

## **Ihmislähtöinen perehdytysohjelma ravintolan perehdytys- prosessin tukena**

Hanna Pietiläinen



<b>Tekijä(t)</b> Hanna Pietiläinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Ihmislähtöinen perehdytysohjelma ravintolan perehdytysprosessin tukena	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 62+15
<p>Suunnitelmallisella perehdyttämällä saavutetaan parhaimmillaan talon tavat ja työtehtävät hallitseva uusi työntekijä yritykselle. Nykyaikana tämä ei enää yksistään riitä, vaan on tärkeää kohdata työntekijät ihmisinä ja pyrkiä organisaatiolähtöisen perehdyttämisen sijaan perehdyttämään työntekijälähtöisesti. Tässä työssä työntekijälähtöisyys on viety vielä hiukan pidemmälle ja työssä käytetään termiä ihmislähtöinen perehdyttäminen.</p> <p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä luodaan opinnäytetyön tekijän ehdotuksesta ravintola-alan toimeksiantajayritykselle sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Toimeksiantajayritys on Oy Lonnan Hyväntuulenkeidas Ab, joka vastaa Lonnan saaren palvelukokonaisuudesta sekä Suomenlinnassa sijaitsevan Adlerfelt -ravintolan palveluista. Opinnäytetyöllä pyrittiin luomaan toimeksiantajayrityksen arvomaailman ja tavoitteiden mukaisesti tasa-arvoa ja tasalaatuisuutta edistävä tehokas perehdytysohjelma. Aihe on arvomaailman myötä myös ajankohtainen koko ravintola-alalle ja sen puhuttaville työolosuhteille.</p> <p>Työn päätavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia luomalla sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Työn alatavoitteena on luoda perehdytysohjelma, joka vastaa yrityksen arvoja ja tavoitteita sekä yrityksen kauden 2020 ravintolan salin työntekijöiden odotuksia ja tarpeita. Työ rajataan yrityksen Lonnan saaren ravintolan tarjoilijoille ja heidän perehdyttäjilleen luotuun perehdytysohjelmaan, joka luodaan helposti muokattavaksi yrityksen eri toimipisteille ja työnkuville.</p> <p>Kehittämistyönä toteutetulle työlle luotiin nykyaikaisen perehdyttämisen arvoihin pohjautuva tietoperusta, jossa tarkastellaan perehdyttämisen käsitteitä ja nykyaikaisia menetelmiä. Ihmislähtöistä perehdyttämistä avataan oppimisen mahdollistamisen, perehdytysmenetelmien, osaamiskartoitusten, yksilöinnin sekä perehdyttäjän osaamisen vahvistamisen kautta. Lisäksi molempien viitekehysten avulla nostetaan esille nykyaikaisen perehdytyksen hyötyjä ravintola-alalle. Opinnäytetyöntekijä loi omaan osaamiseensa ja visioonsa pohjautuen perehdytysohjelman raamit, joita hän kehitti viitekehysten avulla kohti työn tavoitteet huomioon ottavaa perehdytysohjelmaa. Työtä täydennettiin kyselytutkimus menetelmällä, jolla mitattiin alatavoitteiden saavuttamista luodun perehdytysohjelman muodossa.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin syyskuussa 2020 ja se valmistui toukokuussa 2021. Lopputuloksena syntyi nykyaikainen ja ihmislähtöinen perehdytysohjelma. Asetetut tavoitteet saavutettiin toimeksiantajan ja työntekijöiden antamien palautteiden perusteella hyvin. Lisäksi onnistuttiin tuomaan työn avulla uutta tietoa ja näkemyksiä sekä innovatiivinen perehdytysohjelma, josta on hyötyä toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin kehittämiseen. Toimeksiantaja ja opinnäytetyöntekijä uskovat sen tuovan hyötyä myös koko ravintola-alalle.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, ravintola-ala, oppiminen, sitouttaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Perehdyttäminen .....	4
2.1	Perehdyttäminen kaksisuuntaisena prosessina .....	6
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu .....	7
2.3	Perehdytysohjelma .....	10
2.4	Häirinnän ja väkivallan uhan torjunta osana perehdytystä .....	15
2.5	Suunnitelmallisen perehdyttämisen hyödyt ravintola-alalla .....	16
3	Ihmislähtöinen perehdyttäminen .....	21
3.1	Suorituskyky, kuormittavuus ja palautuminen .....	21
3.2	Oppimisen mahdollistaminen .....	24
3.3	Erilaiset oppimistavat ja perehdytysmenetelmät .....	26
3.4	Osaamiskartoitus ja perehdytyksen yksilöinti .....	28
3.5	Perehdyttäjän osaaminen .....	30
3.6	Ihmislähtöisen perehdyttämisen hyödyt ravintola-alalla .....	33
4	Oy Lonnin Hyväntuulenkeidas Ab .....	35
4.1	Lonnin ravintola .....	36
4.2	Perehdytysprosessin lähtökohdat ja tavoitteet perehdytysohjelmalle .....	36
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	38
5.1	Prosessin vaiheet ja aikataulu .....	38
5.2	Kehittämistyön toteutuksen kuvaus .....	40
5.3	Ihmislähtöinen perehdytysohjelma .....	42
5.4	Kyselytutkimuksen toteutuksen kuvaus .....	44
5.5	Toimeksiantajan kyselytutkimuksen tulokset .....	48
5.6	Kauden 2020 työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset .....	50
6	Pohdinta .....	54
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja käytetyt menetelmät .....	55
6.2	Johtopäätökset ja jatkokehitys .....	58
6.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	59
6.4	Perehdyttämisen tulevaisuus ja kehitysehdotukset .....	61
	Lähteet .....	63
	Liitteet .....	69
	Liite 1. Perehdytysmenetelmien mahdollistaminen .....	69
	Liite 2. Perehdytysohjelman sisältö .....	72
	Liite 3. Palautelomake toimeksiantajalle .....	76
	Liite 4. Palautelomake entisille työntekijöille .....	80
	Liite 5. Saate entisille työntekijöille .....	83

# 1 Johdanto

Työ tekijäänsä opettaa – ajatellaan usein. Uudet työntekijät saavat vain niin kutsutun perehdyttämiskansion luettavakseen samalla, kun työt alkavat. Tämä ajatusmalli perehdyttämisestä saa aikaan työntekijän toiminnan kehittymisen täysin hänen omien tulkintojensa varassa ja virheistä oppien. Tällä tavalla opittu toiminta harvoin vastaa yritysjohtajan ajatuksia yrityksen toiminnasta. (Eräsalo 2008, 60.)

Organisaation jokaisessa työtehtävässä tasalaatuisuuden mahdollistaminen onnistuu ai-noastaan suunnitelmallisen perehdyttämisen kautta (Eklund 2018, 36). Perehdyttäminen tulee toteuttaa jokaiselle yrityksessä työskentelevälle riippumatta tehtävästä ja työtun-neista sekä siitä onko kyseessä yrityksen oma tai vuokrattu työntekijä. Jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö edustaa asiakkaalle yritystä ja sen arvomaailmaa. (Eräsalo 2008, 60.) Osaava henkilökunta on ravintola-alalla yrityksen tärkein voimavara, sillä palveluyrityksenä ravintolan ydintoimintona on asiakaspalvelu (Eräsalo 2008, 9).

Monet yritykset tuntuvat unohtaneen työntekijän suunnitelmallisen perehdyttämisen ja sen tuomat hyödyt. Ennen kaikkea yritykset tuntuvat unohtaneen, että perehdyttämistä tulisi aina tarkastella kahdesta näkökulmasta. Uuden työntekijän oppimisen kannalta, mutta myös koko organisaation oppimisen näkökulmasta. (Eräsalo 2008, 60–61.) Pienilläkin investoinneilla siihen miten hyvin ihminen voi tunnistaa ja hyödyntää omia ydinosiaan perehdytyksen aikana, on havaittu jo olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja irti-sanoutumisten määriin. (Cable, Gino & Staats, 2013, 28.)

Eräsalo (2008, 9–10) nostaa esille ravintola-alalle koulutettujen työntekijöiden hakeutumisen muille aloille töihin, samaan aikaan, kun osaavasta henkilökunnasta on pulaa ja poh-tii, vaikuttaako tähän alan työskentelyolosuhteet ja johtamisen laatu. Häiväläinen (11.3.2020) kertoo 12 vuotta myöhemmin ravitsemisalan työelämätoimikunnassa seuratta-van alan opiskelijahakijoiden vähäisyyttä ja alalla pysymisen lyhyttä kestoa huolestuneina. Alan kiinnostavuuden heikkoudella on siis pitkät juuret, mutta sen muuttamisen keinot ei-vät tunnu löytyvän.

Ravintola-alalla syyllistytään usein perehdyttämään ja opastamaan nuoria perehdyttäjälle sopivin keinoin sekä usein riittämättömästi ja väheksyen (Lassander 19.6.2019; Häiväläi-nen 11.3.2020). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 majoitus- ja ravitsemistoiminnan työllistämistä henkilöistä lähes 60 prosenttia oli 15–34-vuotiaita (PAM Taskutilasto 2020). Voidaan siis tulkita, että ravintola-alalla perehdyttämisen päivittäminen tähän päivään nuorille sekä nuorille aikuisille toimivaksi kokonaisuudeksi on tarpeen.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Oy Lonnan Hyväntuulenkeidas Ab, jonka toimialaa on matkailu-, majoitus- ja ravintolatoiminta Helsingissä. Yritykseen kuuluu Lonnan saaren palvelut sekä Suomenlinnassa sijaitsevan Adlerfelt -ravintolan palvelukokonaisuus. Lonnan saari on avoinna vierailijoille kesäkautena toukokuusta syyskuuhun ja sen palvelut koostuvat kahvila- ja ravintolatoiminnasta, yleisestä saunasta sekä kokous- ja juhlapalveluista. Adlerfelt tarjoaa vierailleen ympäri vuoden ravintola-, kokous- sekä juhlapalveluita. (Aromäki 4.11.2020.)

Lonnan Hyväntuulenkeitaan arvomaailma on tasa-arvoa edistävä ja yritys haluaa kehittyä työyhteisönsä avulla jatkuvasti eteenpäin. (Aromäki 4.11.2020.) Yritykseltä on toistaiseksi puuttunut suunnitelmallisen perehdytysprosessin mahdollistava perehdytysohjelma, jonka opinnäytetyön tekijä otti puheeksi ravintolatoimenjohtaja Tanja Aromäen kanssa työskennellessään yrityksessä 2020.

Työn päätavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia luomalla sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Työn alatavoitteena on luoda perehdytysohjelma, joka vastaa yrityksen arvoja ja tavoitteita sekä yrityksen kauden 2020 ravintolan salin työntekijöiden odotuksia ja tarpeita.

Työssä rajataan kehittämistyönä syntynyt perehdytysohjelma yrityksen Lonnan saaren ravintolan tarjoilijoille ja heidän perehdyttäjilleen. Se luodaan lähtökohtaisesti palvelemaan kaikkia yrityksen toimipisteitä ja työnkuvia jatkossa helpon muokattavuutensa ansiosta. Työ toteutetaan suomen kielellä ja työn laajuuden vuoksi rajataan pois monikulttuurisuuden laajempi tarkastelu, sillä työssä tarkastellaan ihmislähtöisyyttä. Perehdytysohjelman muokkaamisen ohjeistus rajataan tästä työstä pois.

Perehdytysohjelman valmistuttua työn alatavoitteiden saavuttaminen analysoidaan kahdella yksilöidyillä palautelomakkeella. Toimeksiantajalle yksilöidään palautelomake, jossa kerätään tietoa siitä, saavuttiko lopullinen perehdytysohjelma alatavoitteen olla yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukainen. Kauden 2020 ravintolan salin työntekijöiltä puolestaan kysytään palautelomakkeessa vastaisiko opinnäytetyöntekijän luoma perehdytysohjelma malli heidän odotuksiaan ja tarpeitaan perehdytysohjelmasta. Palautteen tuomat kehitysehdotukset rajataan pohdintaan, eikä niiden toteutusta kuvata työssä.

Pääkäsitteinä tässä opinnäytetyössä ovat perehdytysprosessi, perehdytysohjelma ja oppiminen. Kokonaisuutena nämä käsitteet muodostavat lukijalle hyvän pohjan sille, mitä tarkoittaa yksilöitävä perehdytysohjelma ja miksi oppimisen mahdollistaminen on tärkeää. Perehdytysprosessi kuvaa perehdytyksen kokonaisvaltaista jaksoa, joka alkaa yrityksestä

riippuen jo rekrytoinnin loppupuolella tai ensimmäisenä työpäivänä ja kestää päivistä kuukausiin. Perehdytysprosessin kesto ja laajuus riippuu paljon työnkuvasta ja -suhteen pituudesta. (Eklund 2018, 88.) Perehdytysohjelman on tarkoitus toimia työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville, ja se voidaan luoda perehdytyksessä käytävien osa-alueiden mukaisesti tai päiväkohtaisten toimenpiteiden mukaan (Österberg 2014, 118–122). Oppiminen on ihmiselle tärkeä ja elinikäinen prosessi, ja tästä syystä se tuo ihmiselle luonnostaan mielihyvätunnetta (Vaasan Yliopisto; Viitala 2013, 179). Se tuo ihmiselle työelämässä pystyvyydentunnetta ja työhyvinvointi tutkimusten mukaan ihminen odottaa työltään voivansa oppia ja tuntea itsensä päteväksi ja tarpeelliseksi (Viitala 2013, 179).

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan nykyaikaista perehdyttämistä ja sen käsitteitä sekä miten suunnitelmallinen ihmislähtöinen perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen yleisesti sekä ravintola-alalla. Toisessa luvussa luodaan viitekehystä perehdyttämiselle ja avataan pääkäsitteitä sekä nykyaikaisen perehdyttämisen näkökulmia. Luvun viimeisessä alaluvussa nostetaan esille luvun viitekehyksen tuomia hyötyjä ravintola-alalle. Kolmannessa luvussa ihmislähtöinen perehdyttäminen avataan yksilön suorituskyvyn, oppimisen, perehdytysmenetelmien ja perehdyttäjän osaamisen kehittämisen avulla omaksi viitekehykseksi työlle. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa nostetaan myös esille luvun viitekehyksen luomia hyötyjä ravintola-alalle.

Neljäs luku aloittaa työn empiirisen osuuden ja esittelee produktin kehittämistehtävää tarkemmin sekä menetelmävalinnat. Lisäksi luvussa esitellään toimeksiantajayrityksen ja produktin yksilöity toimipiste laajemmin sekä prosessisuunnitelma aikatauluineen. Empiirisen osuuden luku viisi avaa toteutuskuvauksen sekä esittelee lopullisen tuotoksen ja siitä kerätyt palautteet. Viimeisessä luvussa kuusi, pohditaan keskeisiä tuloksia palautteen ja tietoperustan pohjalta sekä työn hyödynnettävyyttä ja jatkokehitystä toimeksiantajayrityksen ja ravintola-alan näkökulmasta. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön tekijän omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana ja avataan tekijän omat kehitysehdotukset perehdytysohjelmalle sekä perehdyttämisen tulevaisuuden näkymiä.

## 2 Perehdyttäminen

Eräsalo (2008, 61) kuvaa perehdyttämisen olevan työntekijän valmiuksien vahvistamista uuden tai muuttuneen työtehtävän suorittamisessa. Perehdytyksessä käsitellään yritykseen, työyhteisöön ja työtehtäviin liittyviä asioita. Perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän toimintaan, osaamisen kehitykseen ja näiden kautta yrityksen tulokseen (Eräsalo 2008, 60).

Perehdyttäminen on osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä, jonka tavoitteena on tehdä työskentelystä tehokasta mahdollisimman nopeasti ja auttaa työntekijä osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. (Viitala 2013, 193; Österberg 2014, 115.) Lisäksi osana perehdytystä on tärkeää saada työntekijän tiedot, taidot ja osaaminen selville sekä hyödyntää niiden tuomaa osaamista yrityksen kehittämisessä (Eräsalo 2008, 62).

Perehdyttämiseen voidaan nähdä viitattavan työsopimuslain 26.1.2001/55 2 luvun 1 § yleisvelvoitteen sisällössä:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (26.1.2001/55.)

Yleisvelvoitteesta voidaan tulkita perehdyttämisen olevan lakiin perustuva oikeus yrityksessä aloittavalle uudelle työntekijälle sekä vanhalle työntekijälle työtehtävän, työmenetelmien tai yrityksen toiminnan muuttuessa. Lisäksi työntekijän lakisääteisestä opetuksesta ja ohjauksesta on säädetty työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738 2 luvussa 14 §, seuraavasti:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.  
(23.8.2002/738.)

Perehdyttäminen tulee toteuttaa jokaiselle yrityksessä työskentelevälle riippumatta tehtävästä ja työtunneista sekä siitä, onko kyseessä yrityksen oma tai vuokrattu työntekijä. Jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö edustaa asiakkaalle yritystä ja sen arvomaailmaa. (Eräsalo 2008, 60.)

Eräsalo (2008, 67), Viitala (2013, 194) sekä TTK (2021a) erottelevat käsitteinä perehdyttämisen koskemaan yritykseen, työyhteisöön ja tapoihin kuuluvia asioita, ja perehdytyksen sisältämän työnopastuksen koskemaan työtehtäviin ja -välineisiin liittyviä asioita. Perehdyttäminen prosessina alkaa jo rekrytoinnin alkupuolella, kun hakijat saavat yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista, toimintaperiaatteista ja itse työstä (Eräsalo 2008, 67; Viitala 2013, 193). Prosessin laajuus ja kesto riippuu työntekijän työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta (Österberg 2013, 116). Lähtökohtana on luoda prosessille perehdytysohjelma, joka kestää enemmän kuin muutaman päivän, sillä kukaan ei voi omaksua kerralla suurta määrää tietoa (Viitala 2013, 194).

Englannin kielessä perehdyttäminen jaotellaan kahdeksi eri käsitteeksi: *orientation* ja *onboarding*. *Orientation* viittaa enemmän suomen kielen sanaan orientaatio, jonka pääasiallisena tarkoituksena on luoda lyhyt kestoisen perehdytyksenä isoa kuvaa ja selvittää työntekijän rooli yrityksessä sekä valmistella hänet työnsä aloittamiseen. *Onboarding* puolestaan terminä kuvaa laajempaa työn ohella perehdyttävää toimintaa, jonka tarkoituksena on itse työtehtäviin, oman osaston tai työnkuvan tavoitteisiin tutustuminen ja tuottavaksi työntekijäksi tuleminen. (Luoto, 14.5.2012; Sims s.a.)

Perehdyttämisen käsitteiden sisällöt tuntuvat vaihtelevan hiukan riippuen lähteen kirjoittajasta. Pääkäsitteitä ovat perehdytys, perehdytysprosessi, perehdytysohjelma ja perehdytysuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä käsitteellä perehdytysprosessi kuvataan tapahtuvaa prosessia kokonaisuutena rekrytoinnista aina seurantaan ja kehittämiseen saakka.



Perehdytysohjelmalla tarkoitetaan tukimateriaalia, joka tehdään perehdyttäjälle ja perehdytettävälle osaksi perehdytysprosessin tukemista. Perehdytysuunnitelma puolestaan kuvaa tukimateriaalia, jonka avulla valitaan perehdytettävälle tavoitteet ja aikataulutetaan perehdytysprosessi sekä varmistetaan perehdytyksen seuranta ja jatkokehitys.

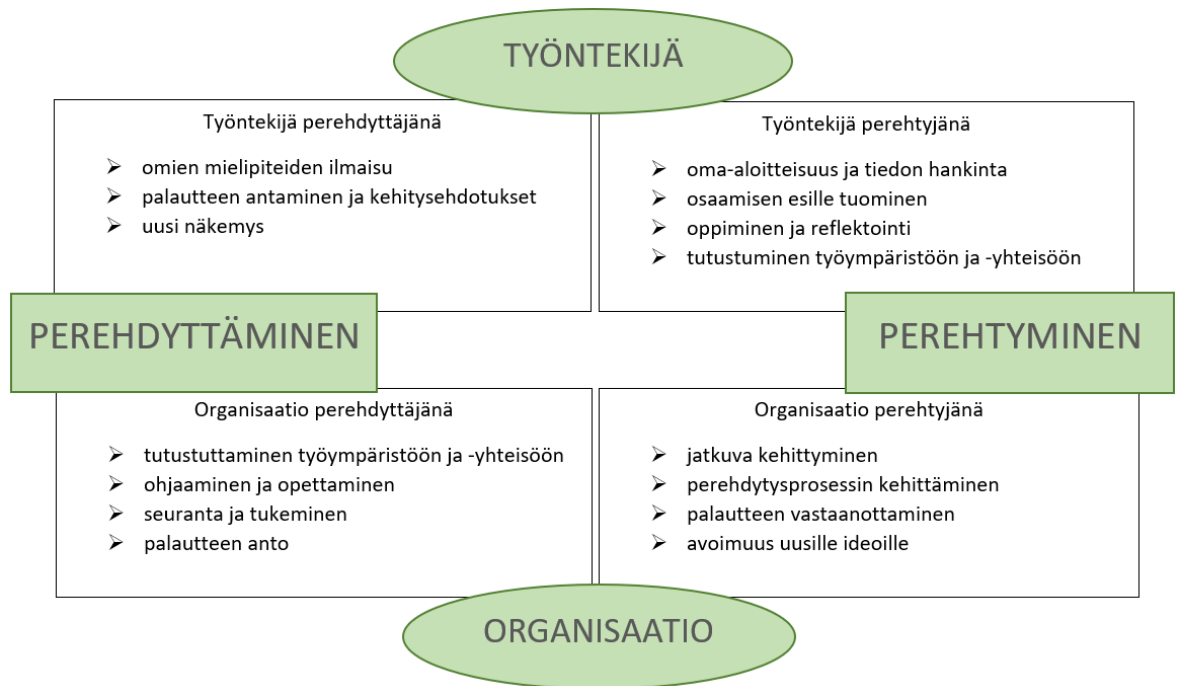
## **2.1 Perehdyttäminen kaksisuuntaisena prosessina**

Perinteinen käsitys perehdyttämisestä prosessina on yksisuuntainen. Työntekijä on perehdytettävänä, toimien tiedon vastaanottajana ja lisäksi häneltä odotetaan oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta. Perinteisesti organisaatio välittää prosessissa työntekijälle odotuksia, tavoitteita ja ohjeistuksia. (Eklund 2018, 39.)

Hyvänä esimerkkinä perinteisestä yksisuuntaisesta perehdyttämisestä toimii Viitalan (2013, 192–194) kokonaisvaltaisen perehdyttämisjärjestelmän kuvaus, joka sisältää tiedottamista ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteeseen perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen jäsenellään Viitalan mukaan henkilöstön kehittämisen muodoissa yksilön osaamisen kehittämiseksi. Tästä kokonaisvaltaisesta perehdyttämisjärjestelmästä jää uupumaan kuitenkin perehdyttämisen suunnitelmallinen kaksisuuntaisuus, jossa organisaatio itse toimii myös perehdytettävänä. (Viitala 2013, 192–194.)

