalista. Yksi haastateltavista oli suorittanut eAkatemiassa oleva perehdyttämiskurssin. Perehdyttämiskurssi käydään nykyään läpi kaikkien pitkäaikaisten työntekijöiden kanssa.

Perehdyttämisen kehittämiseksi tuli paljon erilaisia ideoita. Melkein kaikkien haastateltavien mielestä työntekijälle tulisi nimetä oma perehdyttäjä, joka olisi pääasiallisesti vastuussa opastamisesta. Haastateltavien mielestä opastukselle tulisi myös järjestää aikaa, jolloin edes perusasiat voitaisiin käydä rauhassa läpi. Perehdyttäjälle pitäisi myös antaa aikaa tutustuttaa työntekijä tarjolla olevaan materiaaliin. Haastateltavien mielestä myös tarjolla oleva materiaali pitäisi muistaa pitää ajan tasalla ja uudistuksista tiedottaa paremmin. Monen mielestä perehdyttäminen on hankalaa, koska siihen käytetty aika on poissa omasta työajasta. Muutaman haastateltavan mielestä myös tiedon kulussa on ongelmia. Yhden haastateltavan kanssa perehdyttämisohjelma oli käyty läpi hänen työskenneltyään yrityk-

sessä jo jonkin aikaa. Hän toivoi perehdyttämisohjelman läpikäyntiä heti alussa. Yksi haastateltavista toivoi, että perehdyttäminen olisi monipuolisempaa. Esimerkiksi keittiötyöntekijää perehdytettäisiin myös salin, edustuksen ja tiskin toimintaan.

Perehdyttämisen avuksi tarkoitetun materiaalin toivottiin olevan selkeää ja yksiselitteistä. Haastateltavien mielestä myös laitteiden käyttöohjeet tulisi olla paremmin saatavilla. Haastateltavat kokivat roolikuvaukset hyödyllisiksi. Osan mielestä eri tehtävien roolikuvaukset eivät ole tarpeeksi perusteellisia ja työnkuvaukset puuttuvat vielä lähes kokonaan. Salin puolelle toivottiin myös helppolukuista ja yhtenäistä listaa kassalla käytettävistä koodeista. Kassahenkilöille toivottiin myös kattavaa listaa leipomotuotteiden sisältämistä ainesosista. Listasta löytyisivät tuotteet, jotka sisältävät yleisimpiä allergisoivia ainesosia kuten laktoosia, gluteiinia, kananmunaa ja pähkinää. Etenkin tiskiin tuleville työntekijöille toivottiin jonkinlaista perehdyttämismateriaalia. Toivottiin materiaalin sisältävän kuvauksen toimenpiteistä, jotka tehdään aamulla saavuttaessa tiskiin ja iltapäivällä lopetettaessa. Toivottiin myös ohjeistusta laitteiden vaatimista puhdistustoimenpiteistä päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Todettiin myös, että ohjeistukset olisi hyvä olla käännettynä englannin kielelle.

Lopuksi kysyin haastateltavilta heidän kokemuksiaan eAkatemian ja intranetin käytöstä. Molemmat sisältävät paljon hyödyllistä materiaalia ja kouluttamisen apuvälineitä. Kaikki haastatelluista olivat suorittaneet vähintään yhden kurssin, joka liittyi omavalvontaan. Jotkut haastatelluista eivät olleet perehtyneet tarkemmin eAkatemian tarjontaan. Osa oli suorittanut useampiakin kursseja. Useimmat eivät olleet tutustuneet lainkaan intranettiin, joten heillä ei ollut minkäänlaista käsitystä sieltä löytyvästä materiaalista.

7.2.4 Vastausten vertailu

Esimiesten ja henkilökunnan vastauksia vertaillen huomasi, että henkilökunta tarkastelee perehdyttämistä enimmäkseen työnopastuksen näkökulmasta ja esimiehet ajattelevat enemmän perehdyttämisen kokonaisuutta. Esimiesten kehittämistoiveet liittyivät pääasiassa perehdyttämisohjelmaan. Henkilökunnan toi-

vomuksissa oli paljon asioita, joiden avulla työnopastusta saataisiin selkeämmäksi. Esimiesten ja henkilökunnan ehdotukset perehdyttämismateriaalien sisällöstä olivat toisiaan täydentäviä. Roolikuvausten ja työvaihekuvausten käyttö työnopastuksen apuna oli useiden haastateltavien mielestä hyvä asia. Henkilökunnan mielestä kuvaukset ovat kuitenkin vielä puutteellisia. Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että järjestelmässä on vielä puutteita ja sen käyttöönotto vie aikaa.