Eklund (2018, 39) kuvaa nykyajan työelämän tehokkaan perehdytyksen muodostuvan näkemysten ja palautteen liikkumisesta molempiin suuntiin työntekijän ja organisaation välillä. Österberg (2014, 117) opastaa myös organisaatiota hyödyntämään kokeneemman uuden henkilön havainnointia työsuhteen alussa, mahdollistamalla totuttujen tapojen kyseenalaistamisen. Eräsalo (2008, 60–62) toteaa niin ikään, että perehdyttämistä voidaan tarkastella työntekijän ja organisaation oppimisen kannalta. Hän myös listaa suunnitelmallisen aktivoimisen ja rohkaisun työntekijän tietojen, taitojen ja osaamisen esille tuomiseksi osaksi perehdyttämisen sisältöä ja tavoitteita (Eräsalo 2008, 60–62).

Perehdytysprosessissa on suunnitelmallisesti mahdollistettava heti alusta alkaen perehdytettävän työntekijän uuden ajattelutavan esiintuominen, sillä uusi työntekijä osaa kyseenalaistaa herkemmin toimintatapojen kehityskohteet. Organisaatio saa arvokasta tietoa työntekijältä ja työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi osaksi organisaatiota. (Eklund 2018, 38–40.) Kuva 1 kuvastaa perehdyttämisen nelikenttää, joka auttaa hahmottamaan vastuita ja tuloksia, joita perehdyttämisen ja perehtymisen yhdistelmillä voi olla. Roolit ja tilanteet ovat tapauskohtaisia, mutta nelikentän näkökulmat on hyvä ottaa huomioon jokaisessa perehdytysprosessissa (Eklund 2018, 40).



Kuva 1. Perehdyttämisen nelikenttä (mukaiillen Eklund 2018; Pitkänen, 2010)

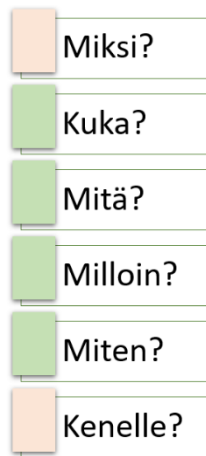
Eklund (2018, 40) kehottaa suunnittelemaan etukäteen, missä kohdissa on toivottua tuoda esille kehitysehdotuksia ja ideoita sekä mahdollistamaan tärkeiden asioiden äärelle pysähtymisen ja keskustelemisen. Hänestä on myös tärkeää rajata pois aiheet, joihin esimerkiksi organisaatiolla ei sillä hetkellä ole resursseja tehdä muutoksia. Näin työntekijälle ei tule turhautunut olo ehdottaessaan kehitysideoita asioille turhaan. (Eklund 2018, 40.)

## 2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunniteltaessa perehdyttämistä tulee ottaa huomioon yrityksen tarpeet ja käytössä olevat resurssit sekä työntekijän yksilöllinen perehdyttämisen tarve. Jokaiselle työntekijälle ei ole kannattavaa luoda täysin samanlaista perehdytystä, vaan sen tulisi pohjautua työntekijän taustaan, osaamiseen, työkokemukseen ja työsuhteen laatuun. Lisäksi on tärkeää luoda esimiestehtäviin ja perehdyttäjän tehtäviin omat laajemmat suunnitelmansa. (Eräsallo 2008, 64–66; Österberg 2014, 116–117.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, sillä hyvin tehty pohjatyö nopeuttaa ja helpottaa prosessin käyttöönottoa jatkossa (Österberg 2014, 118). TTK (2021b) ohjaa tekemään aina kirjallisen suunnitelman perehdyttämisen ja opastuksen tueksi sekä otamaan suunnittelussa huomioon perehdyttämisen tavoitteet, sisällön, tarkkuuden, jäsentelyn ja jaksotuksen.

Kuvassa 2 havainnollistetaan kysymyssanojen avulla näitä huomioon otettavia asioita. Kuva on mukailtu TTK:n (2021b) listaamista huomioon otettavista asioista sekä Eklundin (2018, 73–80) toimivan perehdytysprosessin suunnittelun kuvauksesta.



Kuva 2. Perehdyttämisen suunnittelun avainkysymykset (mukaiillen Eklund 2018, 76; TTK 2021b)

*Miksi* kysymyksellä pohditaan perehdyttämisen tarpeita ja tavoitteita. Se on lähtökohta perehdyttämiselle ja vaikuttaa seuraavaan neljään kysymyssanaan kuka, mitä, milloin ja miten. Tavoitteita on suositeltavaa tarkastella laissa määriteltyjen työturvallisuussäädösten ja yleisvelvoitteen lisäksi myös työn avaintavoitteiden, tehtävien ja työvaiheiden kautta (Eklund 2018, 28; TTK 2021b).

Yleisimpiä tarpeita ja tavoitteita perehdyttämiselle ovat työntekijöiden sitoutumisen ja työn merkityksen vahvistaminen, mahdollisimman nopea uuden työntekijän osaamisen vahvistaminen sekä potentiaalinen tunnistaminen. Tavoitteet tulee määritellä sopiviksi työsuhteen mukaan, sillä ei ole kannattavaa asettaa samoja tavoitteita määrä- ja osa-aikaisille työntekijöille, kun kokoaikaisille. Lyhytkestoisissa työsuhteissa tärkeintä on oppia mahdollisimman nopeasti oman työn kannalta olennaiset asiat, kun taas kokoaikaisessa työsuhteessa on tärkeää keskittyä tavoitteissa työntekijän kehityksen ja sitoutumisen mahdollistamiseen. (Eklund 2018, 28–30.)

Vasta kun tiedetään, mitä perehdyttämisellä tavoitellaan, voidaan siirtyä tarkastelemaan; *kuka* vastaa perehdyttämisen järjestämisestä ja ketkä toimivat perehdyttäjinä. Perehdytyksestä vastaava on yleensä henkilöstöpäällikkö, esimies tai lähiesimies, joka voi delegoida erillisiä osia tai tehtäviä perehdytyksestä myös muille perehdyttämiseen koulutetuille henkilöille. Vastuu perehdyttämisestä on silti aina esimiehellä, ja on tärkeää käydä selkeästi

läpi vastuunjako, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä ja unohduksilta. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää viestiä koko työyhteisölle perehdyttämisestä ja sen tärkeydestä. (Eklund 2018, 76–77; TTK 2021b.)

Kun perehdytyksestä vastaavat ja sitä suorittavat henkilöt ovat selvillä on heidän hyvä keskustella yhdessä, *mitä* asioita perehdytykseen tullaan sisällyttämään ja mikä on sen keskeinen sisältö. Eri näkökulmien on hyvä nousta esille jo heti alkuvaiheessa, jolloin voidaan luoda helposti yhtenevä mielikuva organisaatiosta ja perehdyttämisestä (Eklund 2018, 74). Perehdytyksen runko muodostuu siitä, mitä tehtäviä, toimintatapoja, sääntöjä, järjestelmiä, laitteita ja turvallisuusohjeita työntekijän kanssa tulisi käydä läpi. Näistä muodostuvat kirjalliset listaukset nopeuttavat perehdyttämistä ja varmistavat tasalaatuisen perehdyttämisen jokaiselle. (Eklund 2018, 77; TTK 2021b.)

Kun perehdytyksen laajuus ja runko ovat selvillä, siirrytään miettimään *milloin* mikäkin asia olisi loogisinta käydä läpi perehdytettävän työntekijän kanssa. Pohditaan asioiden jäsentelyä ja järjestystä, jossa asiat käydään läpi sekä sitä, mikä on niiden kesto sekä milloin on sopiva ajankohta käydä mikäkin asia läpi. On hyvä myös luoda jonkinlainen aikataulu perehdytykselle ja sen eri osa-alueille, mutta huomioida myös, että jokainen työntekijä on yksilö ja oppii omassa tahdissaan. Vaikka tarkkaa aikataulua ei ole järkevä tehdä, auttaa jonkinlainen aikataulu kuitenkin tulevaisuudessa ymmärtämään perehdytykseen tarvittavia resursseja, sisältöjä, painotuksia ja kehittämään sitä toimivammaksi. (Eklund 2018, 76, 78; TTK 2021b)

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee kiinnittää myös huomiota siihen, *miten* perehdytettäviä asioita käydään läpi. Mitkä asiat kannattaa käydä pinnallisesti, ja mihin paneutua perusteellisemmin (TTK 2021b). On hyvä pohtia, miten perehdytys toteutetaan käytännössä sekä miten siitä saadaan mahdollisimman tehokasta ja oppimista tukevaa. Erilaisia perehdytysmuotoja ovat esimerkiksi yhteiset koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelut, itsenäinen opiskelu ja erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt, kuten pelit, verkkokurssit ja webinaarit. (Eklund 2018, 78–79.)

Kun perehdyttämisen toteuttajat, sisältö, aikataulu ja toteutustavat ovat selvillä, on vielä pohdittava jokaisen perehdytettävän kohdalla erikseen hänen yksilöllisiä tarpeitaan, eli sitä *kenelle* perehdytystä tehdään. Tärkeää on myös pitää tämä ajatus pohjalla luodessaan perehdytysprosessia, sillä sen tulisi pystyä mukautumaan ainakin jossain määrin erilaisille perehdytettäville. On tärkeää selvittää jo rekrytointivaiheessa yksilöstä asioita etukäteen sekä mahdollistaa perehdyttäjän tietämys perehdytettävästä ennen hänen saapumistaan. Joustavan perehdyttämisen mahdollistaminen saadaan aikaan ymmärtämällä,

että uudesta työntekijästä saadaan myös pitkin perehdytystä lisää tietoa. Perehdytys suunnitelman kehittäminen sopivammaksi perehdytettävälle näiden saatujen tietojen avulla on hyvä olla luonnollinen osa seurantaa. (Eklund 2018, 79–80.) TTK (2021b) kehottaa perehdyttäjää tekemään myös itselleen oman suunnitelman ennen prosessin alkua selvittämällä ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa.

Seuraavissa luvun viimeisissä kappaleissa opinnäytetyön tekijä summaa lähteiden luoman viitekehyksen avulla suunnitelmallista perehdyttämistä omana pohdintanaan. Suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen perehdyttämisen tarve, ja onko perehdytys uudelle työntekijälle vai työntekijälle, jonka työtehtävä on muuttunut. Lisäksi suunnitteluun vaikuttaa perehdytyksen tavoitteet, onko tarkoitus saada rutiinit toimimaan vai jatkuvan kehittymisen ja osaamisen vahvistaminen. Näiden kysymysten pohjalta luodaan suunnitelma siitä, kuka vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, ja millaista osaamista tarvitaan sen jalkauttamiseen sekä mitä sisältöä, miten ohjattuna, ja missä vaiheessa ohjaus tapahtuu. Lopuksi koko suunnitelmaa tarkastellaan perehdytettävän kannalta, millaista osaamista hänellä jo on, mitkä ovat hänen omat tavoitteensa, ja mitä hän tarvitsee yritykseltä voidakseen olla osa organisaatiota ja hoitaa oman työnsä. Suunnitellun perehdytysohjelman tulee olla helposti ja nopeasti muokattavissa perehdytettävälle sopivaksi. Organisaation kehittymisen kannalta suunnitelmaan tulee kuulua myös työntekijän palautteen ja kehitysideoiden vastaanottaminen ja niiden suunnitelmallinen hyödyntäminen.

### **2.3 Perehdytysohjelma**

Suuren tietomäärän omaksuminen ei luonnistu keneltäkään kerralla, ja on suositeltavaa laatia perehdytysohjelma, joka mahdollistaa asioiden jaksottamisen ja useamman yrityksen työntekijän osallistamisen osaksi perehdyttämistä (Viitala 2013, 194). Perehdytysohjelman on tarkoitus toimia työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville (Österberg 2014, 118). Perehdytysohjelma tulisi antaa työntekijälle heti alussa, jotta hänellä on mahdollisuus omaksua perehdyttämiseensä liittyvät asiat sekä tuntee olevansa odotettu ja tervetullut (Österberg 2014, 123). Perehdyttämisen laatuun ja tasapuolisuuteen panostettaessa annetaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuudet onnistua (Eklund 2018, 31).

TTK (2021c) listaa perehdyttämisen tarkistuslistalleen seuraavat pääotsikot, joita Österberg myös mukailee kirjassaan (2014, 119–121):

- yritys, sen toiminta ja asiakkaat
- yrityksen organisaatio ja henkilöstö
- toimintatavat yrityksessä
- työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
- palkka-asiat
- työsuhteen päättyminen

- työterveyshuolto
- työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
- turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
- oma tehtävä
- koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- muut asiat, kuten harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, henkilöstöpalvelut ja -edut yms.

Eräsalo (2008, 62–64) listaa perehdyttämisen osa-alueiksi perehdyttämisen omaan työhön ja sen turvallisen tekemisen opastamisen, alan järjestöt, työntekijän oman osaston tai yksikön, koko organisaation sekä organisaatioympäristön. Eklund (2019, 13–207) käyttää kirjassaan *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys* ainoastaan termiä perehdytysprosessi, joka voidaan tässä kohtaa tulkita myös perehdytysohjelmaksi. Hän listaa perehdytysprosessin osa-alueiksi vastualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastamisen, organisaation toiminnan, prosessit ja käytänteet, verkostot ja kehittymisen seurannan (Eklund 2019, 91–104).

Edellä mainittujen listausten perusteella voidaan olettaa perehdytysohjelmaan kuuluvan osio organisaatiosta ja yrityksestä. Viitalan (2013, 193) mukaan työntekijä tulisi tutustuttaa organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan. Työntekijälle tulisi muodostua selkeä käsitys organisaation arvoista, visiosta ja strategiasta, jotta hänen toimintansa olisi heti alusta alkaen oikeanlaista (Eräsalo 2008, 63–64).

Vision, mission ja strategian luoman nykytilanteen ja tulevaisuudenkuvan lisäksi työntekijälle on hyvä käydä läpi myös organisaation historiaa. Organisaation historian avulla on helppo selventää uudelle työntekijälle organisaation tekemiä päätöksiä ja toimintatapoja (Eklund 2018, 100–101). Yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä asiakassegmentin ja sidosryhmien esittely työntekijälle on myös tärkeää (Eräsalo 2008, 64). Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ja niiden näkyminen yrityksen arjessa auttavat työntekijää sitoutumaan yritykseen ja sen päämääriin (Eräsalo 2008, 61). Myös yrityksen markkinat ja tulevaisuuden näkymät tulisi käydä työntekijän kanssa läpi (Viitala 2013, 193).

Perehdytysohjelmassa tulee olla osio koskien työyhteisöä. Tässä osiossa käydään työntekijän kanssa läpi kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työsopimus ja sen ehdot, palkka-asiat, työterveyshuolto, koulutusmahdollisuudet, sisäinen tiedottaminen, henkilöstöedut ja työsuhteen päätyminen. Lisäksi tässä osiossa käydään läpi toimintatavat työyhteisössä, kuten odotukset, ulkoinen olemus, käytös, asiakaspalvelu ja myyntityö, vaitiolovelvollisuus ja täsmällisyyden merkitys. Yleiset turvallisuusasiat kuuluvat myös tähän osioon sekä työsuojeluorganisaatio ja sen henkilöt, kuten luottamushenkilöt, työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu. (TTK 2021c; Österberg 2014, 119–121.)

Työyhteisön jäseniin suunnitelmallinen tutustuttaminen, työtilojen ja -järjestelmien esittely sekä työyhteisön käytännöt tulisi käydä läpi ennen työnopastusta (Viitala 2013, 193). Viihdyvyyttä ja perusturvaa työntekijälle luo oman roolin ja odotusten ymmärtäminen osana työyhteisöä sekä sujuva kanssakäyminen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Eräsalo 2008, 61.) Eklund (2018, 105) nostaa esille verkostojen suunnitelmallisen luomisen tärkeyden osana perehdyttämistä. Omat lähimmät työkaverit ja esimiehet tulee tuntee, mutta myös muut osastot, tiimit ja vuorot ovat hyvä lisä, sillä työyhteisön sosiaalinen tuki on erittäin tärkeää. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle tulee kertoa heidän vastuunsa osana perehdytysprosessia, sillä koko työyhteisön tuki on onnistuneen perehdytyksen kannalta isossa roolissa. (Eklund 2018, 105–106.)

Laaja verkosto työyhteisössä auttaa todennäköisesti uutta työntekijää pyytämään apua sitä tarvitessaan, sillä usein uuden työntekijän on helpompi lähestyä kysymyksissään kollegaa, kuin esimiestä tai perehdyttäjäänsä. Lisäksi harvoin on mahdollista pitää perehdyttävän esimiestä tai perehdyttäjää koko ajan saatavilla. (Eklund 2018, 105–106.) Perehdytyksessä on huomioitava, miten uusi työntekijä saadaan osaksi tiimiä. Ryhmytymisen ei voida olettaa tapahtuvan itsestään. Osia perehdytyksestä voidaan antaa eri henkilöiden vastuulle, jolloin he pääsevät tutustumaan perehdytettävään. Erilaiset tilaisuudet tai tapahtumat ovat oivallisia keinoja tiimiin tutustumiselle. (Eklund 2018, 107.)

Oma toimenkuva ja työnopastus vaativat oman osionsa perehdytysohjelmaan. Tässä osiossa uudelle työntekijälle kerrotaan hänen roolinsa osana yrityksen tavoitteita ja strategiaa sekä esitellään oma toimenkuva (Österberg 2014, 116). Työnkuva tai tehtäväkuva käsittelee työn sisältöä sekä vastuualueita. Ne voivat olla tarkkaan laadittuja ja yksityiskohtaisia tai väljempinä, joissa kerrotaan tehtävän nimike sekä vastuualueet ja tavoitteet yleisesti. (Viitala 2013, 60.) Turhaa epätietoisuutta vältetään selkeillä työnkuvilla ja vastuilla, sillä kun kaikki tietävät oman ja toistensa toimenkuvat parannetaan työn sujuvuutta, yhteishenkeä ja työilmapiiriä (TJS Opintokeskus 2021).

Eräsalon (2008, 62, 67) ja Viitalan (2013, 194) mukaan työnopastuksessa käydään läpi seuraavat asiat:

- työn sisältö, työvaiheet ja -menetelmät sekä toimintatavat
- koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeaoppinen käyttö, sijainti ja ylläpito
- ergonominen työskentely
- turvallisuusmääräykset ja siisteys työpaikalla sekä häiriötilanteiden ohjeet
- suojainten, suojavaatetuksen ja -laitteiden oikea ja turvallinen käyttö, säilytys ja huolto
- työskentelyn neuvonta, opastus ja tietolähteet
- palvelun laatu ja myyntihenkisyys

Lisäksi työpaikan pelisäännöt ja sopimaton henkinen kuormitus tulee tuoda esille, kuten häirinnän ja väkivallan uhkan torjuminen (TTK 2021b). Ravintola-alalla perehdyttämisessä tärkeään rooliin nousee lisäksi palvelu ja myyntihenkisyys, joita ei tulisi sivuuttaa perehdytysohjelmassa.

Oivallinen pohja perehdytysohjelman seurantaosiolle on TTK:n (2021c) luoma perehdyttämisen tarkistuslista, joka löytyy heidän nettisivuiltaan ja on kopioitavissa sekä muokattavissa perehdytyksen tarpeisiin sopivaksi. Tarkistuslista sisältää jäsennellyn luettelon esille otettavista asioista ja helpottaa seurantaa. Perehdyttämisen tarkistuslistasta voidaan myös käyttää termiä perehdytysuunnitelma, jonka avulla voidaan seurantavaiheessa jaotella perehdytysohjelma eri osa-alueisiin (Eklund 2018, 175). Perehdytyksen seuranta auttaa luomaan onnistuneen perehdytyksen ja varmistaa, että kaikki tarvittava käydään varmasti läpi. Seurannan ja arvioinnin avulla luodaan toimiva perehdytys jokaiselle perehdytettävälle ja perehdyttäjälle sekä pystytään kehittämään olemassa olevaa perehdytysohjelmaa ja -prosessia eteenpäin. (Eklund 2018, 109–110.)

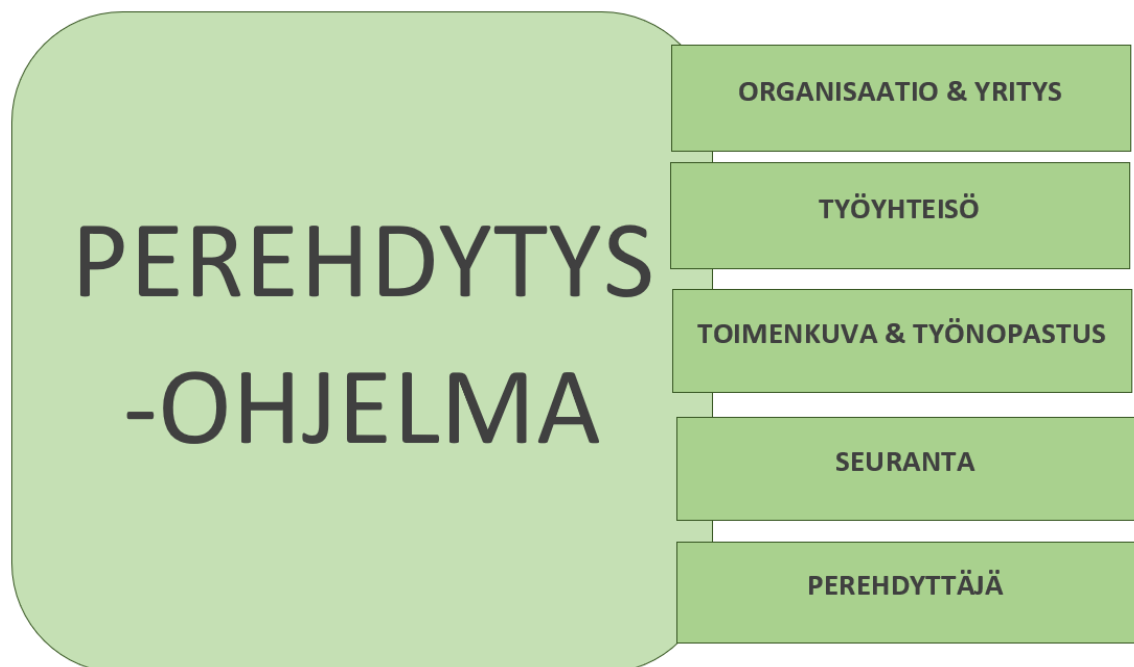
Perehdytysuunnitelmassa on hyvä tuoda esille perehdytettävä asia, ja mihin kokonaisuuteen se liittyy sekä millä tavalla asia on käyty läpi, kenen kanssa ja milloin asia on käyty läpi. Tehdyt asiat kuitataan molempien osapuolien toimesta. (Eklund 2018, 175–178.) Eklund (2018, 177–178) suosittelee myös perehdytyskeskusteluja kehittymisen seurannan tueksi ja listaamaan niiden ajankohdat perehdytysuunnitelmaan. Perehdytyskeskustelun runkoa on hyvä miettiä etukäteen valmiiksi, ja siinä voi olla esimerkiksi osionsa seuraaville asioille: perehdytyksen tavoitteille ja etenemiselle, työn sisällölle ja työssä viihtymiselle, vuorovaikutukselle ja verkostoille, ammatillisille kehitystarpeille, perehdytyksen kehitystarpeille ja yhteenvedolle. Ajansäästämiseksi on hyvä antaa runko ennen keskustelua myös perehdytettävälle, jolloin hänellä on mahdollisuus valmistautua keskusteluun ja keskustelulle varattu aika tulee käytettyä tehokkaasti. (Eklund 2018, 192–193.)

Ensimmäistä perehdytysohjelmaa luodessa tai perehdytysprosessia kehittäessä tulee ottaa huomioon, että pelkkä seurantaosio ei riitä perehdyttäjälle onnistuneen perehdytysprosessin luomiseen. Perehdyttäjät tarvitsevat oman perehdytyksen tehtävässä onnistuakseen. Perehdyttäjän tulee saada opastus perehdyttämiseen, ymmärtää hieman oppimisprosesseista ja hallita koulutustilanne (Eräsalo 2008, 66). Österberg (2014, 118–119) kehottaa etukäteen miettimään perehdyttäjän valmiuksia perehdyttämiseen sekä tietoja, taitoja ja asenteita. Eritoten työnopastuksessa haasteena on usein ajatus asioiden itsestäänselvyydestä (Eklund 2018, 98). Organisaation tulee määritellä tavoitteet hyvälle perehdyttäjälle sekä käydä läpi, miten perehdyttäjä tekee jatkumon organisaation muihin toimintoi-



hin ja niitä ohjaaviin arvoihin. Tavoitteet, odotukset ja vastuut auttavat perehdyttäjää suoriutumaan tehtävästä hyvin. Yhteiset koulutustilaisuudet sekä riittävä aika perehdytyksen merkityksen ja tavoitteiden pohdintaan auttavat perehdyttäjää onnistumaan. (Eklund 2018, 191–192.) Perehdyttäjän osaamisen kehittämistä ja sen merkityksestä avataan lisää alaluvussa 3.5.

Tässä kappaleessa opinnäytetyön tekijä summaa lähteiden luoman viitekehyksen avulla perehdytysohjelman asioita lopuksi yhteen omana pohdintanaan. Perehdytysohjelman osa-alueiden voidaan karkeasti nähdä jakautuvan kuvassa 3 havainnollistetuiksi viideksi osioksi edellä olevan teorian pohjalta. Tämä jaottelu auttaa siirtymään loogisesti uuden työnantajan tai uuden työtehtävän isosta kuvasta kohti itse suoritettavaa työtehtävää, unohtamatta seuranta ja onnistuneen perehdyttämisen edellyttämää perehdyttäjän osaamisen kehittämistä. Työntekijän on tärkeää hahmottaa työtehtävien taustalla vaikuttavat arvot ja tehdyt päätökset ennen työtehtävien läpikäyntiä, joka auttaa toimintatapoihin sitoutumisessa ja motivaation saavuttamisessa. Perehdytysohjelman tärkeyttä ei voi vähentää, sillä sen avulla varmistetaan usein yrityksessä jo työskenteleville itsestään selvien asioiden osaaminen sekä perehdyttämisen tasalaatuisuus jokaiselle osaamistasosta riippumatta. Hyvin tehty ja muokattavissa oleva perehdytysohjelma helpottaa myös perehdyttämisen yksilöintiä.



Kuva 3. Opinnäytetyöntekijän tulkinta perehdytysohjelman osa-alueista

## 2.4 Häirinnän ja väkivallan uhan torjunta osana perehdytystä

TTK (2021b) ohjeistaa käymään osana perehdytystä läpi sopimattoman henkisen kuormituksen torjunnan ja pelisäännöt työpaikalla, kuten häirinnän torjuntaan ja väkivallan uhan vähentämiseen. Häirinnäksi ja epäasialliseksi kohteluksi voidaan luokitella jatkuva loukkaava käyttäytyminen, sukupuolinen häirintä tai ahdistelu, työsuorituksen tai henkilön perusteeton arvostelu, mitätöinti tai eristäminen työyhteisöstä sekä työvelvoitteiden laiminlyöminen. (TTK 2021d.)

Yrityksen pelisääntöjen sisältöä tulee ohjata laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, joka sisältää pykälän 7 § syrjinnän kiellosta. Pykälässä säädetään välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella olevan kiellettyä. Lisäksi pykälässä määritellään seuraavaa:

Seksuaalista häirintää ja häirintää sukupuolen perusteella samoin kuin käskyä tai ohjetta harjoittaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää on pidettävä tässä laissa tarkoitettuna syrjintänä.

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan tässä laissa sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan tässä laissa henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. (8.8.1986/609.)

Sama laki sisältää pykälän 8 d § koskien häirintää työpaikoilla, jossa säädetään työnantajan olevan velvollinen puuttumaan tietoonsa tulleeseen syrjintä- ja häirintätapaukseen sekä laiminlyödessään tätä velvollisuutta hän syyllistyy myös itse syrjintään (8.8.1986/609). Myös Työturvallisuuslain pykälässä 28§ on säädetty seuraavasti:

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (23.8.2002/738.)

Yhteiset pelisäännöt kaikille ovat tärkeässä roolissa ravintola-alalla, sillä niiden avulla työnteko on tasavertaista, tehokasta ja turvallista (Lassander 19.6.2019; Lehtinen 25.11.2015). Miettinen (7.12.2017) toteaa eniten kiusaamista ja häirintää esiintyvän hierarkkisissa organisaatioissa sekä organisaatioissa, joissa on puutteelliset vallan ja vastuiden määrittelyt. Hän tiivistää hyvän organisaatiokulttuurin luomisen seuraavasti:

- Määritellään arvot, joita organisaatio pitää hyvänä johtamisena ja jäsentensä käytöksenä
- Luodaan selkeät tunnusmerkit tuomittavalle ja epäsopivalle käytökselle
- Epäsopivaan käytökseen puuttumisen tavat määritellään
- Palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen (Miettinen 7.12.2017)

Tässä kappaleessa opinnäytetyön tekijä pohtii häirinnän ja väkivallan uhan torjuntaa perehdyttämisen avulla nojaten edellä avattuihin velvoitteisiin ja näkökulmiin. Perehdyttämällä voidaan mahdollistaa jokaiselle työntekijälle työsuhteesta ja työnkuvasta riippumatta yrityksen rajojen ja pelisääntöjen sekä niiden rikkomisesta koituvien seurauksien läpikäynti. Näin mahdollistetaan ymmärrys rajoista sekä omassa käytöksessä, että toisten käytöksessä. Pelisääntöjen ja rajojen tulee käsitellä sekä työyhteisön sisällä sekä asiakkaan toimesta tapahtuvaa häirintää ja väkivallan uhkaa. Uusille ja eritoten nuorille työntekijöille on tärkeää osoittaa yrityksen toimintamalli häirinnän suhteen, jolloin heidän oma kynnöksensä mahdollisesti myös ilmoittaa häirinnästä madaltuu, kun rajat ovat selvät. Työnantajalle ilmoitetun häirinnän laiminlyönnistä koituvat seuraukset ja niiden tietäminen vahvistaa myös oletettavasti uskallusta ilmoittaa kokemastaan kohtelusta. Luonnollinen kohta häirinnän ja väkivallan uhkan torjunnan esiintuomiselle perehdytysohjelmassa on organisaation, yrityksen ja työyhteisön asioiden yhteydessä, jolloin esitellään työyhteisön turvallisuutta koskevat asiat.

## **2.5 Suunnitelmallisen perehdyttämisen hyödyt ravintola-alalla**

Tuotetietous on suuressa roolissa ravintola-alan ammattitaidossa, sillä se tuottaa asiakkaalle elämyksiä ja hyvää palvelua sekä yritykselle lisämyyntiä täydentävien tai hintavampien tuotteiden muodossa (Lehtinen 26.10.2015). Suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa jokaiselle työntekijälle ravintolan konseptin tavoitteiden toteutumiseen tarvittavan tuotetietouden. Yhä useamman asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa mm. tuotteen ja raaka-aineiden alkuperä sekä tuotanto- ja valmistustavat. Lisäksi terveys, turvallisuus sekä aidot ja yllättävät kokemukset ovat 2020-luvun ravintolatrendien kärkeä. (Kespro 2020.)

Kaksisuuntaisena prosessina toteutettu suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa myös organisaation oppimisen ja kehittymisen (Eklund 2018, 40). Yrityksen kilpailukyky muodostuu osaamisesta, sen tehokkaasta käytöstä ja siitä, kuinka nopeasti opitaan lisää.

Yksilön uuden oppiminen tai osaaminen ei yksinään riitä kehittämään toimintaa sille tasolle, jolla asiakkaat huomaavat muutokset. (Viitala 2013, 170–171.) Työntekijän tulee tuntea itsensä organisaation arvostetuksi jäseneksi sekä ilmapiirin avoimeksi ja luottamukselliseksi jakaakseen tietojaan, ideoitaan ja taitojaan, joista organisaatio voi ottaa oppia. (Österberg 2014, 146–147.)

Yrityskuvaa on vaikea muuttaa jälkikäteen - sen luo yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista koettu mielikuva. Negatiivista yrityskuvaa vältelläkseen jokaisen yrityksen tulisi panostaa perehdytykseen ja perehdyttää kaikki työntekijänsä työsuhteen pituudesta riippumatta. (Österberg 2014, 118.) Yrityskuva vaikuttaa myös työntekijöihin ja työnhakijoihin, eikä ainoastaan asiakkaisiin. Ravintola-ala on noussut artikkeleihin työolosuhteidensa vuoksi monta kertaa lähivuosina. Viisi Tähteä Media Oy:n toimituksen kolumnissa on vuonna 2017 tehty juttusarja, jossa Silvennoinen (4.12.2017) toteaa alalla seksuaalista häirintää olleen iät ja ajat, mutta siitä ei ole koskaan puhuttu oikealla termillä, vaan on todettu osan asiakkaista olevan ilkeitä ja ikäviä. Molemmat nostavat esille työyhteisön sisäisen häirinnän ja Pihlström toteaa tottuneensa viiden vuoden uransa aikana seksuaaliseen häirintään ja sovinismiin sekä ajatelleensa alan vain olevan sellainen. Silvennoinen ja Pihlström pohtivat myös molemmat, miksi häirinnän tulisi olla hyväksyttävää alalla. Pihlström toteaa alalla olevan jo kehitystä, varsinkin uuden polven organisaatioissa. Silvennoinen pohtii puolestaan, mistä käytöstapojen puute johtuu sekä työnantajan vastuuta tilanteissa, ja painottaa häirinnän kohteeksi joutuneen ilmoituksen tärkeyttä. (Silvennoinen 4.12.2017; Pihlström 5.12.2017.)

sekä Silvennoinen että Pihlström toteavat alalla olevan enimmäkseen töissä ihmisiä, jotka osaavat pitää puolensa, ja Pihlström toteaaakin sanovansa itse asioista suoraan.

Viisi Tähteä Media Oy:n (7.12.2017) juttusarjan jälkeen julkaistu lisäksi kolmuni, jossa yritysvalmentaja Miettinen nostaa esille syyllisten syyttelyn sijaan ratkaisujen pohtimisen ja organisaatiokulttuurin tarkastelun. Asian ratkaisemista ja kiusatun toipumista ei edistetä asian julkisella puimisella, vaan ratkaisukeskeisillä toimilla selvittäen organisaation sisällä osallisten kesken, mistä tapahtunut johtuu ja miten asian kanssa edetään.

On erikoista, että alalla, jossa suunnitelmallinen perehdyttäminen jätetään usein tekemättä mm. resurssien tai yrityksen koon vuoksi, ei nähdä sen pois jättämisen mahdollisia vaikutuksia ja yhteyttä alan työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin. PAMin (PAM 2021b) jäsenilleen elokuussa 2020 teettämän kyselyn mukaan tarjoilijat kohtasivat väkivaltaa useammin kuin muut kyselyn ammattiryhmät, ja 93 prosenttia tarjoilijoista jätti kertomatta esimie-

helleen häirinnästä, koska ei uskonut siitä olevan hyötyä. Eniten seksuaalista häirintää kokevat kyselyn mukaan kaikissa ammattiryhmissä alle 25-vuotiaat sekä joka kolmannelle häirintä aiheutti ahdistusta ja pelkotiloja. Moni myös vaihtoi alaa tai työpaikkaa seksuaalisen häirinnän seurauksena. PAMin teettämä kysely käsittelee vain asiakaspalvelutilanteiden aiheuttamia häirintä ja väkivalta tapauksia. (PAM 2021b.)

Pro PK-Pilvipalvelut (2021) nostaa seksuaalinen häirintä -sivustollaan esille jatkuvien ongelmien johtuvan mahdollisesti perehdyttämisen puutteellisuudesta, jolloin ei tehdä selviä sääntöjä ja menettelytapoja koskien häirintää. Edelliseen viittaukseen vedoten opinäytetyön tekijä pohtii, että sääntöjen ja menettelytapojen tulisikin koskea niin työyhteisön sisäistä toimintaa kuin asiakaspalvelua. Nämä säännöt ja menetelmät tulisi käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa työsuhteen pituudesta ja työnkuvasta riippumatta. Organisaation asettamien rajojen ja menetelmien tietäminen madaltaisi varmasti kynnystä tuoda esille tilanteet, joissa häirintää tapahtuu. Ala työllistää paljon nuoria, joilla ei ole vielä paljon työkokemusta ja heidän työelämätaitoinsa rakentuvat työpaikan käytösmallien mukaisesti. He myös joutuvat itsenäisesti tulkitsemaan puutteellisen perehdyttämisen varjossa häirintätilanteiden normaaliutta. Työelämätaitojen, yrityksen toimintatapojen sekä arvojen, ja mitä ne tarkoittavat arjen tekemisessä niin työyhteisön kuin asiakkaiden kanssa työskennellessä tulisi käydä läpi. Nämä asiat tulee käydä läpi nii nuorelle työuraansa aloittelevalle kuin kokeneellekin tekijälle.

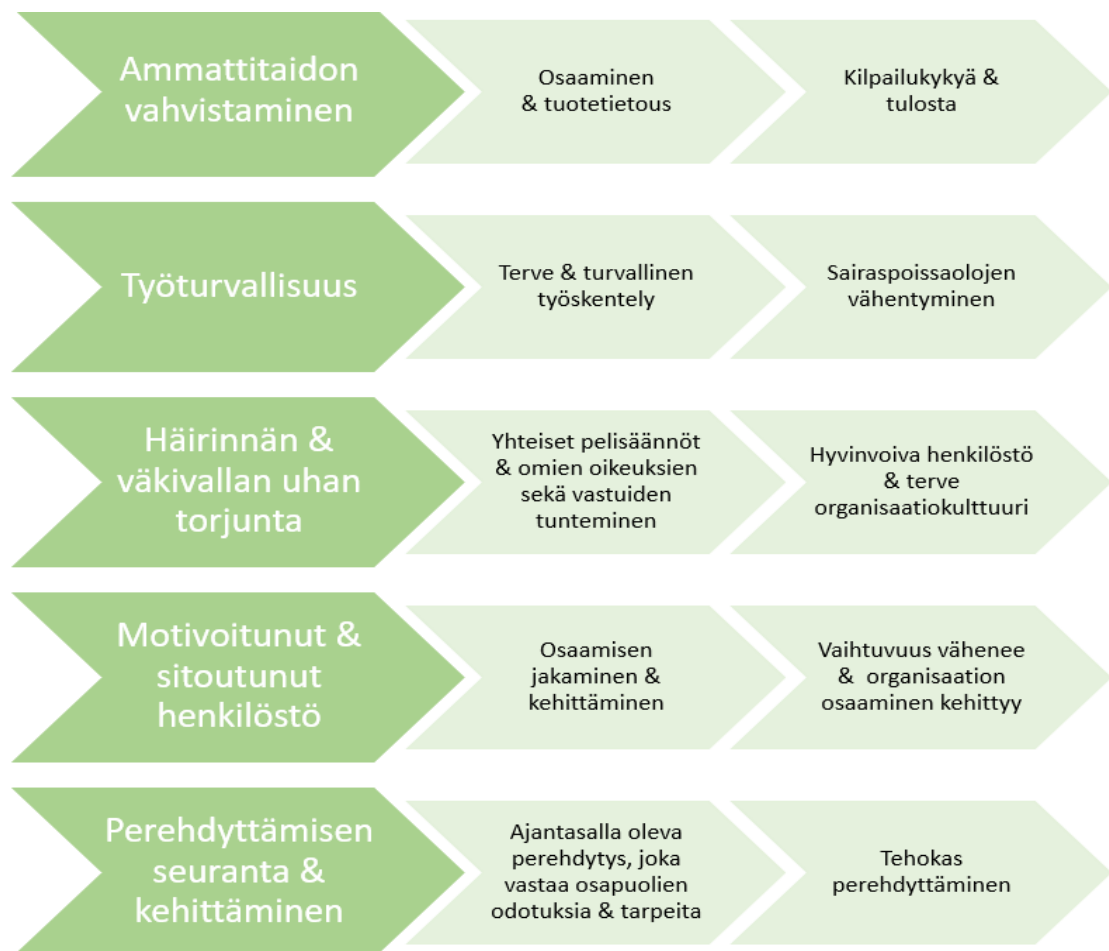
Ravintola-alan työvoimapulan koetaan johtuvan epäsäännöllisistä ja iltapainotteisista työajoista, palkkauksesta ja henkisestä raskaudesta, joka johtuu kiireestä ja asiakaspalvelusta. Ravintola-alan työntekijät eivät tule muuttumaan, päinvastoin mitä enemmän elämä menee 24/7/365 ajatteluun, sitä enemmän asiakas odottaa palveluita kellon ympäri. (Häiväläinen 11.3.2020; Lehtinen 28.10.2019; Turvallisuus uutiset 13.1.2016.) Palkkauksessa tuskin myöskään tulee tapahtumaan suuria muutoksia ainakaan lyhyellä aikavälillä, vaikka sen eteen tehdäänkin kovasti töitä. Palvelualan yrityksissä perehdyttäminen hoidetaan usein siinä ohella, jos ollenkaan, ja varsinkin suunnitelmallinen perehdyttäminen tuntuu unohtuneen (Eräsalo 2008, 60; Vehkaperä 4.10.2018).

PAM Taskutilastossa (2020) tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 majoitus- ja ravitsemistoiminnan työllistämistä henkilöistä lähes 60 prosenttia oli 15–34-vuotiaita. Lassanderin ja Häiväläisen (19.6.2019; 11.3.2020) mukaan monesti ravintola-alalla syyllistytään perehdyttämään ja opastamaan nuoria itselle sopivin keinoin sekä saatetaan perehdyttää riittämättömästi ja väheksyen. TTS:n (2020) teettämässä oppilaitoskyselyssä nousi esille alan opiskelijoiden odottavan yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaan räätälöityä pereh-

dyttämistä ja työnopastusta sekä selkeitä ohjeita ja palautetta. Lassander (19.6.2019) toteaa nuorien olevan vaativampia perehdytyksen suhteen ja heidän odottavan enemmän palautetta tehdystä työstä kehittyäkseen. Ylen artikkelissa (Ruokoski 17.9.2018) Kultalahti ja Sarkia toteavat Y-sukupolven johtamisessa tärkeäksi nousevan perustelujen ja tuen antamisen, sillä he haluavat kehittää osaamistaan jatkuvasti ja heidät on kasvatettu kyseenalaistamaan ja nostamaan epäkohtia esille jo koulussa.

Suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa myös perehdyttämisen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen. Perehdyttämiselle on luotu alussa tavoitteet, joita tavoitellaan perehdyttämisellä. Seurannan ja arvioinnin avulla voidaan jatkossa pohtia, olivatko tavoitteet saavuttamattomia vai niiden saavuttamisen menetelmät huonoja. Tämän pohjalta voidaan kehittää perehdyttämisestä prosessina tehokkaampaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. (TTK 2021b.)

Opinnäytetyön tekijä tulkitsee alan työvoimapulaan ja alan ammattilaisten katoon vaikuttavan suunnitelmallisen perehdyttämisen puute yrityksissä. Suunnitelmallisella perehdyttämisellä on paljon hyötyjä juuri ravintola-alalla, joista kuvaan 4 on nostettu opinnäytetyön tekijän pohdintaan perustuen pääteemat ja niiden mahdolliset vaikutukset.



Kuva 4. Opinnäytetyön tekijän näkemys hyödyistä ravintola-alalla

Opinnäytetyön tekijän pohdinta tällä sivulla perustuu 2 luvun kaikkiin teemoihin. Palvelualalla tärkein työtehtävä asiakaspalvelu koostuu monenlaisesta osaamisesta, jotka voidaan ainoastaan suunnitelmallisen ja yksilöitävän perehdyttämisen avulla saada jokaisen työntekijän monipuoliseksi osaamiseksi. Yrityksen kilpailukyky ja tulos kasvaa, kun jokaiselle yrityksen työntekijälle on varmistettu suunnitelmallisella perehdyttämällä tarvittavat taidot ja tiedot työssään onnistumiseen.

Työolosuhteet turvallisiksi ja terveiksi kokeva työntekijä jaksaa työssään, pysyy terveenä ja viihtyy työssään. Suunnitelmallisella perehdyttämällä voidaan taata ajan tasalla olevien turvallisuusohjeiden ja toimintatapojen mukainen työskentely, jolla vähennetään työtapaturmien ja työpahoinvoinnin aiheuttamia sairaslomia. Yhteisten pelisääntöjen ja omien oikeuksien läpikäynnin avulla saavutettu ymmärtäminen on avainasemassa terveen organisaatiokulttuurin luomisessa ja asiakaspalvelutilanteiden hallinnassa.

Lisäksi osaava, onnistumisia kokeva, työn merkityksellisyyden ja itsensä tärkeäksi palaseksi kokonaisuutta tunteva työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja tekee tehokkaasti tulosta. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö myös todennäköisimmin jakaa tietoaan, taitojaan ja osaamistaan yritykselle ja sen työntekijöille, jonka avulla koko organisaatio voi kehittyä.

Suunnitelmallinen perehdyttäminen oikein toteutettuna ja loppuun asti vietyä sisältää aina myös perehdyttämisen seurannan ja kehittämisen. Seurannan avulla voidaan saada dataa siitä, kuinka paljon resursseja prosessiin tulisi jatkossa käyttää ja sen avulla voidaan pohtia sen hetkisen prosessin tehokkuutta. Ja opinnäytetyön tekijän käsityksen mukaan usein juuri resurssit ovat yleisin syy perehdyttämisen heitteille jättämiselle ravintolalalla. Seurannan avulla yritykset voivat kehittää prosessiaan eteenpäin ja saavuttaa tehokkaan perehdyttämisprosessin, joka säästää työtunteja, välineitä ja raaka-aineita. Lisäksi tehokkaalla perehdyttämällä taataan tasalaatuinen palvelu ja asiakastyytyväisyys heti työntekijän aloittaessa.