8 YHTEENVETO

Esimiesten haastatteluiden avulla sain tietoa nykyisestä perehdyttämisprosessista sekä erilaisista materiaaleista, joita toivottiin hyödynnettävän nykyistä paremmin. Henkilökunnan haastatteluista selvisi alueet, joita heidän mielestään olisi tarpeellista kehittää.

Haastattelujen vastauksista selvisi, että haastateltavilla oli hyvin samanlaiset ajatukset siitä, minkälaista on hyvä perehdyttäminen. Perehdyttämisestä koettiin olevan hyötyä kaikille osapuolille. Kaikkien etu on, että työntekijä sisäistää nopeasti työtehtävänsä ja sopeutuu työyhteisöön. Perehdyttäminen on tärkeää myös työn mielekkyyden kannalta. Osaava ja innostunut työntekijä on helpompi sitouttaa yritykseen. Kaikille oli myös selvää, että mitä nopeammin työntekijä oppii työnsä, sitä nopeammin muiden työtaakkaa helpottuu.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että esimiesten tulisi huolehtia perehdyttämisen suunnittelusta ja sujuvuudesta. Yrityksessä yleisperehdyttämisen hoitaa aina esimies. Työnopastuksen vastuuhenkilöitä ei osattu tarkasti määritellä. Tämän todettiin johtuvan siitä, että usein kaikki osallistuvat opastukseen. Opastuksen ongelmaksi muodostuu se, ettei tiedetä, mitä kukin on uudelle työntekijälle opettanut. Perehdyttämiskansioon voitaisiin liittää kirjallinen suunnitelma, johon on kirjattu lyhytaikaisen työntekijän perehdyttämisen pääkohdat. Suunnitelmasta henkilökunta voisi tarkistaa tärkeimmät asiat, jotka tulee muistaa käydä läpi työntöön sujumuuden takaamiseksi. Perehdyttämisprosessin selkeyttämiseksi kannattaisi perehdytettävälle myös nimetä työnopastuksen vastuuhenkilö, joka huolehtii, että kaikki asiat käydään järjestelmällisesti läpi. Jos vastuuhenkilöä ei ole määrätty, voi opetus jäädä vajaaksi tai tekemättä kokonaan. Vaikka perehdytettävälle nimettäisiin oma opastaja, esimiehen vastuulla on seurata perehdyttämisen etenemistä. Perehdyttäjän on aina hoidettava myös oma työnsä, joten hän ei voi jatkuvasti seurata opastettavan työskentelyä.

Haastateltavien vastausten perusteella erityisen haastavaa on tilapäistyöntekijöiden perehdyttäminen ja työnopastus. Haastateltavien mielestä opastamiseen on vaikea löytää aikaa, koska omat työt on myös saatava tehdyksi. Perehdyttämistä

suunniteltaessa olisi hyvä miettiä opastamiseen käytettävää aikaa. Työnopastajalle olisi voitava järjestää häiriötön hetki, jolloin hän voisi keskittyä ainoastaan uuden työntekijän opastamiseen.

Tilanteessa jossa työnopastukselle on varattu hyvin vähän aikaa, tulee uuden työntekijän olla hyvin aktiivinen ja esittää paljon kysymyksiä saadakseen selville tarvitsemansa asiat. Suurimman osan tiedosta perehdytettävä saa työn ohessa sitä mukaa, kun asiat tulevat esille. On tärkeää, että esimies seuraa perehdytettävän oppimista ja keskustelee onnistumisista ja kehitettävistä osa-alueista. Keskustelun avulla ehkäistään se, että jotain unohdetaan epähuomiossa kertoa tai ymmärretään väärin. Kuukausien päästä ei pitäisi enää tulla ihan uutena tietona sellaisia asioita, jotka olisi pitänyt jo alussa opastaa. Jos henkilökunta huomaa, että jokin osa-alue ei ole hallussa, pitäisi se ottaa puheeksi ja kerrata. Palaute pitäisi myös osata antaa rakentavasti.