### 3 Ihmislähtöinen perehdyttäminen

Perinteisesti on ajateltu, että oikeudenmukainen johtaminen perustuu siihen, että johdetaan kaikkia samoilla menetelmillä, välineillä ja tavoilla. Jokainen ihminen on kuitenkin erilainen, eikä oikeudenmukainen johtaminen toteudu asettamalla jokaista ihmistä erilaisine tarpeineen, persoonineen ja oppimistapoineen samaan muottiin. (Bergström & Löf 21.1.2021.) Tämä pätee myös perehdyttämiseen - on tärkeää ottaa huomioon itse ihmisen onnistuakseen perehdyttämisessä.

Harpelund nostaa esille, perehdytystä tutkittuaan, työntekijän tuntemuksien ja kokemusten nousevan suureen arvoon, sillä perehdyttäminen tarkoittaa työntekijälle siirtymistä uuteen ja tuntemattomaan (Sartonen s.a.). Uudelle tai työtehtäväänsä vaihtavalle työntekijälle perehdyttäminen on aina uusien tietojen ja toimintatapojen sisäistämistä ja oppimista sekä sopeutumista työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin (Eklund 2018 47). Vahvan perustan luominen perehdyttämiselle vaatii ymmärrystä ihmisten tarpeille ja oppimisen edellytyksille (Eklund 2018, 47; Vehkaperä 4.10.2018).

Cable ym. (2013, 24–26) tutkittuaan 2000-luvulla perinteistä perehdyttämistä testasivat vuonna 2011 työntekijän socialisaatioon perustuvaa perehdyttämistä. Tutkimuksen avulla he loivat neljän periaatteen toimintamallin auttamaan saavuttamaan toimiva perehdytysprosessi. Nämä neljä periaatetta ovat:

- Muistamalla, että organisaatio muodostuu ihmisistä ja ihmisillä on tarve käyttää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan.
- Mahdollistamalla työntekijän tunnistaa ja kuvata omat vahvuutensa ja osaamisensa.
- Helpottamalla muille työyhteisön jäsenille esittäytymistä ja antaa mahdollisuus tehdä se itselle ominaisella tavalla.
- Kysymällä uudelta työntekijältä, missä hän itse kokee voivansa parhaiten käyttää omaa ydinosaamistaan ja vahvuuksiaan. (Cable ym. 2013, 26–27.)

Ensiarvoisen tärkeää ottaa perehdytettävä yksilönä huomioon perehdytystä suunniteltaessa, kuten alaluvussa 2.2 perehdyttämisen suunnittelussa nostettiin esille. Ihmisen huomioon ottaminen perehdyttämisessä, ja sen suunnittelussa vaatii hiukan taustatyötä ja ymmärrystä siitä, mitä tulee ottaa huomioon, jotta perehdytysprosessi mahdollistaisi mahdollisimman tehokkaan perehdytyksen.

#### 3.1 Suorituskyky, kuormittavuus ja palautuminen

Suunniteltaessa perehdytystä on ymmärrettävä, miten suorituskyky, stressi ja oppiminen liittyvät toisiinsa. Suunnitelmallisen perehdytyksen tulisi mahdollistaa perehdyttäjälle ja pe-

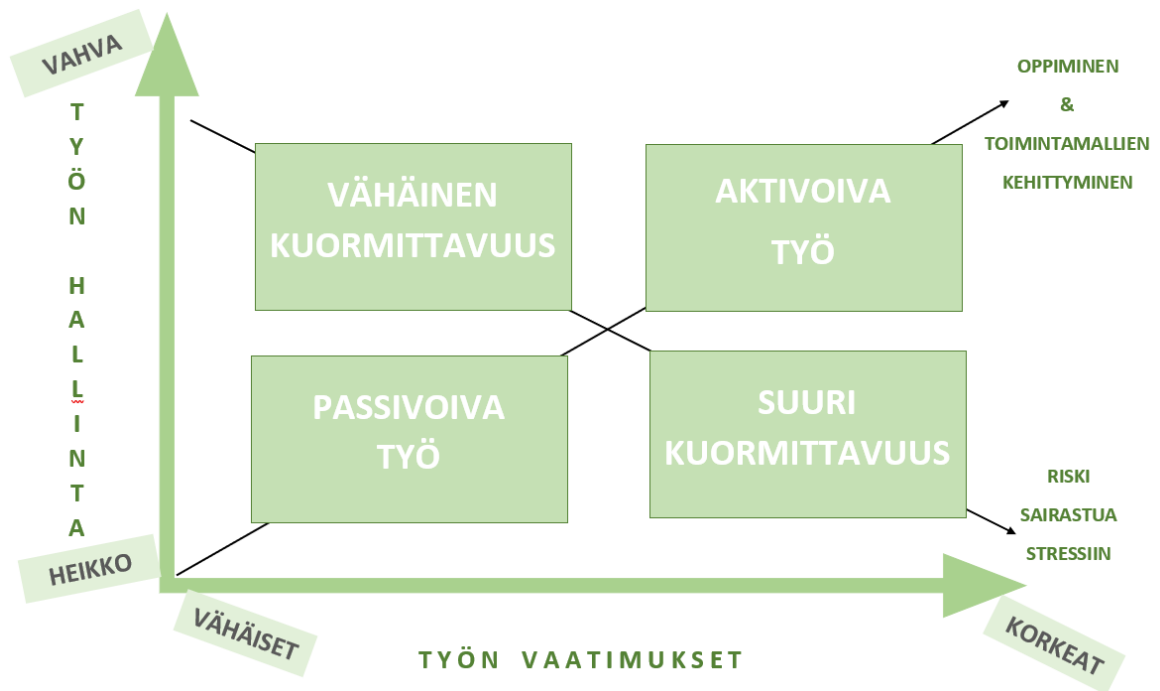


rehdyttävälle suorituskyvyn ymmärtäminen ja sen tuomat rajoitukset. Molempien ymmärtäessä suorituskyvyn vaikutus oppimiseen luodaan tehokas oppimisprosessi. (Eklund, 2018, 47.)

Eklund (2018, 47–49) nostaa esille Yerkes-Dodson-lain, jonka mukaan stressi koostuu henkilön kokemista ärsykkeistä, jotka johtuvat ympäristön luomista sekä ihmisen omista ajatuksista ja tunteista. Vuonna 1908 kehitetyn Yerkes-Dodson-lain mukaan yksilön suoriutumisen taso nousee virikkeiden ansiosta, mutta liiallinen jännittyneisyys laskee suoriutumisen tasoa. Yksilön osaamistaso, persoonallisuus, itseluottamus ja tehtävän monimutkaisuus vaikuttavat stressin ja suorituskyvyn yhtälöön. (Mielenihmeet, 24.12.2020.)

Perehdyttävälle tulee paljon ärsykeitä perehdyttämisen aikana, joka luo itsessään jo paljon stressiä. Positiivista stressiä, joka lisää suorituskykyä ja pitää perehdyttävän mielen avoimena ja positiivisena, tulee olla. Liiallisten ärsykkeiden muodostuminen tapahtuu, kun perehdyttävä ei saa tarvitsemaansa tukea organisaation puolelta. Negatiivinen stressi aiheuttaa keskittymiskyvyn puutetta, oppimisvaikeuksia sekä ongelmanratkaisutaitojen ja päätöksentekokykyjen heikkenemistä. Ihminen yrittää tällöin vain selviytyä tehtävästään ja se johtaa yhteistyön hyötyjen ja vuorovaikutustaitojen unohtamiseen. (Eklund 2018, 49–50.)

Viitala kuvaa kirjassaan (2013, 219) Karasekin ja Theorellin mallissa kuvattavan puolestaan työn vaatimusten ja hallinnan avulla, ettei psyykinen kuormitus synny pelkästään yksittäisen työn tai ympäristön paineesta. Oppiminen ja toimintamallien kehittyminen mahdollistuu, kun päätöksenteko ja osaaminen, eli työn hallinta, on sopusoinnussa työn vaatimusten kanssa. Liiallinen kuormittuminen ja stressi lisääntyy, jos työn vaatimukset kasvavat, mutta hallinta heikkenee, esimerkiksi liian vähäisen osaamisen vuoksi. Ihannetilanteessa työntekijä vaativaakin työtä suorittaessaan on tyytyväinen ja kokee voivansa käyttää osaamistaan sekä oppivansa uutta. Puolestaan, kun työ ei vaadi mitään tai sen tekemiseen ei voi vaikuttaa, työntekijän motivaatio ja osaaminen laskee. (Viitala 2013, 219–220.) Malli on mukailtu kuvassa 5.



Kuva 5. Karasekin työn vaatimukset ja kontrolli -malli (mukaiillen Viitala 2013, 219)

Stressin kokeminen on yksilöllistä - toinen kokee jonkin motivoivana ja toinen stressaavana. Stressi saattaa oireilla väsymyksenä, unettomuutena, keskittymiskyvyn puutteena ja fysiologisina oireina, kuten pitkittyvänä kipuna tai flunssana. (Viitala 2013, 220.)

Järjestämällä perehdyttävälle aikaa sisäistää tietoa sekä palautua ensimmäisten työpäivien aikana mahdollistetaan tehokas perehdytys. Suorituskyvyn kannalta on viisasta taata riittävästi lepotaukoja ja palautumista, sillä aivot tarvitsevat yhtä lailla palautumista. Virkeänä aivojen kyvykkyys on paremmalla tasolla ja tehtävät sujuvat nopeammin. (Eklund 2018, 50.) Palautumisen ajatellaan korjaavan työkuormituksesta ja -stressistä johtuvia kielteisiä vaikutuksia, kuten väsymystä ja stressihormonin lisääntymistä (Kinnunen 2010, 162).

Sonnentag ja Geurts tarkastelevat palautumista kolmesta eri tutkimuslinjasta, jotka ovat palautumisen puitteet, palautuminen prosessina ja palautumisen seuraukset (Kinnunen 2010, 162). Palautumisen puitteet ovat osoittaneet, että sillä, mitä työntekijä tauoillaan työnsä lomassa tekee vaikuttaa palautumiseen ja parhaiten palautumista tapahtuu, kun tauoilla on mahdollisuus keskittyä työhön liittymättömiin asioihin. Prosessina palautuminen jaotellaan perinteisesti passiiviseksi ja aktiiviseksi palautumiseksi. Passiivinen tarkoittaa sitä tunnetilaa, kun työhön liittyvät stressitekijät jätetään syrjään ja aktiivinen puolestaan tarkoittaa jokaiselle itselleen palauttavinta vapaa-ajan tekemistä ja kokemusta. Seuraukset palautumiselle jaotellaan psykologisiin, eli kuinka kyvykkääksi henkilö tuntee itsensä, ja fysiologisiin, eli vireystason palautuminen perustasolle. (Kinnunen 2010, 163–164.)

Palautumisella on merkittävä rooli tehokkaan oppimisen, kehittymisen ja luovien ratkaisujen syntymisessä. Liian vähän levänneenä toiminta on tehotonta ja oppiminen huonontuu. Sama tapahtuu liian vähäisellä osaamisella, jolloin työntekijä ei luota itseensä ja jännittää työntekoa. (Viitala 2013, 212.) Perehdytyksessä on tärkeää tuoda esille keskittymisen rajallisuus, sillä usein uusi työntekijä on innoissaan ja yrittää vastaanottaa nopeasti tietoa liiallisen kuormituksen kustannuksella. Huomion kiinnittäminen vaikeutuu jatkuvan informaation alaisena, ja ihminen pystyy tutkitusti keskittymään enintään neljä tuntia päivässä ja n. 90 minuuttia yhtenäisenä jaksona. (Eklund 2018, 53.) Perehdyttämistä ihmislähtöiseksi suunniteltaessa on otettava huomioon yksilöiden erilaiset stressiherkkyydet sekä kuormittavuuden ja palautumisen vaikutus suorituskykyyn ja sitä kautta oppimiseen.

### **3.2 Oppimisen mahdollistaminen**

Oppimiseen mahdollistava ympäristö on perehdytyksen suunnittelun tavoite (Eklund 2018, 52). Oppimisen edellytyksenä on oikean tiedon saamisen lisäksi, tiedon prosessoiminen yhdessä kokemusten kanssa, joka vaatii aikaa. Saatua tietoa täytyy ymmärtää ja soveltaa, jolloin ajattelu muuttuu ja kehittyy, josta syntyy lopulta oppimista. (Vaasan yliopisto.) Perehdytettävä ei tule muistamaan kaikkia ensimmäisten päivien aikana tietoonsa saamia asioita, koska tietoa tulee paljon. Tämän vuoksi on suunnitelmallisesti huolehdittava riittävästä asioiden ymmärtämisestä sekä kertauksesta. Perehdytettävää tulee kannustaa kysymysten esittämiseen ja painottaa, ettei tyhmiä tai turhia kysymyksiä ole. Oppimisessa pienetkin asiat saattavat estää syventyvää tietoa muodostumasta, ja usein jo kysymyksen muotoilu asiasta saattaa auttaa asian hahmottamisessa. (Eklund 2018, 54–55.)

Oppimista voidaan helpottaa Feynmanin tekniikalla. Tekniikassa on 4 vaihetta, joiden avulla uudet asiat opitaan, syvennetään tiedon omaksumista ja muistetaan paremmin. Sen avulla hahmotetaan mitä jo osataan ja mitä asioita täytyy vielä kerrata, jotta monimutkaisen asian voi selittää yksinkertaisella tavalla. Ensin kirjataan ylös opittava asia, minkä jälkeen toisena vaiheena mietitään mitä kaikkea asia pitää sisällään, ja mitä ne asiat ovat yksinkertaisimmillaan. Kolmantena vaiheena kerrataan tietoa aiheista, joita ei vielä osattu yksinkertaistaa. Neljännessä vaiheessa käydään lopullinen yksinkertaistus läpi niin monta kertaa ja palataan kolmanteen vaiheeseen, kunnes kokonaisuus on mahdollisimman helposti selitettävissä. Tekniikka auttaa ja nopeuttaa oppimista, kun ei kerrata kaikkea uudestaan vaan vain ne asiat, jotka kertausta tarvitsevat. (Holmberg 19.9.2017; Svensk 21.8.2019a.)

Onnistuneen oppimisen kannalta on perehdytettävän oivallettava ja ymmärrettävä itse asiat, sillä aivot yrittävät yhdistellä uutta tietoa olemassa olevaan ja löytämään merkityksen

sitä kautta. Oppimista helpottaa, kun perehdytettävä ymmärtää tehtävän tai asian merkityksen ja se on olennaista hänen osaamisensa ja työnkuvansa kannalta. Opeteltavien asioiden tulee olla myös sopivassa suhteessa haastavia ja hyvin jaoteltuja kokonaisuuksia. (Eklund 2018, 54–56.)

Aivotutkija Minna Huotilainen (Svensk 21.8.2019b) kertoo työmuistin olevan rajallinen ja aktiivisesti siellä voidaan pitää 3–5 asiaa, mutta se on tärkeä pitkäkestoisen muistin kannalta. Työmuistista kannattaa tyhjentää siellä jo olevaa tietoa kirjottamalla ylös muistiin, jolloin tilaa vapautuu, ainakin viimeistään työpäivän päätyttyä vapaa-ajan ajaksi. Keskeytykset on syytä myös rajata minimiin, sillä ne kuormittavat muistia. (Svensk 21.8.2019b.)

Perehdyttämisessä oppimisen mahdollistamisen asioita on kuvattu kuvassa 5. Haasteita tulee olla sopivasti, kuten alaluvun 3.1 teoriat osoittavat ja lisäksi oppimiselle on varattava aikaa, jotta saatua tietoa voidaan prosessoida. Tehokas oppiminen vaatii tauotusta ja palautumista sekä asioiden pilkkomista pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja niiden loogista rytmitystä. Jo käytyjen asioiden ymmärtämisen varmistaminen ja kysymyksiin kannustamisella taataan, ettei epäselviä kohtia jää. Perustelemalla käytössä olevat tavat toimia luodaan merkityksellisyyttä opittavalle asialle ja kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu. Asioihin on myös palattava ja kerrattava niitä tarpeeksi, jotta ne jäävät muistiin. (Eklund 2018, 52–57.)



Kuva 6. Oppimisen mahdollistaminen perehdytyksessä (mukaillen Eklund 2018, 56–57)

Oppiminen on ihmiselle luonnollista, se vahvistaa mielihyvätunnetta ja pystyvyydentunnetta. Ihminen otaksuu saavansa työltään oppimisen kokemusta sekä tuntevansa itsensä päteväksi ja tarpeelliseksi työviihtyvyytustutkimusten perusteella. Mitä paremmin ihminen osaa työtehtävänsä, sitä sujuvampaa työnteko on sekä hän voi onnistua ja kehittyä omassa työnkuvassaan ja osana työyhteisöä. (Viitala 2013, 179.)

### **3.3 Erilaiset oppimistavat ja perehdytysmenetelmät**

Oppimisen mahdollistaminen ja ihmislähtöinen perehdyttäminen vaatii myös erilaisten oppimistapojen yhdistelemisen, jotta jokainen voi löytää itselleen sopivan tavan oppia. Oppimistyylien monipuolisuus ja mielenkiintoinen oppimisprosessi luodaan antamalla perehdyttävälle tietoa eri muodoissa. (Eklund 2018, 54–55.)

Perinteisesti puhutaan visuaalisesta, auditiivisesta ja kinesteettisestä oppimisesta. Visuaalisessa oppimisessa näköhavainnointi ja visuaalisuus, kuten kuvat, toimivat muistamisen ja oppimisen pohjana. Auditiivisessa oppimisessa muistaminen ja oppiminen tapahtuu kuuntelemalla ja käymällä keskusteluja. Kinesteettisessä oppimisessa puolestaan kehollisuuden ja tuntoaistin kautta mahdollistetaan omaksuminen ja oppiminen. (Uplus s.a.) Kasvatustieteen professori Markku Niemivirran mukaan oppimistyylien sijasta tulisi pohtia eroja temperamentin, tiedollisien valmiuksien ja motivaation kesken. Niemivirta kannustaa ennemmin sallimaan oppijan epäonnistua, herättämään kiinnostus aiheeseen ja vahvistamaan itsetuntoa. Hänestä näillä asioilla on oppimisen kannalta paljon enemmän merkitystä kaikille oppijoille. (Nygren 22.1.2016.)

Muita oppimistyylien ja -tapojen määritelmiä ovat yksityiskohtiin ja kokonaisuuksiin perustuva käsitys sekä yksilölliset vahvuudet. Yksityiskohtien avulla oppivat analyttiset oppijat, jotka muistavat uusia sanoja ja kaavoja helpommin ja tarvitsevat pieniä yksityiskohtia lähestyäkseen asiaa. Puolestaan kokonaisuusien kautta uudet asiat hahmottavat globaalit oppijat tarvitsevat usein puolestaan ensin tiedon siitä, mihin kokonaisuuteen pieni osa kuuluu. Yksilöllisen jaon perusteella oppija voi olla aktivisti, pragmaatikko, teoretikko tai pohdiskelija. Aktivisti tarvitsee nopean ja intensiivisen toteutuksen, kun taas pohdiskelija oppii mielellään analysoiden asioita ennen tekemistä ja tekee tarkkoja huomioita sekä opiskelee itsenäisesti asioista. Pragmaatikko tarvitsee oppiakseen käytännön tekemistä, kun taas puolestaan teoretikko oppii vaivatta teorian avulla. Oppiminen on kaikkein tehokkainta, kun oppija voi hyödyntää mahdollisimman monta eri kanavaa, sillä jokainen on monipuolinen oppija eikä sidottu yhteen oppimistyyliin. (Uplus s.a.)

Näiden oppimistyylien erilaisuuden ymmärtäminen on hyvä pohja lähteä pohtimaan, mitä kaikkea perehdyttämismenetelmien tulisi sisältää palvellakseen erilaisia ihmisiä. Erilaisia perehdytysmenetelmiä voivat olla:

- koulutustilaisuudet
- itsenäinen opiskelu
- tekeminen käytännössä
- keskustelut
- ryhmätyöskentely ja yhteistyö muiden perehdytettävien kanssa
- verkkokurssit, webinaarit ja pelilliset oppimisalustat
- digitaaliset materiaalit ja videot
- oppimispäiväkirjat
- kummi- ja mentoritoiminta (Eklund 2018, 78–79.)

Yleisimpiä perehdytysmenetelmiä ovat yhteiset koulutukset ja työssä oppiminen ohjatusti. Ryhmässä käytävät koulutukset mahdollistavat kokemuksen jakamista ja verkostoitumista. Osa asioista käydään keskustellen läpi ja jotkin asiat perehdytettävä oppii itsenäisesti tutustumalla materiaaleihin. Digitaaliset oppimisalustat yleistyvät perehdyttämisessä ja ne mahdollistavat monipuolisen perehdyttämisen. (Eklund 2018, 78–79; 180–184.) Digitaalisen perehdyttämisen avulla tietoa voidaan antaa lyhyinä tietoisuuksina ja videoina, oppimisympäristönä tällaiset alustat mahdollistavat myös sisäisen viestinnän (Ruokoski 17.9.2018). Lyhyitä ja kiinnostavia tietoisuuksia voidaan luoda helposti PechaKucha -menetelmän avulla. PechaKucha tarkoittaa japaniksi rupattelua tai jutustelua ja se on maailmanlaajuisesti paljon käytetty tarinankerronnan muoto. Menetelmässä luodaan 20 kuvadiagrammia, jossa jokaista diaa kohden on 20 sekuntia aikaa kertoa sen sisällöstä. Toisin sanoen kertojalla on 400 sekuntia aikaa kertoa tarina visuaalisen esityksen tukena. (PechaKucha 2021a.) PechaKucha -menetelmää voidaan hyödyntää työelämässä perehdyttämisessä sekä, kun on hyödyllistä avata isoja projekteja tai jakaa yrityksen ajatuksia (PechaKucha 2021b).

S-ryhmä on toteuttanut verkossa suoritettavan perehdytyspaketin, joka ohjaa nuoria työntekijöitä pohtimaan vahvuuksiaan ja odotuksiaan kesätyön suhteen. Paketti sisältää muun muassa tietoa työelämätaidoista ja sen perusperiaatteista, työturvallisuudesta sekä asiakaspalvelusta. (Savela 25.9.2020.) Eklund (2018 79) painottaa kuitenkin, ettei digitaalinen perehdyttäminen koskaan vastaa käytännön työn opettelua ja vuorovaikutusta muun henkilöstön kanssa.

Voidaan siis tulkita, että ainoastaan useiden erilaisten perehdytysmenetelmien käyttämisen perehdytysprosessissa takaa mahdollisuuden jokaiselle oppia mahdollisimman tehokkaasti. Erilaisia oppimistyyliä ja -tapoja huomioiden tietoa on tultava keskustelujen kautta niin perehdyttäjän ja esimiehen kanssa, että tiimin ja kollegoiden kanssa. Koulutustilaisuuksia on oltava ryhmissä, jolloin tietoa voidaan jakaa ja oppia toisilta, mutta myös yksin.

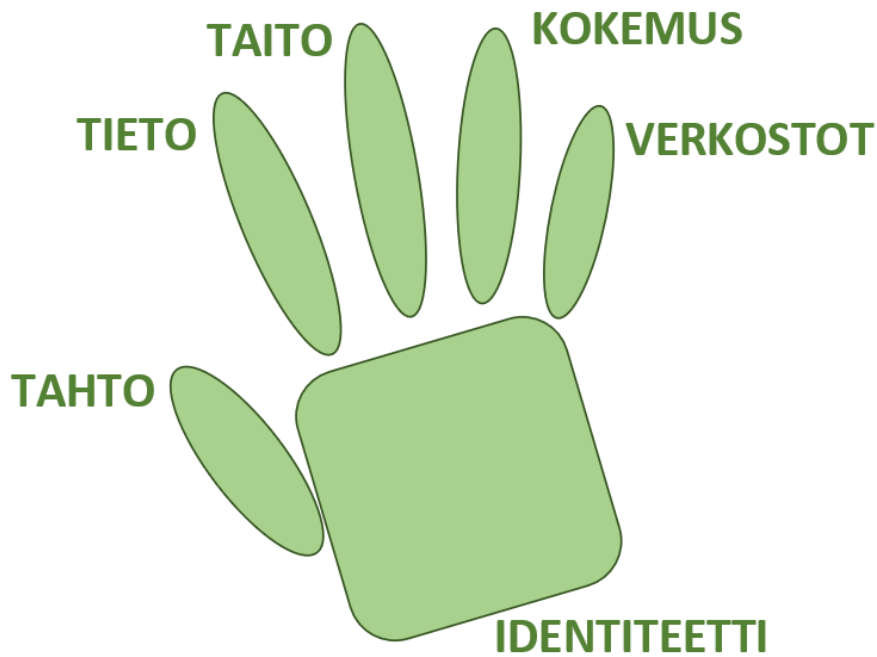
Käytännön tekemistä tulee vahvistaa teorialla, oppailla, ohjeilla ja materiaaleilla, joihin perehdyttävä voi palata. Videot ja lyhyet tekstit vahvistavat varsinkin nuorien ja nuorten aikuisten oppimista. Verkkokurssit ja pelillinen oppiminen toimivat tietynlaisen osaamisen, kuten asiakaspalvelu- ja esimiestaitojen, vahvistamiseen. Itsenäisellä oppimisella verkkokurssien tai pelillisten koulutuksien avulla taitoja voidaan rauhassa itsenäisesti harjoitella ja kehittää missä ja milloin vain.

### **3.4 Osaamiskartoitus ja perehdytyksen yksilöinti**

Perehdyttävästä olisi hyvä selvittää mahdollisuuksien mukaan perehdytykselle olennaisia asioita jo rekrytointivaiheessa, ja ne tulisi ottaa huomioon nimenomaan perehdytysuunnitelmaa laatiessa. (Eklund 2018, 80.) Resursseja tuhlataan, jos lähdetään perehdyttämään selvittämättä perehdyttävän taustoja ja osaamisia. Varsinkin työnopastuksessa on tärkeää selvittää mitä perehdyttävä jo osaa ja missä hän tarvitsee opastusta. (Eräsalo 2009, 64, 67.)

Eräsalo (2009, 67) kehottaa tarkistamaan osaamisen pyytämällä perehdyttävää näyttämään tietyn asian osaaminen tai kuvaamaan se sanallisesti. Eklund (2018, 188) puolestaan nostaa esille erilaiset osaamiskartoitukset. Ammatillisen osaamisen käsi on hyvä ja monipuolinen malli osaamiskartoitukselle. Tässä mallissa tarkastellaan omaa osaamista eri näkökulmista ja sen avulla tunnistetaan perehdyttävän erilaiset osaamiset ja vahvuudet sekä kehityskohteet. (Eklund 2018, 188–189; JAMK s.a.; OSATA s.a..)

Mallista on olemassa erilaisia variaatioita. Eklund (2018, 189) ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun portfoliosivusto käyttävät osaamiskädessä osaamisen keskiössä kämmentä ja identiteettiä, kun puolestaan Osaamismatkalla -hankeen Sampo-ohjaussivustolla (JAMK s.a.; OSATA s.a.) kämmenen tilalla on ranne, jossa pohditaan voimavaroja. Tässä työssä keskitytään identiteetti versioon (ks. kuva 7).



Kuva 7. Ammatillisen osaamisen käsi (mukaillen Eklund 2018,189; JAMK s.a.; OSATA s.a.)

Tahto-osiossa tarkastellaan perehdytettävän kiinnostuksenkohteita, omia tavoitteita ja sitä, miten motivoituneita ollaan ne saavuttamaan. Tieto-osiossa keskitytään konkreettisesti siihen, minkälaista asiantuntemusta on kerrytetty opiskelujen ja työn teon avulla. Taito-osiossa kuvataan, mitä osataan käytännössä sekä tiedon hyödyntämisen taitoa ja varsinaista tekemistä. Kokemus-osioon nostetaan työkokemus ja sen lisäksi työssäoppimisen, elämäkokemuksen ja harrastuksien kautta kerrytetty kokemus. Verkostot-osiossa kartoitetaan kontakteja työelämästä sekä vapaa-ajalta ja näiden osaamisen hyödyntäminen on osa perehdytettävän omaa osaamista ja edustaa oman alan seuraamisen tasoa. Identiteetti-osio luo pohjan kaikelle osaamiselle, sillä sieltä tulevat ihmisen arvomaailma, valmiudet, ominaisuudet ja vahvuudet. (Eklund 2018, 188–189; JAMK 2021; OSATA 2021.)

Opinnäytetyön tekijä pohtii tämän alaluvun tietoihin nojaten perehdytettävän osaamisen ja identiteetin tunnistamisen avulla pystyttävän jättämään perehdytysohjelmasta pois jo hänen osaamansa asiat sekä tarjoamaan hänen oppimistaan tukevia tapoja perehdyttämiseen. Niiden tunnistamisen avulla voidaan myös luoda hänen oppimistapojaan tukeva aikataulu organisaation resurssien puitteissa hyvissä ajoin. Yksilöintiä helpottaa valmiina oleva ajankohtainen ja monia erilaisia tapoja oppia mahdollistava perehdytysohjelma sekä



mahdollisimman tarkka perehdytysuunnitelma, joka on helposti muokattavissa. Perehdytysuunnitelmasta voidaan myös lähtötason mukaan kirjata suoritetuksi osia, jolloin vielä varmistutaan osaamisesta niiden pois jättämisen sijaan.

Lisäksi opinnäytetyön tekijän tulkinnan mukaan kartoituksen avulla luodaan merkityksellisyden tunnetta, kun perehdytettävän oma osaaminen ja vahvuudet halutaan tietää. Niiden avulla mahdollistetaan myös organisaation oppiminen ja koko toiminnan kehittyminen. Perehdytettävän osaamiskartoitus on tärkeä keino myös mahdollistaa alaluvussa 2.1 käsitelty kaksisuuntainen perehdytysprosessi.

### **3.5 Perehdyttäjän osaaminen**

Österberg (2014, 119) kuvaa perehdyttäjän olevan tukihenkilö perehdytettävälle ja toimivan porttina tutustuttaessa työyhteisöön ja työtehtäviin. Vehkaperä (4.10.2018) kehottaa kiinnittämään huomiota perehdyttäjän valintaan, sillä hän toimii käytännössä organisaation ja yrityksen käyntikorttina uudelle työntekijälle. Österbergin (2014, 119) ja Eräsalon (2009, 66) mukaan perehdyttäjäksi sopivalla henkilöllä on oma työsuhteen alku yrityksessä hyvässä muistissa, eikä hän ole yrityksessä se pisimpään työskennellyt henkilö. Tällainen henkilö muistaa miltä uusi työsuhde yrityksessä tuntui ja osaa asettua perehdytettävän asemaan helpommin (Eräsalo 2009, 66). Perehdyttäjän on oltava halukas saamaan muut oppimaan ja kehittymään, hänellä tulee olla ymmärrystä ihmisille sekä positiivinen asenne (Eräsalo 2009, 66; Vehkaperä, 4.10.2018).

Perehdyttäjän osaamista on kehitettävä osana suunnitelmallista perehdytysprosessia ja otettava se osaksi perehdytysohjelmaa. Perustana osaamiselle on sitoutunut, roolin ja vastuut ymmärtävä perehdyttäjä (Eklund 2018, 142). Koulutustilanteiden ja oppimisprosessien ymmärtäminen ja soveltaminen helpottavat perehdyttäjän toimintaa (Eräsalo 2009, 66). Organisaation ja yrityksen on annettava perehdyttäjälle hänen tarvitsemansa tuki, selkeät vastualueet ja arvostus tehdylle työlle (Eklund 2018, 143).

Perehdytettävän tukeminen, kannustaminen ja rohkaisu ovat perehdyttäjän tärkeimpiä tehtäviä. Perehdytettävälle tulee antaa kehuja hyvin tehdystä työstä ja korjaavaa palautetta tarvittaessa sekä hänen oppimisensa ja kysymystensä kanssa tulee olla kärsivällinen. (Eklund 2018, 145; Eräsalo 2009, 66.) Olennaisten asioiden pääosassa pitäminen on perehdyttäjän toinen tärkeä tehtävä, sillä perehdytettävällä on hurja määrä uutta informaatiota, joka saattaa kuormittaa häntä. Omien kokemusten ja esimerkkien avulla perehdyt-

täjä voi yhdistellä opetettua asiaa käytäntöön ja edistää perehdytettävän oppimista. (Eklund 2018, 147.) Eräsalo (2008, 68) painottaa oikeiden termien käyttöä työnopastuksessa sekä hahmottamista helpottavien kuvallisten ohjeiden laatimista.

Tehokkaan oppimisen kannalta perehdyttäjän on kiinnitettävä huomiota vuorovaikutukseen ja aktiivisella keskustelulla varmistettava opittavien asioiden ymmärtäminen. Jokainen ihminen on erilainen ja tulkitsee lukemaansa ja kokemaansa eri tavalla, joten on tärkeää pitää heti alusta alkaen viestintä vilkkaana molempiin suuntiin. (Eklund 2018, 147–148.) Pahin virhe on olettaa perehdytettävän ymmärtävän jokin tietty asia. On muistettava kysymysten esittämisen mahdollistaminen ja salliminen sekä perehdyttäjälle itselleen itsestään selvien asioiden lausuminen ääneen. (Eklund 2018, 98.)

Kuuntelutaitoihin ja asioiden äärelle pysähtymiseen tulee panostaa ja niitä tulee tietoisesti opetella alusta alkaen perehdyttäjän roolissa. Nämä taidot luovat luottamuksen ilmapiirin perehdytettävälle ja auttavat häntä jäsentelemään ajatuksiaan sekä kertomaan rehellisesti osaamisestaan ja epävarmuuksistaan. (Eklund 2018, 148–150 & 154.) Luottamus rakentuu siitä, että teot ja käytös vastaavat sanottuja asioita. On tärkeää pitää mielessään, että ilmeet, eleet ja fyysinen olemus vaikuttavat siihen miltä perehdytettävästä tuntuu esimerkiksi esittää kysymyksiä. (Eklund 2018, 152.)

Perehdyttäjällä on vastuu huomioida ajoissa uuden työn tuomien muutosten aiheuttamien stressitasojen nousu perehdytettävällä. Jokaisella on omanlaisensa stressinsietokyky, ja on kohdattava perehdytettävät ihmisinä. Tehtävän ja työympäristön puitteissa on otettava huomioon, että toinen ihminen saattaa haluta oppia ja harjoitella rauhassa perusteita ennen haastavampia tehtäviä, kun taas toiset kykenevät sisäistämään paljon lyhyessä ajassa ja ovat valmiita haastavampiin tehtäviin heti. (Eklund 2018, 145–146.)

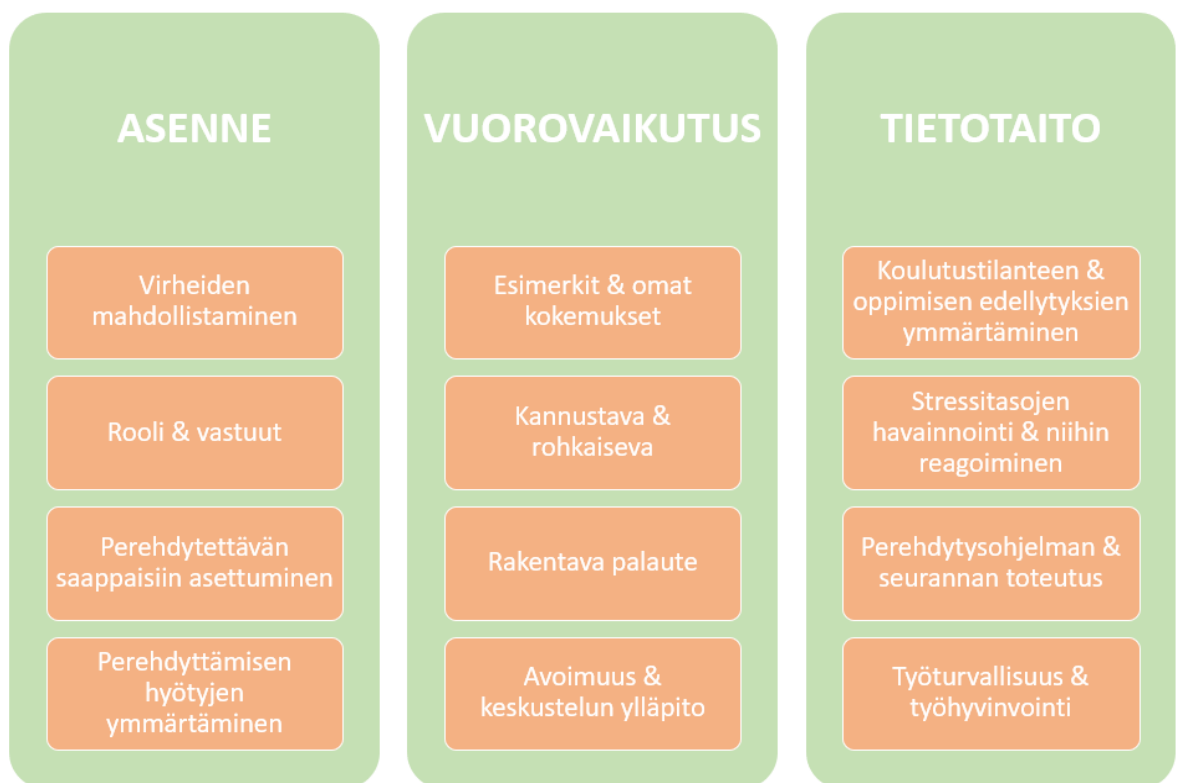
Ravintola-alalla korostuu työturvallisuusosaaminen ja perehdyttäjän on tärkeä osata työnopastuksen lomassa kertoa työntekijälle myös turvallinen tapa tehdä työtä. Työn, työympäristön ja -olosuhteiden turvallisuus luovat pohjan onnistuneille suorituksille ja tulokselle (TTK 2021d).

Uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi seuraavat asiat:

- ergonominen työasento, nostaminen, siirtäminen ja käytettävät apuvälineet
- siisteyden ja järjestyksen turvallisuus
- koneiden ja työvälineiden turvallinen käyttö
- koneiden, työvälineiden ja ilmastoinnin huolto ja puhtaus
- suojaimet ja suojavälineiden oikea oppiminen käyttö
- päihtyneen asiakkaan kohtaaminen ja pelisäännöt tilanteille (TTK 2021d.)

Työturvallisuusosaaminen vaatii perehdyttäjältä myös häirinnän ja epäasiallisen kohtelun rajojen ymmärtämistä sekä yrityksen luomien pelisääntöjen tuntemisen. Perehdyttäjän tulee myös tietää työturvallisuuslaissa määritelty työnantajan toimintavelvollisuus tilanteissa, joissa saadaan tietoa työntekijään kohdistuneesta häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Häirinnäksi ja epäasialliseksi kohteluksi voidaan luokitella jatkuva loukkaava käyttäytyminen, sukupuolinen häirintä tai ahdistelu, työsuorituksen tai henkilön perusteeton arvostelu, mitätöinti tai eristäminen työyhteisöstä sekä työvelvoitteiden laiminlyöminen. (TTK 2021d.)

Lähteiden luoman viitekehyksen avulla on luotu perehdyttäjän osaamisen varmistamiseen vaikuttavien asioiden havainnekuva (kuva 8).



Kuva 8. Perehdyttäjän osaaminen opinnäytetyön tekijän tulkitsemana

Perehdyttäjän osaaminen koostuu monesta erilaisesta ihmisen huomioon ottavasta toiminnasta. Perehdyttäjänä onnistuminen edellyttää ensinnäkin työntekijän asettamista tärkeimmäksi työtehtäväksi perehdyttämisen prosessin aikana. Tehtävässä onnistuakseen perehdyttäjän kanssa tulee käydä läpi perehdytysohjelma tai hänen vastualueensa siitä sekä perehdytysuunnitelman ja seurannan käyttäminen. Hänet tulee opastaa vuorovaikutustaitoiseksi, kannustavaksi ja kärsivälliseksi tukihenkilöksi, joka huomioi myös jaksamisen ja oppimisen mahdollistamisen.

### 3.6 Ihmislähtöisen perehdyttämisen hyödyt ravintola-alalla

Ravintola-ala työllistää paljon nuoria ja nuoria aikuisia, kuten suunnitelmallisen perehdyttämisen hyödyt ravintola-alalla alaluvussa (2.5) jo todettiin. Ala on myös monikulttuurinen ja laajalla kielitaidolla, suvaitsevaisuudella ja kulttuurierojen ymmärtämisellä on suuri arvo alan työelämätaidoissa (MARA s.a.). Eklund (2018, 113) toteaa henkisen kuormituksen nousevan nykyaikana fyysistä kuormitusta useammin riskitekijäksi ja juuri siksi perehdytettävä tulisi kohdata ihmisenä. Perehdytettävälle tulee tarjota Eklundin mukaan mahdollisuus toimia itselleen luontaisella tavalla sekä antaa tilaa, osoittaa arvostusta ja kunnioitusta. Näin mahdollistetaan liiallisen kuormittumisen torjunta organisaation osalta.

Ainoastaan ihmislähtöinen perehdyttäminen mahdollistaa yksilön osaamisten ja kehityskohteiden tunnistamisen, ja luo luottamuksellista suhdetta työntekijän ja työnantajan välille jo heti alkumetreiltä. Luottamuksen rakentamisesta on organisaation tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkitystä, sillä henkilöstön korkealla luottamuksella on henkilöstön sitoutumisen, asiakaspalvelun laadun, työtyytyväisyyden ja työn ilon kaltaisia hyötyjä (Eklund 2018, 151).

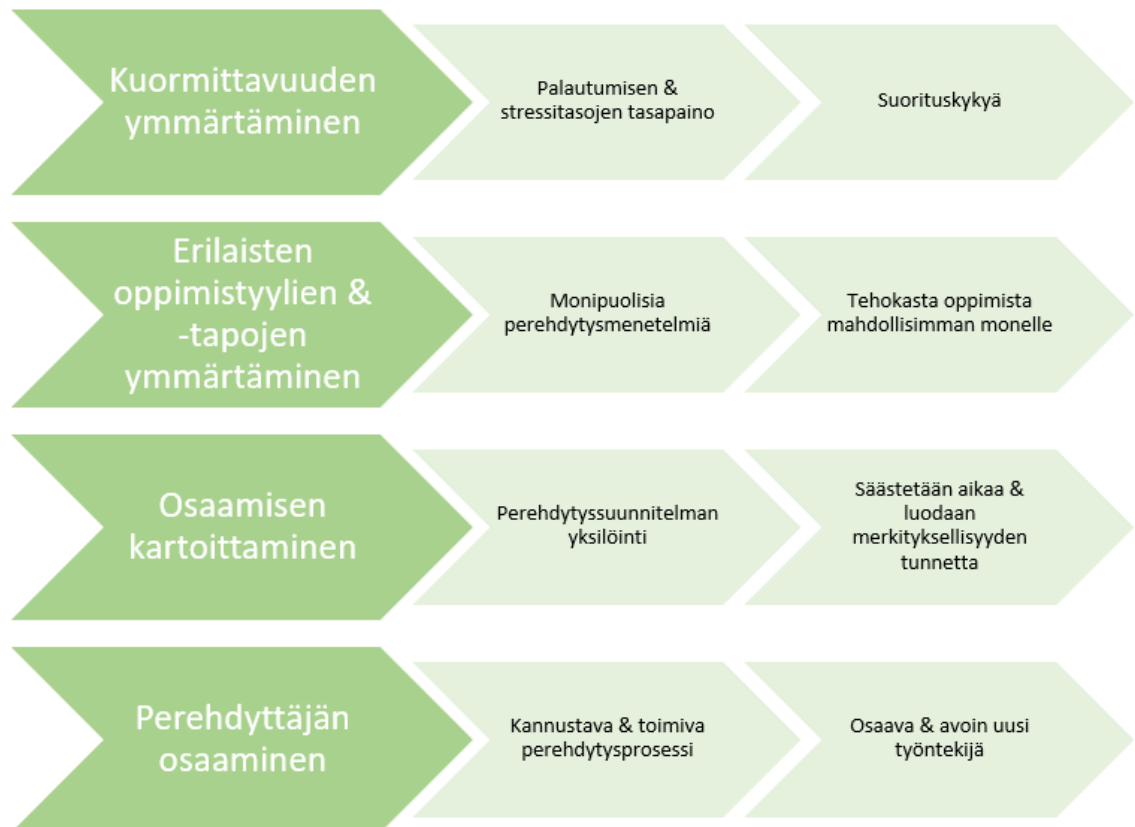
Ihmislähtöinen perehdyttäminen, jossa otetaan huomioon myös perehdyttäjän osaaminen ja sen kehittäminen, mahdollistaa ravintola-alalla myös uusia työtehtäviä ja vastuualueita. Nämä ovat omiaan lisäämään motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi monella organisaation työntekijällä on hiljaista tietoa, eli sanoittamatonta osaamista, jota tuo kokemus, oletukset ja aavistukset. Hiljainen tieto on tärkeää uusille työntekijöille ja ihmislähtöisen perehdyttämisen sekä perehdyttäjän motivoinnin kautta on mahdollista saada se käyttöön heti alkumetreillä oppimisen tueksi. (Eklund 2018, 154–157.)

Esimiesten motivointitaidot ovat herättäneet huolta jo vuosikymmeniä. Merkityksien ja selityksen hakeminen kaikelle tekemiselle on ihmiselle luontaista. Motivoituminen tarvitsee mielekästä työtä, joka on haastavaa, sen tavoitteet ovat hyväksytyt ja saavutettavat, työympäristö on toimiva ja työstään saa palkkioita. (Viitala 2013, 16.) Daniel Pinkin (Riley s.a.) teoria motivaatiosta muodostuu kolmesta luontaisesta motivaatiosta, joita ovat oman tekemisen hallinta (engl. *autonomy*), jatkuva kehittyminen (engl. *mastery*) ja tekemänsä työn merkitys (engl. *purpose*).