Esimiesten haastatteluista selvisi, että uusien vakituisten työntekijöiden yleisperhdyttämisen hoitaa aina esimies. Perehdyttämiseen käytetään Amican perehdyttämishjelmaa. Ohjelmaa ei kuitenkaan käytetä lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämisessä, vaan siinä keskitytään pääasiassa työnopastukseen. Perehdyttämisen avuksi toivottiin perehdyttämiskansiota. Kansion haluttiin sisältävän lähinnä toimipisteen käytäntöihin perehdyttävää materiaalia.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valitsin opinnäytetyökseni perehdyttämisen kehittämisen, koska halusin tehdä jotain sellaista, mistä olisi hyötyä toimeksiantajayritykselle ja koko henkilökunnalle. Opin tätä työtä tehdessäni paljon perehdyttämisestä ja sen merkityksestä. Kaikesta uudesta tiedosta on varmasti paljon hyötyä työssäni tulevaisuudessa, varsinkin jos tulee toimittua perehdyttäjän roolissa.

Henkilökohtaiset haastattelut tutkimusmenetelmänä olivat oikea valinta. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niiden avulla sain paljon tietoa perehdyttämisen ongelmista. Haastattelun hyvä puoli on siinä, että haastateltavalle voi esittää lisäkysymyksiä. Häntä voi pyytää vastaamaan esimerkin avulla, jos vastausta on muuten hankala antaa. Myös haastateltavien henkilöiden valinta osui oikeaan siinä mielessä, että mukana oli uusia ja vanhoja työntekijöitä sekä erilaisissa työtehtävissä työskenteleviä. Sain paljon erilaisia näkökulmia kysytyihin asioihin. Aluksi pelkäsin, että aika ei riitä haastattelujen tekemiseen, mutta loppujen lopuksi kaikki sujui kuitenkin nopealla aikataululla.

Haastattelujen tuloksista selvisi, että vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen on panostettu, mutta kehitettävää löytyy lyhytaikaisten työntekijöiden opastuksessa. Yrityksessä hiljattain käyttöön otetut roolikuvaukset ovat erittäin tervetulleita ja oikein käytettynä niistä on varmasti paljon hyötyä uusien työntekijöiden opastamisessa. Perehdyttämistä voitaisiin myös selkeyttää nimeämällä uusille työntekijöille vastuuhenkilö, joka ottaisi pääasiallisen vastuun opastuksesta.

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Kun tutkimuksen kohderyhmä on valittu oikein ja kysymykset ovat oikeat, validiteetti on hyvä. Mielestäni tutkimus on pätevä, koska sen avulla saatiin kerättyä se tieto, mitä haluttiinkin. Reliabiliteetti on hyvä, jos tutkimus on tehty siten, että toistettaessa samoissa olosuhteissa saataisiin samat tulokset. Reliabiliteettia heikentää se, että suurin osa haastateltavista tuntee minut henkilökohtaisesti. Tuttu haastattelija voi vaikuttaa siihen minkälaisia vastauksia haastateltavat antavat, vastauksia voidaan esimerkiksi kaunistella. Tässä

tapauksessa myös kyselyn tekeminen olisi voinut olla vaihtoehtona haastatteluille, jolloin vastaajat olisivat voineet kertoa mielipiteensä nimettöminä.

Haastatteluja tehdessä objektiivisena pysyminen oli ajoittain vaikeaa. Työskenteleminen itse yrityksessä ja olen myös osallistunut työnopastukseen, tästä johtuen asioiden puolueeton tarkastelu ei ollut helppoa. Omat kokemukseni ovat varmasti vaikuttaneet ainakin siihen, millaisia lisäkysymyksiä haastatteluissa olen tehnyt. Tämä vaikuttaa tietenkin myös tutkimuksen reliabiliteettiin.