Perehdyttäjän osaamisella ja yksilöidyllä perehdyttämisellä voidaan saavuttaa motivoiva perehdytysprosessi, kun perehdyttäjä osaa kannustaa ja haastaa työntekijää suorituskyky huomioiden sekä perehdytyksessä käydään perehdytettävälle olennaisia asioita. Työntekijän voidessa käyttää omia vahvuuksiaan, vaikutusmahdollisuutta tehtäviinsä sekä tehdä

monipuolisia ja haastavia tehtäviä hän kokee usein työn imua (Viitala 2013, 212). Koko työyhteisön tuen mahdollistamisella sekä hyvällä perehdytyksellä ja opastuksella työntekijä kokee olevansa tervetullut ja saa onnistumisen tunteita tekemästään työstä. Näillä on suuri rooli perehdytettävän työtyytyväisyyden luomisessa sekä sitoutumisessa. (Eklund 2018, 34–36.)

Luvun 3 lähteiden luoman viitekehyksen mukaisesti opinnäytetyön tekijä pohtii ihmislähtöisen perehdyttämisen hyötyjä ravintola-alalle (kuva 9).



Kuva 9. Opinnäytetyön tekijän näkemys hyödyistä ravintola-alalle

Opinnäytetyön tekijän käsityksen mukaan ravintola-alan työvoimakulut ovat korkeat, jonka vuoksi on tärkeää tehdä perehdyttämisestä mahdollisimman tehokasta ja toimivaa. Kuormittavuustekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen alalla nousee tärkeäksi, sillä opittavaa saattaa olla paljon ja alan oma sanasto tai vieras kieli jo itsessään vaatii uuden opettelua. Ihmislähtöinen perehdyttäminen, jossa heti alussa selvitetään monipuolisesti perehdytettävästä tietoa, varmistaa että aikaa käytetään oikeisiin asioihin ja perehdytettävälle tehokkailta perehdytysmenetelmillä. Lisäksi perehdyttäjän osaamisella ja sen kehittämällä on suuri merkitys perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Vuorovaikutustaitoinen, sopivassa suhteessa haastava ja kannustava, johdonmukainen perehdyttäjä on osaavan ja avoimen uuden työntekijän avaintekijä.

## 4 Oy Lonnan Hyväntuulenkeidas Ab

Lonnan Hyväntuulenkeidas on yritys, jonka toimialaa on matkailu-, majoitus- ja ravintola-toiminta. Yritys vastaa Suomenlinnan alueella sijaitsevan Lonnan saaren palveluista sekä Suomenlinnan Susisaarella Tykistölahdella sijaitsevan Adlerfelt -ravintolan ja sen oheispalveluiden toiminnasta. Osakkaina yrityksessä ovat vanhoja purjealuksia kesä kautena vuokraava Fregatti Oy ja markkinointitoimisto Oy Kultainen Sherpa Ab. Osakasyritysten rakkaus merellistä Helsinkiä kohtaan ohjaa yrityksen toimintaa. (Aromäki 4.11.2020.)

Yritys on saanut alkunsa Suomenlinnan hoitokunnan kilpailutettua Lonnan saaren toimijan valinnan. Suomenlinnan hoitokunta etsi sen hallintaan kuuluvalle Lonnan saarelle toimijaa, joka käyttäisi saaren historiallisia rakennuksia ja tarjoaisi avoimia matkailu-, kokous- ja kulttuuripalveluita. Lonnan Hyväntuulenkeidas voitti kilpailun luomalla kaupunkilaisten kohtaamispaikan palveluineen. (Suomenlinna 2020.)

Suomenlinnan hoitokunta on opetus- ja kulttuuriministeriön alainen valtion virasto, joka hallinnoi, ylläpitää, restauroi ja esittelee Suomenlinnaa (Suomenlinnan hoitokunta 2020).

Kesäkuussa 2020 yritys avasi ympäri vuoden palvelevan ravintola Adlerfeltin Suomenlinnan Tykistölahdelle. Ravintola Adlerfelt vastaa myös saman rakennuksen yläkerrassa sijaitsevan Piirtämö -kokoustilan tarjoiluista. Ravintolan välittömässä läheisyydessä sijaitsee myös erillinen juhlatila Adler House ja ravintolalta on mahdollista tilata cateringpalveluita Suomenlinnassa. (Aromäki 4.11.2020.)

Lonnan saarella on ollut osansa Suomenlinnan historiassa, ja saari on toiminut mm. Suomen sodan aikaisena neuvottelupaikkana, armeijan ruudin käsittely- ja varastointipaikkana, Krimin sodan jälkeisenä aikana merimiinojen kokoamis- ja säilytyspaikkana ja lopulta saksalaisten rakentamana merimiinojen demagnetisointiasemana. Puolustusvoimilta lopulta saari siirtyi Suomenlinnan hoitokunnan hallintaan vuonna 1999. (Suomenlinna 2020.)

Vuonna 2014 yleisölle avattiin ensimmäinen osa saaresta sekä saaren kahvila ja ravintola. Saaren palvelut ovat vuosien varrella täydentyneet ja tällä hetkellä saarella vieraita palvelee kahvila, ravintola, juhla- ja tapahtumatila Miinamakasiinit, 2 eri kokoustilaa ja yleinen sauna. Saarella on säilytetty mahdollisimman paljon Suomenlinnan hoitokunnan toimesta historiallisia alkuperäisiä rakennuksia ja rakenteita. Saaren kaikki rakennukset ovat

alkuperäisiä, lukuun ottamatta saunarakennusta. Saari palveluineen palvelee vieraita kesäkautena toukokuusta lokakuuhun 10 minuutin merimatkan päässä Kauppatorilta. (Aromäki 4.11.2020.)

#### **4.1 Lonnin ravintola**

Saaren ravintola palvelee vieraita koko kauden toukokuusta syyskuuhun maanantaista sunnuntaihin, lounaalta illalliselle. Ravintolasalissa on 60 asiakaspaikkaa ja katetulla terrassilla on lisäksi noin 70 asiakaspaikkaa. Ravintola tarjoilee vierailleen lähituotantoa ja luomua suosien kotimaisista raaka-aineista valmistettua modernia saaristolaisruokaa. Ravintolan menu elää sesonkien ja saatavuuksien mukaan, tarjoten aina liha-, kala- ja kasvisvaihtoehdot. (Aromäki 4.11.2020; Lonna 2020.)

Vieraille tarjotaan 4 ruokalajin keittiömestarin menua sekä a la carte -menu, joka koostuu kolmesta alku- ja pääruokavaihtoehdosta, juustolajitelmast ja kahdesta jälkiruokavaihtoehdosta. Palvelu täydennetään eurooppalaisilla vanhan maailman viineillä sekä muilla juomatuotteilla, joiden kulmakiviä ovat luomutuotanto ja pientuottajat. (Lonna 2020.)

Palvelu Lonnan ravintolassa on rentoa ja ammattitaitoista. Ravintolan menu on nähtävillä aina ainoastaan ravintolassa, saatavuuden ja yllätyksellisyyden vuoksi. Tarjoilijalla on suuri rooli palvelun kannalta ja Lonna kannustaa jokaista työntekijäänsä olemaan juuri sellainen kuin on ja näyttämään oman persoonansa palvelussa. Annokset ja juomatuotteet esitellään aina vieraille, kertoen tuottajien tarina tuotteen taustalla. Ravintolasalin keskiössä on avokeittiö, jossa vieras voi nähdä annostensa valmistuvan. (Aromäki 4.11.2020.)

#### **4.2 Perehdytysprosessin lähtökohdat ja tavoitteet perehdytysohjelmalle**

Yrityksen perehdytyksen nykytilanteessa heillä ei ole perehdytysuunnitelmaa tai perehdytysohjelmaa. Perehdytysprosessin nähdään alkavan haastatteluvaiheessa, jolloin hakijalle näytetään Lonnan esittelyvideoita ja kerrotaan yleisesti organisaatiosta ja yrityksestä. Seuraavassa vaiheessa keskustellaan jokaisen kanssa henkilökohtaisesti puhelimitse ennen työsopimuksen allekirjoitusta, jolloin kerrotaan yleisiä asioita esim. kauden aikatauluista ja lähiesimiehistä.

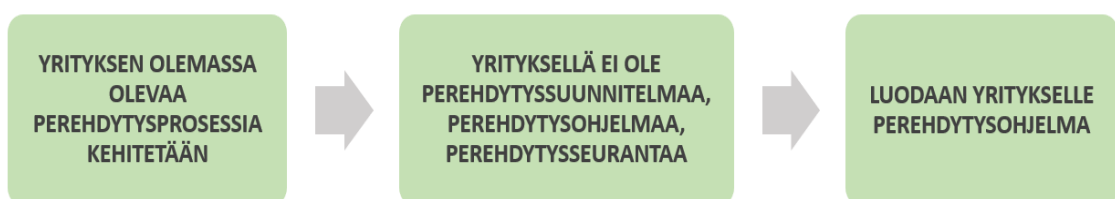
Työntekijä allekirjoittaa työsopimuksen ja samalla käydään yleisiä käytäntöjä läpi koskien työsuhdetta, kuten työterveyshuollon ja palkkauksen asiat. Sähköpostitse lähetetään yhteisesti kaikille 16 diainen PowerPoint -esitys, johon on koottu organisaatiosta, yrityksestä ja työyhteisöstä tietoa. Sähköpostissa kerrotaan myös kaikille yhteisestä vapaaehtoisesta koulutuspäivästä saarella sekä oman pisteen vapaaehtoisesta koulutuspäivästä. Näiden

kahden koulutuspäivän sisältö on koskenut saaren yleisiä asioita, historiaa, tuotemaiste-  
luita ja turvallisuusasioita.

Ennen varsinaista avajaispäivää ravintolapäällikkö ja hovimestarit työskentelevät harjoitte-  
luillallisella, jossa asiakkaille myydään koko menu ja harjoitellaan askeleet sekä kerätään  
palautetta asiakkailta. Ravintolasta löytyy materiaalia turvallisuudesta, anniskelusta, tuot-  
teista ja rutiineista. Muutaman kerran kaudessa lähiesimiehen kanssa on vapaamuotoinen  
suullinen kehityskeskustelu, jossa keskustellaan työnteon sujuvuudesta molempien näkö-  
kulmasta. Perehdytystä harjoitetaan siis jonkin verran, mutta ei suunnitelmallisesti ja tasa-  
laatusesti. Perehdytystä ei seurata, arvioida ja kehitetä eteenpäin systemaattisesti. 2020  
vuodelle yritys oli suunnitellut alustavasti yksilöllisempää ja tarkempaa perehdytystä,  
jonka toteutus jäi viruspandemian aiheuttaman vaativan vuoden vuoksi tekemättä re-  
surssi- ja kustannussyistä.

Perehdytysohjelmalla tavoitellaan tasa-arvoista ja tasalaatuista perehdyttämistä työnteki-  
jölle. Oppimisen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti ja työntekijälle miellyttävällä ta-  
valla lähtötasosta riippumatta. Tämä vaatii perehdytysohjelmalta suunnitelmallisuutta, ja-  
ottelua sekä mahdollisuuden yksilöimiselle ja päivittämiselle. Lisäksi uusi perehdyttämisen-  
prosessi vaatii oman perehdytyksen perehdyttäjille osana perehdytysohjelmaa. Tavoit-  
teena on luoda Lonnan Hyväntuulenkeitaan arvoja ja strategiaa edustava kokonaisuus,  
joka toimii perehdyttämisen tukipilarina ja seurantavälineenä. Työn tulee olla linjassa rek-  
rytointiprosessin kanssa. Perehdytysohjelman lähtökohdista on luoda pohja, joka pysty-  
tään helposti muokkaamaan eri toimipisteille ja työnkuville organisaation sisällä.

Yhteenvedon kehittämissuunnan lähtökohdista ja tavoitteista voidaan todeta (kuva 10), että  
Lonnan Hyväntuulenkeitaan perehdytysprosessi ei ole suunnitelmallinen eikä se sisällä  
perehdytysohjelmaa tai perehdytysseurantaa. Perehdytysprosessia lähdetään kehittä-  
mään perehdytysohjelman avulla, joka sisältää myös perehdytys suunnitelman ja seuran-  
nan.



Kuva 10. Kehittämissuunnan lähtökohdat ja toimeksiantajan tavoitteet



## 5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Työn päätavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia luomalla sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Työn alatavoitteena on luoda perehdytysohjelma, joka vastaa yrityksen arvoja ja tavoitteita sekä yrityksen kauden 2020 ravintolan salin työntekijöiden odotuksia ja tarpeita.

Työn menetelmänä on kehittämistoiminta. Kehittämistoiminnalla muutetaan jotain olemassa olevaa asiaa tai toimintaa (Eloranta, Hautala, Kinon & Salonen 2017, 34). Kehittämistoiminta on prosessi, jossa eri vaiheet usein tapahtuvat samanaikaisesti. Prosessin voidaan nähdä etenevän seuraavalla tavalla:

- tarpeiden tunnistamisen kautta ideoidaan mahdollinen ratkaisu
- kehittämisen suunnittelu ja organisointi
- toteutus
- arviointi
- tuotoksen implementointi, eli käyttöönotto (Eloranta ym. 2017, 52.)

Menetelmää täydennetään prosessin alkupuolella Gantt-kaavio menetelmällä ja loppupuolella kyselytutkimuksella. Gantt-kaavio on projektinhallinnan työkalu, jonka avulla hallitaan kehittämistoiminnan suunnittelua ja aikataulutusta (Eloranta ym. 2017, 85). Kyselytutkimuksessa kyselylomaketta käytetään mittausvälineenä palautemittaukseen, jonka avulla kartoitetaan alatavoitteiden täyttymistä. Kyselytutkimus menetelmänä on usein pääosin määrällistä tutkimusta, jolloin aineisto koostuu enimmäkseen numeroista ja luvuista, jotka luovat yleiskäsityksen. Menetelmää täydennetään myös usein laadullisin menetelmin, sillä aineistoa täydentäviä tietoja on käytännöllisempää antaa sanallisesti. (Vehkalahti 2019, 13.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä, toteutetaan edellä mainittujen tavoitteiden ja menetelmien mukaisesti kehittämishankkeena toimeksiantajayritykselle sen ensimmäinen suunnitelmallista perehdyttämistä tukeva, yksilöitävä ja ihmislähtöinen perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma luodaan useaksi erilliseksi osioksi, jotta ohjelmaa pystytään jatkossa helposti kehittämään yrityksessä sen kaikille eri toimipisteille ja työnkuville soveltuvaksi. Työssä luotava versio on rajattu Lonnan saaren ravintolan salihenkilökunnan tarjoilijoille sekä heidän perehdyttäjiensä perehdyttämiseen.

### 5.1 Prosessin vaiheet ja aikataulu

Prosessi lähtee liikkeelle idean esittämisestä toimeksiantajalle sekä samalla yleisten lähtökohtien selvittämisestä ja mahdollisuudesta toteuttaa idea (taulukko 1). Aiheen hyväk-

synnän jälkeen prosessi etenee tietoperustan luomisella ja aiheeseen tutustumisella laajasti keskittyen nykyajan työelämän vaatimukset täyttävään perehdyttämiseen. Työssä halutaan löytää tietoperustan avulla koko ravintola-alaa innostavia ja sen toimintatapoja tukevia malleja perehdyttämiseksi.

Työn viitekehysten avulla halutaan saada ravintola-ala sekä muut palvelualat ymmärtämään perehdyttämisen merkitys alojen puhututtavien työolosuhteiden ruokkimisessa. Viitekehysten avulla halutaan nostaa esille alan osaavan työvoiman pulan mahdollinen yhteys puutteelliseen perehdyttämiseen ja luoda uusia näkökulmia perehdyttämisen tarkasteluun. Tämän vuoksi työssä tarkastellaan perehdyttämisen lisäksi toisena pääteemana ihmislähtöistä perehdyttämistä, jonka avulla perehdytysprosessia voidaan yksilöidä ja tehostaa.

Prosessissa halutaan tarkastella opinnäytetyön tekijän osaamisen tasoa aiheen suhteen ja tästä syystä luodaan alustava pohja perehdytysohjelmalle jo ennen tietoperustaa. Tietoperustan kanssa saman aikaisesti kerätään jo prosessin alkumetreiltä toimeksiantajalta olemassa olevaa materiaalia perehdytysohjelman toteuttamiseksi.

Produktin kehittäminen eteenpäin tietoperustan ja toimeksiantajan tietojen avulla aloitetaan jo samanaikaisesti tietoperustan luomisen kanssa. Tällä toimintatavalla halutaan välttää unohtamasta tärkeitä tietoja sekä poistaa kiire prosessin loppuvaiheessa. On helpompaa kerätä tietoa pikkuhiljaa jo talteen, kuin keskeyttää produktin tekeminen vähän väliä puuttuvan tiedon vuoksi prosessin kiireisellä loppupuoliskolla.

Toimeksiantajalta kerätään tietoperustan valmistumisen loppupuolella vielä teorian avulla tarkat lähtökohdat perehdyttämisen nykytilanteesta sekä tavoitteet sen kehittämiseksi ja ensimmäiselle perehdytysohjelmalle. Lisäksi tietoperustan loppumetreillä luodaan toimeksiantajalle sekä työntekijöille omat palautelomakkeensa koskien alatavoitteiden täyttymistä luodussa perehdytysohjelmassa.

Tietoperustan valmistuttua lähdetään ensin kehittämään opittujen asioiden ja uusien näkökulmien avulla alussa luotua pohjaa kohti ensimmäistä perehdytysohjelmaa. Tietoperustan viitekehysten avulla pyritään luomaan työn tavoitteita vastaava perehdytysohjelma, joka vastaa myös viitekehysten mukaan nykypäivän työelämän tarpeita.

Luotu perehdytysohjelma toimitetaan toimeksiantajalle ja työntekijöille palautelomakkeen kanssa sähköisesti. Palautteet puretaan ja niistä tehdään yhteenveto, jonka avulla kehitetään työ vielä lopulliseen muotoonsa. Korjausten jälkeen lopullinen versio työstä liitetään

opinnäytetyön liitteeksi tai kuviksi ja tarkastetaan opinnäytetyön kielioppi, Haaga-Helian opinnäytetyöohjeiden pitävyys sekä lähdemerkinnät ennen opinnäytetyön hyväksyttämistä.

Taulukko 1. Gantt-kaavio opinnäytetyön suunnitelmasta ja aikataulusta

KK V	6 2020	7 2020	8 2020	9 2020	10 2020	11 2020	12 2020	1 2021	2 2021	3 2021
Idean esitys toimeksiantajalle										
Toimeksiantajan lähtökohtien selvitys										
DNT pääpiirteiden suunnittelu ja ehdotus toimeksiantajalle sekä DNT-koordinaattorille										
Tietoperustan lähteiden etsintä										
Produktiin tarvittavan materiaalin kerääminen toimeksiantajalta										
Tavoitteiden rajaus lähteiden avulla										
Tietoperustan luominen										
Produktin ensimmäisen version luominen										
Produktin kehittäminen eteenpäin tietoperustan ja toimeksiantajan tietojen avulla										
Produktin palautteenannon rungon luominen										
Produktin palautteenannon kerääminen, purku ja yhteenveto										
Työn lopulliset korjaukset palautteen avulla										
Lopullisen työn hyväksyntä toimeksiantajalla ja ohjaavalla opettajalla										
Työ valmis										

## 5.2 Kehittämistyön toteutuksen kuvaus

Tässä alaluvussa kehittämistyön toteutusta tarkastellaan edellisen alaluvun vaiheisiin ja aikatauluun verraten, jotta voidaan havainnollistaa kehittämistyö prosessina mahdollisimman läpinäkyvästi. Opinnäytetyön idean esitys toimeksiantajalle ja lähtökohtien selvittäminen sujui ajallaan kesäkauden työsuhteen aikana syyskuuhun 2020 mennessä. Opinnäytetyön pääpiirteiden suunnittelu sujui ajallaan ja aihe-ehdotus hyväksyttiin opinnäytetyökoordinaattorin toimesta lokakuussa 2020.

Tietoperustan lähteiden aktiivinen etsintä aloitettiin suunnitelman mukaisesti lokakuussa 2020, mutta lähteiden etsintä venyi muutamalla viikolla yli suunnitellun tammikuun 2021. Syynä venymiselle oli toisten lähteiden myötä tammikuun loppupuolella löytyneet uudet tärkeät näkökulmat ja käsitteet, joita viitekehyksessä haluttiin vielä lisäksi käsitellä vahvistamaan perehdytysohjelman arvomaailmaa. Uusien käsitteiden ja teemojen riittävien lähteiden etsintään meni useita viikkoja, joka venytti tietoperustan valmistumisen helmikuun 2021 puolelle.

Perehdytysohjelmaan tarvittavan materiaalin kerääminen suunnitelmallisesti aloitettiin ajallaan marraskuussa ja toimeksiantajan kanssa tavattiin niiden tiimoilta muutaman viikon välein ja täsmennettiin samalla toiveita ja tavoitteita perehdytysohjelmalle. Toimeksiantajan tavoitteita hiottiin tietoperustasta jo kartoitetun osaamisen avulla myös tammikuun 2021 alkuun saakka. Kehittämistyön pää- ja alatavoitteet muuttuivat lopulliseen muotoonsa tammikuussa 2021.

Ensimmäinen versio tuotoksesta, pohjautuen omaan osaamiseen ja toimeksiantajalta saatuihin materiaaleihin, luotiin ajallaan marraskuussa 2020. Pohjaksi luotiin neljä erillistä tiedostoa tyhjille Word-tiedostoille ja valmiit alustavat sisällysluettelot. Tiedostojen oli alusta alkaen tarkoitus toimia niin puhelimitse, tietokoneella, kuin paperisenaakin versiona. Kyseisen version avulla pystyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa pohtimaan tarvittavia täydentäviä tietoja ja miettimään työn ulkoasun vastaamista organisaation brändin kanssa.

Alkumetreillä oltiin yhtä mieltä seuraavista asioista:

- organisaation omat fontit käyttöön vahvistamaan yrityskuvaa ja strategiaa
- ihmislähtöinen perehdyttäminen osaksi perehdytysohjelmaa
- luodaan selkeät työnkuvat
- vahvistetaan ja selkeytetään organisaation visio, missio ja arvot
- esitellään organisaatio, yritys ja sen eri toimipisteet
- erilliset 4 osiota helpottamaan yksilöintiä toimipisteille ja työnkuville.

Perehdytysohjelmaa on suunnitellun aikataulun mukaisesti myös aloitettu kehittämään eteenpäin marraskuussa 2020. Viitekehyksen avulla on saatu luotua erillisten osioiden lopulliset nimet ja sisällysluettelot joulukuussa 2020. Kehittäminen oli tauolla tammikuun 2021 toimeksiantajan loman vuoksi, toisin kuin suunnitelmassa on aikataulutettu.

Tuotoksen kehittämistä jatkettiin helmikuussa 2021 tietoperustan valmistuttua. Tietoperustasta saatiin paljon vahvistusta jo suunnitelluille asioille sekä paljon uusia näkökulmia ja ideoita. Tietoperustan avulla lähdettiin luomaan systemaattisesti järjestyksessä työhön sisältöä, joka vastaisi mahdollisimman paljon teoriaa käytännössä. Perehdytysohjelmaan

aloitettiin etsiä tapoja luoda erilaisia perehdytysmenetelmiä, tukemaan erilaisten oppimistyylien huomioimista, tietoperustan ja ohjaavan opettajan antamien kommenttien rohkaisevana. Erilaisia perehdytysmenetelmiä luotiin lopulta linkkien, työn tekijän yritykselle luoman YouTube-kanavan ja sinne tuotettujen videoiden sekä Vocaroo-sovelluksen mahdollistamien äänitteiden avulla. Opinnäytetyönä toteutettu produkti, eli perehdytysohjelma valmistui lopulta alkuperäisen aikataulun mukaisesti maaliskuussa 2020.

### **5.3 Ihmislähtöinen perehdytysohjelma**

Kehittämistyön tuotoksena tässä opinnäytetyö prosessissa syntyi toimeksiantajayritykselle sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Tuotos ei ole työssä liitteenä kokonaisuudessaan, sillä perehdytysohjelma on hyvin yksityiskohtainen ja sisältää paljon yrityksen tietoja. Perehdytysohjelman pääpiirteet on pyritty kuvaamaan tässä kappaleessa mahdollisimman selkeästi. Käytetyn teorian kannalta olennaisia osuuksia on otettu lopullisesta perehdytysohjelmasta lisäksi kuvakaappauksiksi työn liitteisiin.

Tärkeimmiksi teemoiksi perehdytysohjelman luomisessa nousivat tasa-arvo ja tasalaatuisuus. Näiden teemojen myötä tavoiteltiin työn molempien alatavoitteiden saavuttamista; toimeksiantajan arvojen ja tavoitteiden sekä 2020 työntekijöiden tarpeiden ja odotusten mukaista perehdytysohjelmaa. Tavoitteiden mukaisesti perehdytysohjelma luotiin palvelemaan mahdollisimman monia erilaisia oppijoita ja eri tietotaitotason omaavia työntekijöitä. Nämä lähtökohdat huomioon ottaen haluttiin luoda materiaali, joka toimii vaivattomasti älypuhelimella ja tietokoneella sekä tulostettuna paperisena versiona. Lisäksi koko perehdytysohjelma luotiin nollabudjetilla käyttäen Microsoft Word-ohjelmaa, YouTube-videopalvelua ja Vocaroo-sovellusta.

Lopullinen tuotos on suunnitelman mukaisesti ensisijaisesti älypuhelimella toimiva, mutta se toimii myös täysin tietokoneella ja pääpiirteiltään tulostettuna versiona. Paperisena tuotos sisältää kaiken olennaisen ja työnteon mahdollistavan tiedon. Älypuhelimella ja tietokoneella materiaalista saadaan irti kaikki lisätietoa sisältävät linkit sekä materiaali on mahdollista käydä läpi äänitteenä tai lyhyinä tietoisuus -videoina. Lisäksi perehdytysohjelma on suunniteltu niin, että sen käyttäjän on helppo liikkua sisällysluettelon avulla suoraan tarvitsemiinsa osioihin älypuhelimella ja tietokoneella käytettäessä. Kokonaisuuden toimiessa sähköisessä ja paperisessa muodossa mahdollistetaan eri sukupolvien käyttömukavuus.

Perehdytysohjelman haluttiin tukevan erilaisten oppijoiden tarpeita luomalla siitä mahdollisimman tiivis lukupaketti sekä mahdollistamalla sen läpikäymisen myös kuuntelemalla tai lyhyiden videoiden muodossa, mukailen Pecha Kucha-menetelmää. Ohjelma on lisäksi

pyrity kappaleistamaan mahdollisimman tarkasti, jotta eri osaamistason omaavat työntekijät voivat itse säädellä tarvitsemansa tiedon määrää tutustumalla vain heille olennaisiin kappaleisiin. Viitekehyksen avulla luodut perehdytysmenetelmät on esitelty liitteessä 1 (liite 1, s. 69–71).

Materiaaliin sisällytettiin mahdollisimman paljon Lonnin Hyväntuulenkeitaan brändiä yrityksen omien fonttien, kieliasun, kuvien ja videoiden käytöllä. Yleistä visuaalista ilmettä ja muotokieltä pyrittiin myös jäljentämään. Materiaali sisältää lisäksi paljon linkkejä, joista halutessaan perehdyttävä voi katsoa lisää tietoa. Näin vahvistetaan yrityskuvaa jo heti ensimmäisestä hetkestä alkaen perehdytysohjelman avulla osana perehdytysprosessia.

Perehdytysprosessin kehittämistyönä toteutettu perehdytysohjelma yksilöitiin Lonnin Hyväntuulenkeitaan Lonnin saaren ravintolan salin tarjoilijalle. Perehdytysohjelmassa käsitellään erikseen perehdyttämistä ja työnopastusta. Ohjelma sisältää lisäksi erillisen suunnitelman ja seuranta osion sekä perehdyttäjille suunnatun oman valmentavan osionsa. Lopullinen perehdytysohjelma on jaoteltu seuraavasti:

1. Organisaatio, yritys & työyhteisö
2. Työnopastus & palveluopas
3. Perehdytysuunnitelma & seuranta
4. Perehdyttäjän vastuut & taidot.

*Organisaatio, yritys & työyhteisö* osiossa on 25 sivua, joista 16 sivua käsittelee kaikille toimipisteille yhteisiä asioita. Ennen sisällysluetteloa (liite 2, s. 72) kerrotaan mistä yksilöity perehdytysohjelma koostuu ja pyydetään antamaan kehitysideat perehdytysohjelmalle kyselylinkin kautta. Sisällysluettelon jälkeen avataan Lonnin Hyväntuulenkeitaan strategiaa, organisaatorakennetta, historiaa ja nykytilannetta ravintolatoimenjohtajan ja toimitusjohtajan videolla sekä esitellään yrityksen eri toimipisteiden liiketoimintaa ja niiden historiaa. Samat asiat ovat myös laajempina kokonaisuutena kirjetetussa muodossa luettavissa.

Yhteisten osuuksien jälkeen perehdytysohjelma sisältää työntekijän oman toimipisteen ja työnkuvan mukaisen liiketoiminnan esittelyn. Liiketoiminnan jälkeen esitellään oman toimipisteen työkuvat sekä yleiset käytännöt, sisältäen turvallisuusasiat ja yhteiset toimintamallit. Perehdytysohjelmassa on hyödynnetty sähköisessä muodossa paljon linkkien avulla olemassa olevia ohjeistuksia muun muassa TTK:n sivuilta (liite 2, s. 73). Ja lopusta työntekijä löytää kaikkien Lonnin Hyväntuulenkeitaan vastuuhenkilöiden yhteystiedot.

*Työnopastus & palveluopas* sisältää Lonnan ravintolan konseptin tarkan kuvauksen, sisältäen myös palvelukonseptin ja yhteistyökumppanit. Osiossa käydään lisäksi läpi työvälineet ja -laitteet sekä niiden käyttö- ja huoltorutiinit, työvuororutiinit eri työvuoroille (aamu-, väli- ja iltavuoroille). Lisäksi osiossa on käyty palvelu vaihe vaiheelta läpi palvelupolun muodossa. Lopussa on tietoa ja linkkejä hyviin ohjeisiin koskien oman kuormituksen ja oppimisen hallintaa, joka on luotu mukailien ihmislähtöisen perehdyttämisen viitekehystä (liite 2, s. 74).

*Perehdytysuunnitelma & seuranta* lomake on suunniteltu tässä vaiheessa paperisena käytettäväksi ja on luotu perehdyttämisen viitekehysten avulla (liite 2, s.75). Sen avulla ensimmäisten perehdytyspäivien aikana jokaisen uuden työntekijän kanssa käydään hänen oma perehdytyksensä läpi ja yksilöidään suunnitelma hänelle tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisellä kerralla merkitään jo osatut asiat, ettei niihin käytetä aikaa ja resursseja turhaan sekä kirjataan ylös uuden työntekijän toiveet perehdytysmenetelmien käytön suhteen, haluaako hän asiat kerrottuna, opastettuna vai lukea niistä itse rauhassa.

Lomaketta täyttävät perehdyttäjät, ja siinä on tyhjää tilaa myös vielä kertausta vaativille asioille sekä niiden jatkoseurannalle. Tilaa voidaan käyttää myös esille nousseille ideoille perehdytysohjelman parantamiseksi. Lisäksi seurannan avulla voidaan tarvittaessa yhteinäistää ja kehittää perehdytysprosessia, kun seurantaan merkitään, kenen perehdyttäjän kanssa asia on käyty läpi. Näin vältetään poikkeavien toimintatapojen syntymiseltä. Seurannan avulla Lonnan Hyväntuulenkeidas pystyy myös kehittämään perehdytysohjelmansa jatkossa eteenpäin. Perehdytysohjelman ollessa ensimmäinen yritykselle, on tärkeää saada tietoa, kuinka kauan perehdyttämiseen kuluu aikaa ja resursseja.

*Perehdyttäjän vastuut & taidot* on perehdyttäjille suunnattu perehdytysohjelman osa, joka käydään läpi kaikille esimiesroolissa oleville sekä kaikille halukkaille heidän oman perehdytyksensä jälkeen. Tässä osiossa käsitellään perehdyttäjän roolia ja vastuita sekä annetaan konkreettisia ohjeita tehokkaan perehdytyksen mahdollistamiseen vuorovaikutustaitojen, suorituskyvyn huomioimisen ja oppimisen mahdollistamisen avulla (liite 2, s. 76). Osio valmentaa perehdyttäjää olemaan uudelle työntekijälle tukena ja oppaana sekä miten hän varmistamaa uuden työntekijän jaksamisen ja luo avointa kommunikaatiota molempiin suuntiin.

#### **5.4 Kyselytutkimuksen toteutuksen kuvaus**

Työn alatavoitteiden saavuttamisen analysoimisen tueksi osana kehittämistyötä toteutettiin kyselytutkimus. Palautteen kerääminen kyselytutkimuksella toteutettiin vasta valmiista

perehdytysohjelmasta, koska opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt yrityksessä kahdenä kesä kautena ja keskustellut perehdyttämisestä esimiestensä ja kollegoidensa kanssa töiden ohella. Näin tekijälle oli muodostunut jo mielikuva lähtökohdista kehittämistyölle. Lisäksi alusta alkaen tekijällä oli visiona luoda uudenlainen ja hyvällä tavalla yllättävä perehdytysohjelma, jota olisi saattanut rajoittaa turhaan erilainen tavoitteiden asetanta työn alkupuolella. Tällä tavoitteiden asetannalla kehittämistyön innovatiivisuudelle jäi enemmän tilaa.

Alatavoitteiden mukaisesti palautekyselyt eriteltiin toimeksiantajalle (liite 4) ja erikseen 2020 kauden työntekijöille (liite 5). Toimeksiantajan palautekyselyssä keskityttiin yrityksen arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas puolestaan 2020 työntekijöiden palautekyselyssä pohjan loi tavoite kohdata heidän odotuksensa ja tarpeensa perehdytysohjelmalle.

Palautelomakkeet luotiin Google Forms-lomaketyökalun avulla, sillä toimeksiantajayritys käyttää tätä samaa lomaketyökalua. Palautelomakkeet luotiin maaliskuun puolella v. 2021. Palautteen keräystä varten luotiin myös saatekirje edellisten kausien työntekijöille (liite 6), joka lähetettiin ennen perehdytysohjelman osioita ja palautelinkkiä.

Toimeksiantajan palautelomakkeen alussa olevassa infossa alustettiin, että lomakkeen kysymyksillä kartoitetaan työlle asetettujen pää- ja alatavoitteen täyttymistä.

Palautelomakkeen tavoitteena on kartoittaa produktin alussa annettujen tavoitteiden täyttyminen:

Perehdytysohjelmalla tavoitellaan tasa-arvoista ja tasalaatuista perehdyttämistä työntekijöille. Oppimisen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti ja työntekijälle miellyttävällä tavalla lähtötasosta riippumatta. Tämä vaatii perehdytysohjelmalta suunnitelmallisuutta, jaottelua sekä mahdollisuuden yksilöimiselle ja päivittämiselle. Lisäksi uusi perehdyttämisprosessi vaatii oman perehdytysohjelman perehdyttäjille. Tavoitteena on luoda Lonnan Hyväntuulenteitaan arvoja ja strategiaa edustava kokonaisuus, joka toimii perehdyttämisen tukipilarina ja seurantavälineenä. Työn tulee olla linjassa rekrytointiprosessin kanssa. Perehdytysohjelman lähtökohtana on luoda pohja, joka pystytään helposti muokkaamaan eri toimipisteille ja työnkuville organisaation sisällä.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaamaan kuinka hyvin luotu perehdytysohjelma vastaa asetettuja tavoitteita semanttinen differentiaali asteikkoon perustuen asteikolla kohtalaisesti-hyvin (1–5). Tällä kysymyksellä viitattiin tavoitteiden yleiseen saavuttamiseen. Kysymys on pakollinen.



Seuraavat kysymykset 2–11 toistavat samaa kaavaa, ensin kysytään tarkennettuna tiettyjen tarkennettujen tavoitteiden saavuttamista monivalintakysymyksellä vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei. Sen perään avoimella vapaavalintaisella kysymyksellä pyydetään tarkentamaan kehityskohteet, mikäli vastattiin ei tiettyjen tavoitteiden kohdalla. Kysymyksissä kysytään seuraavassa järjestyksessä tavoitteiden saavuttaminen:

- tasa-arvoinen ja tasalaatuinen perehdyttäminen työntekijöille
- suunnitelmallisuuden, jaottelun, yksilöinnin ja päivittämisen mahdollistaminen
- Lonnan Hyväntuulenketaan arvojen ja strategian mukaisuus
- rekrytointiprosessin kanssa linjassa oleminen
- pohjan helppo muokattavuus eri toimipisteille ja työnkuville.

Kysymyksissä 12–15 pyydetään avointa palautetta pakollisena vastauksena perehdytysohjelman eri osioista, jotta voidaan tarkastella vielä tarkemmin tavoitteiden saavuttaminen jokaisessa osiossa ja kerätä kehitysehdotuksia.

Toimeksiantajan edustajalle ravintolatoimenjohtaja Aromäelle lähetettiin oma palautekyselyn linkki sähköpostitse 16.3.2021, jonka määräajaksi oli asetettu 20.3.2021, eli vastausaikaa oli 5 päivää. Hän täytti oman palautelomakkeensa yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa määräaikaan mennessä, joka toi lisää näkökulmia palautteeseen.

Työntekijöiden palautelomakkeen alussa olevassa infossa alustettiin, millaisesta kokonaisuudesta perehdytysohjelmassa on kyse ja ohjeistettiin tutustumaan kyselylle olennaisiin osioihin.

Tällä lomakkeella kerään tietoa siitä, miten hyvin luomani perehdytysohjelma vastaisi mahdollisimman monen erilaisen perehdyttävän tarpeita ja odotuksia.

Perehdytysohjelmassa on pyritty ottamaan huomioon ihmisten erilaiset tavat sisäistää tietoa ja oppia mielekkäästi ja tehokkaasti. Sisältö on mahdollista lukea, kuunnella äänitteenä tai katsoa neljänä alle 10 minuutin videona. Perehdytysohjelma on lisäksi jaoteltu erillisiksi osioiksi tiedonsaannin ja käytettävyyden helpottamiseksi. Osana ohjelmaa on myös osionsa perehdyttäjille, joka luonnollisesti käydään läpi perehdyttäjien kanssa heidän oman perehdytyksensä jälkeen.

Tutustuthan ennen vastaamista eri osioiden sisällysluetteloihin ja sisältöön, sekä koikelet äänite ja video menetelmiä.

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä kartoitetaan osioiden jakojen onnistumista. Ensimmäisen kysymyksen muotona oli semanttinen differentiaali asteikkoon perustuva kysymys ja tämä kysymys asetettiin pakolliseksi vastaajille. Asteikon avulla haluttiin vastaajilta tietoa laajemmin eikä ainoastaan tietää oliko jaottelu toimiva tai ei toimiva. Toinen kysymys oli avoin ja vapaavalintainen vastaajille. Avoimella kysymyksellä haluttiin kerätä mahdolliset pienimmätkin kehityskohteet. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää, onko opinnäytetyön tekijän tekemä jako työntekijöiden mielestä selkeä ja toimiva sekä kerätä kehitysehdotuksia jakojen parantamiseksi.

Kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä selvitetään perehdytysmenetelmien käyttöhalukkuutta ja toimivuutta. Kolmas kysymys oli monivalintakysymyksen muodossa ja vastaajille pakollinen. Monivalinnan avulla voidaan selvittää helposti myös erilaisten perehdytysmenetelmä yhdistelmien käyttämistä. Neljäs kysymys oli avoin ja pakollinen vastaajille. Avoimella pakollisella kysymyksellä pyrittiin selvittämään vapaasti muotoiltuna, miten menetelmien käyttö sujui ja miten niiden käyttö koettiin.

Kysymykset 5–8 olivat avoimia vastaajille pakollisia kysymyksiä koskien eri osioiden sisältöä. Vastaajia ohjeistettiin pohtimaan mikä oli hyvää, turhaa, epäselvää sekä antamaan mahdollisia kehitysideoita. Näiden kysymysten vastausten avulla on tarkoitus kohdentaa helpommin pienimmätkin korjausehdotukset ja hyvin toimineet asiat oikeisiin osioihin.

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyttiin monivalintakysymyksen muodossa olisiko juuri tästä perehdytysohjelmasta koettu olevan hyötyä edellisinä kausina. Kysymys oli pakollinen vastaajille ja monivalintavaihtoehdot olivat kyllä tai en.

Viimeinen kymmenes kysymys oli semanttinen differentiaali asteikkoon perustuva kysymys ja se asetettiin pakolliseksi vastaajille. Kysymyksellä kartoitettiin vastaisiko tämän produktin kaltainen perehdytysohjelma vastaajan tarpeita ja odotuksia asteikolla ei-kyllä (1–5).

Kyselyssä haluttiin ensin kysymysten 1–9 avulla saada vastaaja pohtimaan syvemmin ohjelman sisällön merkitystä, toimivuutta ja käyttömukavuutta juuri hänen odotuksiinsa ja tarpeisiinsa nähden. Ja vasta pohdintojen jälkeen esitettiin varsinaisen työn alatavoitteen mukainen kysymys; vastaisiko yrityksen perehdytysprosessin kehittämistyönä toteutettu perehdytysohjelma juuri hänen odotuksiaan ja tarpeitaan.

Palautelomakkeiden linkin toimivuutta kokeiltiin 14.3.2021 ja se toimitettiin 14 entiselle työntekijälle 14.3.2021 ja palautelomakkeeseen pystyi vastaamaan 19.3.2021 saakka, eli 6 päivän ajan. Entiset työntekijät tavoitettiin viime kauden työntekijöiden yhteisestä WhatsApp-ryhmästä, sekä muutama ryhmästä jo poistuneista suoralla yksityisellä WhatsApp-viestillä. Ryhmässä oli ravintolapäällikön sijainen, ravintolan myynnin päällikkö, hovimes-tareita ja tarjoilijoita, joka takasi palautteelle monipuolisen otannan niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien näkökulmasta. Palautelomakkeen täytti 13/14 määräaikaan mennessä.

Toimeksiantajan ja työntekijöiden palautteista koostettiin yhteenveto Google Forms-loma-ketyökalun luomasta tiivistelmästä suoraan 21.3.2021 päivän aikana. Osasta kysymyksiä tarkennettiin yhteenvetoa Google Formsin yksityishenkilö erittelyn avulla, kuten perehdy-tysmenetelmien yhdistelmistä. Seuraavissa alaluvuissa eriteltynä toimeksiantajan ja työn-tekijöiden palautteet yhteenvetona ja alaluvut päättyvät analysoivaan yhteenvetoon, jossa on listattu myös esille nousseet kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksille ei ole tässä työssä erillistä alalukua, sillä ne eivät yksistään riitä muodostamaan oikeaoppista alalukua. Poi-keten opinnäytetyön suunnitelmasta, ei kehitysehdotuksien mukaisia korjauksia tulla osana tätä opinnäytetyötä toteuttamaan aikataulullisista syistä. Kehitysehdotukset vaatisi-ivat toimeksiantajayrityksen aukiolon ja työ valmistuu ennen kauden avaamista.

## **5.5 Toimeksiantajan kyselytutkimuksen tulokset**

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin kuinka hyvin perehdytysohjelma vastaa asetettuja tavoitteita asteikolla kohtalaisesti-hyvin (1–5). Toimeksiantaja vastasi perehdytysohjelman vastaavan hyvin (5) asettamia tavoitteita.

Toisena kysymyksenä kysyttiin vastaako perehdytysohjelma tavoitetta tasa-arvoisesta ja tasalaatuisesta perehdyttämisestä työntekijöille vastausvaihtoehdoilla kyllä, ei. Toimeksi-antajavastasi perehdytysohjelman vastaavan näitä tavoitteita. Kolmantena kysymyksenä pyydettiin kuvaamaan miten tuotosta tulisi kehittää saavuttaakseen edellisen kysymyksen tavoite, mikäli kysymykseen vastattiin ei. Toimeksiantaja oli tähän lisännyt ylimääräisenä vastauksena tavoitteen olevan saavutettu odotukset reippaasti ylittäen.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, onko perehdytysohjelman suunnitelmallisuus, jaottelu sekä yksilöinti ja päivittäminen mahdollistettu. Toimeksiantaja vastasi näiden olevan mah-dollistettu tuotoksessa. Viidentenä kysymyksenä pyydettiin tarkentamaan, miten toivottai-siin tuotosta kehitettävän, mikäli vastattiin ei. Toimeksiantaja vastasi tähän jaottelun onnis-tuneen, mutta ehdottaisi osaamiskartoituksen lisäämistä ensimmäiseen työntekijälle lähte-vään osioon ja kartoituksen palautus seuraavaan perehdyttämisen vaiheeseen.

Kuudentena kysymyksenä kysyttiin vastasiko perehdytysohjelma kokonaisuutena Lonnan Hyväntuuleneitojen arvoja ja strategiaa. Toimeksiantaja vastasi ohjelman vastaavan näitä. Seitsemäntenä kysymyksenä pyydettiin kehitysehdotuksia, mikäli edellisen kysymyksen vastaus on ei. Toimeksiantaja oli tähän lisännyt ylimääräisenä vastauksena tavoitteen olevan saavutettu odotukset reippaasti ylittäen.

Kahdeksantena kysymyksenä kysyttiin, onko perehdytysohjelma linjassa rekrytointiprosessin kanssa. Toimeksiantaja vastasi työn olevan linjassa rekrytointiprosessin kanssa. Yhdeksäntenä kysymyksenä pyydettiin kuvaamaan millä tavalla työ ei ollut linjassa, mikäli edelliseen kysymykseen vastattiin ei. Toimeksiantaja täsmensi tässä vastauksena vielä osaamiskartoituksen siirtämistä, jotta työ olisi kauniisti hyvässä linjassa rekrytointiprosessin kanssa.

10 kysymys oli, onko perehdytysohjelman pohja helposti muokattavissa eri toimipisteille ja työkuville. Toimeksiantajan mielestä työn pohja on helposti muokattavissa. 11 kysymys pyysi kuvailemaan, miten toivottaisiin muokattavuutta kehitettävän. Toimeksiantaja oli tähän lisännyt ylimääräisenä vastauksena tavoitteen olevan saavutettu odotukset reippaasti ylittäen.