Tutkimuksesta saatuja tietoja on tarkoitus käyttää hyväksi toimipistekohtaisen perehdyttämiskansion tekemisessä. Kansiossa aiotaan keskittyä lähinnä toimipistekohtaiseen informaatioon. Perehdyttämiseen tarkoitettu materiaali halutaan koota yksiin kansiin kaikkien saataville. Kansio on tarkoitus toteuttaa siten, että sitä voitaisiin hyödyntää erityisesti sijaisten ja tilapäistyöntekijöiden opastamisessa. Kansiossa perehdytettävä voi tarkistaa epäselväksi jääneitä seikkoja tai kerrata oppimaansa.

Tutkimustulosten perusteella tarvetta olisi mahdollisesti myös oppaalle, jossa käytäisiin läpi kaikki asiat, joita tarvitaan tiskissä työskenneltäessä. Tiskipisteessä käytetään eniten väliaikaista työvoimaa sekä sijaisia. Henkilökunnan kaikkien jäsenien on myös tärkeä tietää, miten laitteet toimivat ja kuinka ne pidetään puhtaina ja hyvässä kunnossa. Opas voisi sisältää tarkat rooli- sekä työvaihekuvaukset. Oppaaseen olisi hyvä myös liittää viikoittain sekä kuukausittain suoritettavat laitteiden puhdistukset sekä laitteiden purkamis- ja kokoamisohjeet. Kaikki ohjeistukset olisi tärkeää olla saatavilla myös ruotsiksi ja englanniksi.

LÄHTEET

About Wärtsilä in Finland. Viitattu 26.8.2011.

http://www.wartsila.com/en_FI/about-us/overview

Eräsalo, U & Restamark oy. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus ja ravintola-alalla. 2.painos. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Fazer.fi. Amica. Viitattu 9.9.2011.

<http://www.fazer.fi/Brandit/Amica/>

Fazer.fi. Fazer konserni. Fazer lyhyesti. Viitattu 26.8.2011.

<http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/Fazer-lyhyesti/>

Fazer Food Services eAkatemia. Viitattu 1.9.2011.

<https://fazer.mmg.fi>

Fazer konsernin vuosikertomus 2010. Viitattu 8.9.2011.

<http://www.epaper.fi/pub/fazer/?lang=fi>

Finlex, ajantasainen lainsäädäntö. 2002.Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 Viitattu 8.9.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex, ajantasainen lainsäädäntö. 2004. Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. Viitattu 24.10.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Tampere. Tammi.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Ensimmäinen painos. Oy Edita Ab.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Ensimmäinen painos. Jyväskylä. Gummerus.

Penttinen, A, Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tampere. Tammi.

LIITE 1

**Haastattelukysymykset henkilökunnalle
Perehdyttäminen henkilöstöravintola Runsorellassa.**

Tehtävä:

1. Mitä on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?
2. Mitä hyötyä perehdyttämisestä on?
3. Kuka yrityksessä perehdyttää?
4. Miten mielestäsi yleisperehdyttäminen on hoidettu Runsorellassa?
5. Miten mielestäsi työnopastus on hoidettu?
6. Miten perehdyttämisen etenemistä seurataan?
7. Onko perehdyttämisen avuksi olemassa jotain materiaalia?
8. Mitä puutteita perehdyttämisessä on tällä hetkellä tai miten kehittäisit sitä?
9. Mitä tietoa perehdyttämiskansion tulisi sisältää?
10. Oletko tutustunut eAkatemiaan ja intranettiin?

LIITE 2

Haastattelukysymykset esimiehille Perehdytys henkilöstöravintola Runsorellassa.

Tehtävä:

1. Mitä on hyvä perehdyttäminen ja mitkä ovat sen hyödyt?
2. Onko yrityksessä perehdyttämissuunnitelma ja miten se toimii?
3. Ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä?
4. Miten yleisperehdyttäminen on hoidettu Runsorellassa?
5. Miten työnopastus on hoidettu?
6. Miten tilapäistyöntekijöiden perehdytys on hoidettu?
7. Miten perehdyttämisen etenemistä seurataan?
8. Minkälaista perehdyttämismateriaalia on saatavilla?
9. Mitä puutteita perehdyttämisessä on tällä hetkellä tai miten kehittäisit sitä?
10. Mitä tietoa perehdyttämiskansion tulisi sisältää?