12 kysymys pyysi avointa palautetta perehdytysohjelman osiosta 1. Toimeksiantajan palautteessa todettiin kokonaisuuden olevan erittäin hyvä, mutta kehoitettiin pienien kirjoitusvirheiden, lyhenteiden ja varsinaisesti kokonaisuuteen vaikuttavien asiavirheiden korjaamista. Hän ehdotti myös kuvien lisäämistä vastuuhenkilöiden yhteystietojen kohdalle.

13 kysymys pyysi avointa palautetta perehdytysohjelman osiosta 2. Toimeksiantajan palautteessa todettiin kokonaisuuden olevan erittäin hyvä, mutta kehoitettiin muuttamaan viinipaketti juomapaketiksi sekä tarkastamaan kirjoitusvirheet.

14 kysymys pyysi avointa palautetta osiosta 3. Toimeksiantajan palaute osiolle oli ainoastaan erittäin hyvä. 15 kysymys pyysi avointa palautetta osiosta 4. Toimeksiantaja muistutti tässä kohtaa vielä osioon liittyvästi, että osaamiskartoituksen ohjeistus korjataan ajankäytöllisesti ajan tasalle.

Yhteenvetona toimeksiantajalta saadun palautteen avulla voidaan tulkita toteutetun perehdytysohjelman olevan toimeksiantajayritykselle tarpeellinen ja asetetut tavoitteet täyttävä. Kehityskohteiksi koko palautteesta muodostuu seuraavat asiat:

- kirjoitus- ja asiavirheiden korjaukset
- lyhenteiden avaaminen
- lopullinen oikeinsijoittelu osaamiskartoitukselle
- vastuuhenkilöiden kuvat.

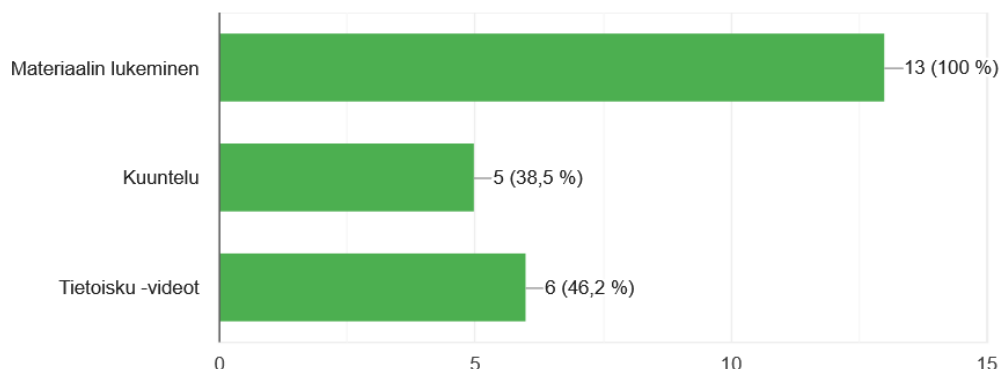
## 5.6 Kauden 2020 työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten vastaaja kokee perehdytysohjelman osioiden jaot asteikolla; en ymmärtänyt jakoa, eikä se ollut mielestäni toimiva - selkeä ja toimiva (1–5). Palautteen mukaan osioiden jako oli kaikkien vastanneiden mielestä selkeä ja toimiva. Toisessa kysymyksessä pyydettiin avointa palautetta osioiden jaoista. Palautteen mukaan jako oli vastaajien mielestä pääosin selkeä, perusteltu, hyvä, toimiva ja sen avulla löysi helposti etsimänsä. Muutamia kehityskohteita nousi esille, jotka koskivat enemmän tiettyjen osioiden sisältöä ja niiden loogisempaa jäsentelyä sekä perehdytysaikataulua. Yksi palaute nosti esille suuren infomäärän, joka voidaan tulkita niin, että osioita tulisi edelleen vielä jaotella enemmän pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin mitä perehdytysmenetelmiä vastaaja todennäköisimmin itse käyttäisi omassa perehdytyksessään (materiaalin lukeminen, kuuntelu, tietoisuus -videot). Perehdytysmenetelmistä kaikki käyttäisivät perinteistä materiaalin lukemista, hiukan alle puolet myös täydentäisi perehdytystään kuuntelemalla ja tietoisuus -videoiden avulla (kuva 11). Tarkemmin vielä vastauksia analysoimalla selvisi, että eniten pelkästään luettaisiin tai luettaisiin ja katsottaisiin videot, näitä molempia edusti neljä vastaajaa. Kolme puolestaan lukisi ja kuuntelisi materiaalin sekä kaksi hyödyntäisi kaikkia menetelmiä.

Mitä perehdytysmenetelmiä käyttäisit todennäköisimmin itse omassa perehdytyksessäsi?

13 vastausta



Kuva 11. Kysymyksen 3 vastausten jakauma

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, miten erilaisten menetelmien käyttö koettiin ja olivatko niiden ohjeet käyttämiseen selkeät. Vastaajien mielestä erilaiset menetelmät koettiin hyväksi vaihtoehdoksi eritoten nuorille sekä koettiin erilaisten menetelmien tukevan erilaisia oppijoita. Muutama piti siitä, että äänitettä pystyy kuuntelemaan samalla, kun lukee materiaalia. Ensimmäisessä kysymyksessä yksi vastaajista totesi luetussa versiossa mielenkiintoa ylläpitäväksi kuvat, tekstin, erilaiset värit, fontit ja kaaviot pelkän mustavalko-tekstin sijasta. Menetelmien käyttämisen ohjeistaminen koettiin selkeäksi pääosin ja niiden käyttö oli myös sujunut vaivattomasti. Yksi vastaajista kommentoi, ettei saanut videoita auki puhelimellaan ja yksi kommentoi kaipaavansa selkeämpää sijaintia otsikoiden alle näistä vaihtoehtoisista tavoista.

Ohjeet on selkeät ja varmasti tulevat entistä enemmän käyttöön perehdyttämisen tukena myös ravintola-alalla, jossa nämä menetelmät on usein olleet olemattomia tai hyvin vähäisessä käytössä. Uskoisin varsinkin videoiden olevan hyvinkin hyödyllisiä, sillä se on suurimmalle osalle ihmisistä ja varsinkin nuorille helppo tapa sisäistää tietoa ja ylläpitää mielenkiinto pidempään.

Viidennessä kysymyksessä pyydettiin avointa palautetta 1. osiosta. Palaute ensimmäisestä osiosta organisaatio, yritys & työyhteisö oli positiivista, eritoten työturvallisuuden teemat, työnkuvat, koko yrityksen eri toimipisteiden kuvaukset sekä historia keräsivät kiitosta. Muutamia kehityskohteita löytyi:

- vastuuhenkilöiden yhteystietoihin kuvat
- selkeämmin erotella keittiön ja salin työnkuvat
- henkilökunnanruokailun toimintatavoista mm. allergiat
- omavalvonta kansion läpikäynti sekä sijainti ja muiden tärkeiden dokumenttien sijainti.

Kuudennessa kysymyksessä pyydettiin avointa palautetta 2. osiosta. Työnopastus & palveluopas -osio keräsi positiivista palautetta, eritoten laajasta sisällöstään, palvelupolusta, yhteistyökumppaneiden omien sivustojen linkeistä sekä palautumisen tärkeyden, kuormituksen ja oppimisen ohjeistamisesta.

Tämä osio oli mielestäni todella tärkeä niin tarjoilijalle kuin salin esimiehille. On erittäin hienoa että osioon on listattu selkeästi miten tietyt rutiinit, kuten ordereiden hoito tai ravintolan avaaminen suoritetaan. Ravintolan arjessa usein esimiehillä saattaa olla jopa keskenään hieman eri näkemys siitä, kuinka tietyt asiat hoidetaan ja tämä voi olla tarjoilijan työn kannalta melko stressaavaa kun ohjeistus ei ole yhtenäistä. Näinollen on hyvä että ohjeissa on määritelty yhteiset pelisäännöt. Kohta "tärkeitä speksejä" on myös äärimmäisen hyvä ja käytännönläheinen, ja voisi olla mahtavaa jos jokaisella työpisteellä (Lonnin ravintola, kahvila, sauna yms) olisi lisäksi omat

tärkeät speksinsä näkyvillä, joita voisi kauden aikana täydentää ja täsmentää sitä mukaan, kun uusia ideoita ja toimintatapoja kehitty.

Kehityskohteina kaivattiin:

- alan sanastolle avausta
- pöytänumeroita ja pöytäkarttoja
- kieliasuun muutamia korjauksia selventämään ohjeistusta
- yhteistyökumppaneiden alennuksista listaa.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin avointa palautetta 3. osiolla. Perehdytys suunnitelma & seuranta -osio herätti hiukan kysymyksiä vastaajissa. Osa koki sen käytännössä käyttämisen haastavaksi, sille kaivattiin ohjeistusta ja muutama kohta oli osalle epäselvä. Pääosin palaute oli kuitenkin positiivista ja taulukkomallinen seuranta kertaosioineen koettiin hyödylliseksi niin perehdyttävälle että perehdyttäjälle.

Tämä kohta oli myös hieno lisä perehdytysohjelmaan. Esimerkiksi usein kesken kauden aloittavat työntekijät jäävät vähemmälle huomiolle perehdytyksen suhteen, ja asiat opitaan työtä tehdessä usein kiireessä. Tällä perehdytys suunnitelmalla pystytään varmistamaan se, että tietyt asiat on varmasti käyty läpi työntekijän kanssa. Mikäli asiassa ilmenee epäselvyyttä, se voidaan käydä vielä läpi perehdytyksen antaneen henkilön kanssa. Tämä on myös mahtavaa ja auttaa kaikkia työntekijöitä pysymään samalla viivalla siitä, miten tietyt asiat tehdään.

Kahdeksannessa kysymyksessä pyydettiin avointa palautetta 4. osiosta. Viimeinen perehdyttäjille suunnattu osio perehdyttäjän vastuut & taidot keräsi positiivista palautetta varsinkin Lonnan arvojen mukaisesta johtamisesta, erilaisten ihmisten kohtaamisen taidoista ja opastamisesta sekä perehdyttäjän vastuista.

Jälleen kerran erittäin tärkeä lisä perehdytysohjelmaan. Ohjeistus korostaa perehdyttäjän roolia hyvän ja turvallisen työilmapiirin rakentamisessa sekä ohjaa perehdyttäjää toimivaan positiivisella sekä kannustavalla otteella kielteisen tai käskyttävän tavan sijasta. Tämä on hienoa, sillä myös esimiehillä on erilaiset tapansa toimia, mutta tämä ohjeistus muistuttaa esimiehiä toimimaan reilusti ja rakentavasti.

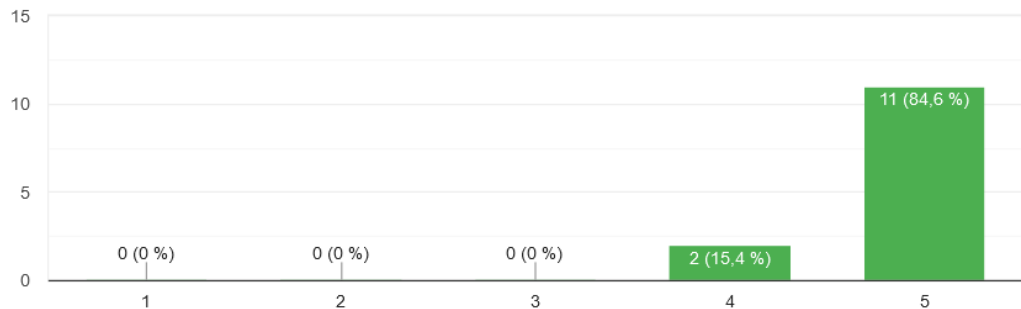
Kehitettävänä nähtiin, että osioon tarvitsee myös lisätä kenen puoleen perehdyttäjä kääntyi ongelmatilanteessa sekä ulkopuolisten johtamisen koulutuksien lisäys.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että tämän kaltaisesta perehdytysohjelmasta olisi ollut hyötyä aikaisempina kausina hänelle vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei. Kaikki 13 vastaajaa olivat sitä mieltä, että tästä perehdytysohjelmasta olisi ollut hyötyä heille itselleen aikaisempina kausina.

Viimeisessä 10. kysymyksessä kysyttiin entisten työntekijöiden tarpeiden ja odotuksien täyttymistä perehdytysohjelmalle asteikolla ei – kyllä (1–5). Työn tavoite on tulkittavissa saavutetuksi tämän kaltaisen perehdytysohjelman muodossa, kun vastaajista 84,6 prosenttia vastasi lähimmäs kyllä -vastausvaihtoehtoa ja loput 15,4 prosenttia toiseksi lähimmäksi kyllä (kuva 12).

Entä kuinka hyvin tämän kaltainen perehdytysohjelma vastaisi tarpeitasi ja odotuksiasi perehdytysohjelmalle?

13 vastausta



Kuva 12. Kysymyksen 10 vastausten jakauma

Yhteenvetona kauden 2020 työntekijöiden palautteesta voidaan tulkita, että perehdytysohjelman sisältö oli pääosin onnistuneesti luotu. Lisäksi erilaiset perehdytysmenetelmät ja niiden käyttö koettiin pääosin toimiviksi. Kahden viimeisen kysymyksen perusteella perehdytysohjelma vastaisi työntekijöiden tarpeita ja odotuksia sekä siitä olisi ollut heille itselleen hyötyä.



## 6 Pohdinta

Työn toimeksiantajalla oli ollut omana tavoitteenaan kehittää perehdytysprosessiaan vuonna 2020 jollain tavalla, mutta pandemiavuoden vuoksi sen suunnittelulle ei ollut aikaa eikä resursseja. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Lonnan saaren ravintolassa itse tarjoilijana ja hovimestarina vuosina 2019 ja 2020. Hän on ollut vaikuttunut yrityksen tasa-arvo työstä sekä ihmisläheisestä tavasta toimia. Pandemiavuotena 2020 myös konkreettisesti nousi esille, että opinnäytetyön tekijä itse ja hänen kollegansa kokivat perehdytysohjelmalle tarvetta, sillä sen avulla olisi pystytty poikkeusoloissa takaamaan nopeasti yhtenevät toimintatavat ja osaaminen jokaiselle. Opinnäytetyön tekijä koki, että yrityksen perehdytysprosessin kehittämiseen paras ratkaisu olisi luoda yritykselle toimiva perehdytysohjelma pohja, joka toimii jatkossa kaikissa yrityksen toimipisteissä. Tästä syystä hän ehdotti toimeksiantajalle opinnäytetyönään tehtävää nykyaikaista perehdytysohjelmaa. Ajoitus työn ehdotukselle oli juuri oikea, sillä takana oli hyvin erilainen vuosi Covid19-pandemian vuoksi, joka oli estänyt yrityksen omat kehittämisaikeet sekä todentanut kehittämisen tarpeellisuuden.

Alanvaihtajana, ravintola-alalle kaupan alalta vaihtaneena, opinnäytetyön tekijä on kokenut yllätyksenä suunnitelmallisen perehdyttämisen vähyyden alalla. Tekijällä itsellään on ollut perehdytysohjelma osana perehdytysprosessia alalla yhdessä työpaikassa viidestä vuosina 2018–2020. Tekijällä on ollut tästä syystä jo vuodesta 2019 vahva oma henkilökohtainen näkemys siitä, että suunnitelmallisen perehdyttämisen puute yleisesti ravintola-alalla ylläpitää alan puhuttavia työolosuhteita ja vaikuttaa alalle sitoutumiseen.

TTK:n (2021), Miettisen (2016) ja Pro Pilvipalveluiden (2021) mukaan tasa-arvolain ja terveen organisaatiokulttuurin toteutuminen ei ole mahdollista ilman suunnitelmallista, tasa-arvoista ja tasalaatuista perehdyttämistä. Lakisääteinen yhteisten toimintamallien avulla luotu kunnioitus omia ja toisten rajoja kohtaan jää helposti huomioimatta, niin asiakastilanteissa, kuin työyhteisön sisällä ilman suunnitelmallista perehdyttämistä perehdytysohjelman avulla. Ja tästä syystä opinnäytetyön merkitys toimeksiantajan lisäksi koko toimialalle on ajankohtainen ja tarpeellinen. Tästä syystä tekijä ja toimeksiantaja kokivat tärkeäksi nostaa esille tämän kehittämistyön avulla juuri nykyaikaisen perehdyttämisen ja ihmisläheisen perehdytysohjelman tärkeyden osana henkilöstöjohtamista ja ravintola-alan työolosuhteiden parantamisen tulevaisuutta.

Eklund (2018) kuvaa laajasti nykyajan perehdyttämisen lähtökohtia ja keinoja sekä niiden tärkeyttä. Hän painottaa kiinnittämään huomiota nimenomaan työntekijöiden yksilöllisiin

tarpeisiin, perehdytysprosessin kaksisuuntaisuuteen, perehdyttäjän osaamisen varmistamiseen ja perehdytyksen suunnitelmallisuuteen sekä kehittämiseen. Tässä työssä pyrittiin mahdollisimman laajasti, mutta tehokkaasti hyödyntämään keinoja kohdata erilaisten työntekijöiden yksilölliset tarpeet oppimisen suhteen perehdytysmenetelmien avulla. Lisäksi osana perehdytysohjelmaa pyrittiin kiinnittämään perehdytettävän huomio omaan kuormitukseen ja palautumiseen ja niiden merkitykseen oman oppimisen kannalta. Perehdyttäjän osaaminen edellä mainittujen asioiden huomioimisen suhteen on nostettu esille vahvasti perehdyttäjille suunnatulla osuudella. Työntekijöiden yksilöllisen kuormituksen ja jaksamisen huomioiminen tekee työstä ajankohtaisen pandemian runtelemalle toimialalle ja sille palaaville sekä sen uusille työntekijöille.

### **6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja käytetyt menetelmät**

Työn päätavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia luomalla sen ensimmäinen perehdytysohjelma. Työn alatavoitteena oli luoda perehdytysohjelma, joka vastaa yrityksen arvoja ja tavoitteita sekä yrityksen kauden 2020 ravintolan salin työntekijöiden odotuksia ja tarpeita. Päätavoitteen täytyminen todennettiin tuotoksena syntyneenä perehdytysohjelmalla, eli kehittämistyön tuotoksena, joka kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia olemalla yrityksen ensimmäinen perehdytysohjelma. Alatavoitteiden täytyminen todennettiin kyselytutkimuksena, joka oli eritelty alatavoitteiden mukaisesti toimeksiantajalle ja 2020 työntekijöille.

Työn päätavoite saavutettiin, työn kehittämistyönä syntyi perehdytysohjelma. Perehdytysohjelmassa on hyödynnetty laajasti tietoperustan menetelmiä ja teorioita. Eklund (2018) ja Eräsalo (2008) kehottivat tarkastelemaan perehdyttämistä kaksisuuntaisena prosessina ja organisaation oppimisen kannalta. Tuotoksessa kaksisuuntaisuus on mahdollistettu perehdytysohjelman ensimmäisen osion alussa, jossa kerrotaan perehdytettävälle ja perehdyttäjille materiaalin olevan yrityksen ensimmäinen ja siitä toivottavan rehellistä palautetta sen käyttäjiltä. Perehdytysohjelman kehittämisen kyselyssä on 12 kysymystä koskien perehdytysohjelman käytettävyyttä, joiden avulla perehdytysohjelmaa kehitetään jatkossa.

Lisäksi yrityksen oma matalan kynnyksen henkilökunnan kehitysboksi on sisällytetty myös perehdytysohjelmaan, jonka palautteiden avulla kehitetään koko yrityksen toimintaa. Kehitysboksin ehdotukset kerätään linkin takaa löytävällä palautelomakkeella, jossa vastaaja voi erotella koskeeko palaute yrityksen Adlerfeltia tai jotain Lonnan toimipisteistä, joka auttaa kohdentamaan kehitysehdotukset oikeaan toimipisteeseen. Lisäksi kaikki kehitysehdotukset kerääntyvät talteen, joten niiden avulla voidaan kehittää koko toimintaa eteenpäin.

Perehdyttämisen suunnittelun teoria toimi pohjana kehittämistyölle. TTK (2021) ja Eklund (2018) kehottivat muodostamaan suunnittelun avainkysymysten; miksi, kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle äärellä. Avainkysymysten avulla täsmennettiin toimeksiantajan tavoitteita työlle. Kenelle kysymyksen avulla luotiin perehdytysohjelmasta yksilöitävä versio eri toimipisteille ja työnkuville. Lisäksi sen avulla luotiin perehdytysohjelman yhdeksi osaksi perehdytysuunnitelma ja seuranta osio, joka mahdollistaa perehdyttämisen yksilöinnin.

Mukaillen TTK:n (2021), Österbergin (2014), Eräsalon (2008), Viitalan (2013) ja Eklundin (2018) ohjeistuksia koskien perehdytysohjelman sisältöä ja osa-alueita luotiin perehdytysohjelman sisältö sekä jaottelu. Ilman näitä suuntaviivoja olisi perehdytysohjelmasta varmasti jotain olennaista jäänyt puuttumaan. Lisäksi perehdytysohjelman yksilöitävä perehdytysuunnitelma on luotu mukaillen TTK:n (2021) perehdyttämisen tarkistuslistaa.

Perehdytysohjelmaan sisällytettiin ravintola-alalle tärkeä ja ajankohtainen osio koskien häirinnän ja väkivallan uhan torjuntaa. Ohjeistus oli luonnollinen osa toimeksiantajayrityksen perehdytysohjelmaa, sillä heillä ohjeistetaan tasa-arvoa edistävään ja syrjintää torjuvaan työhön työyhteisössä jo ennestään. Tasa-arvo työ heillä tarvitsi vain tarkennusta toimintamallista tilanteissa. Suora toimintamalli ohjeistus ja ilmoituslomake löytyi TTK:n (2021) sivustoilta, joka on nyt liitteenä perehdytysohjelman työhyvinvointia käsittelevässä kappaleessa. Suunnitelmallisen perehdyttämisen keinoin luotu ihmislähtöinen perehdytysohjelma mahdollistaa perehdyttämisen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen. Joka on TTK:n (2021) ohjeistuksen mukaan keino pitää perehdytysprosessi tehokkaana ja tavoitteet saavuttavana.

Ihmislähtöistä perehdyttämistä perehdytysohjelmassa on nostettu esille työnopastuksen yhteydessä nostamalla esille suorituskyvyn, kuormittavuuden ja palautumisen vaikutus omaan oppimiseen. Samat teemat on perehdytysohjelmassa nostettu myös perehdyttäjän osiossa esille vielä laajemmin. Oppimisen mahdollistamista käsitellään perehdyttäjän osiossa, johon on nostettu Eklundin (2018) näkemys oppimisen mahdollistamisesta perehdytyksessä;

- haasta sopivasti ja anna aikaa oppia
- tauota ja rytmitä oppimista
- kannusta kysymään ja varista osaaminen
- perustelee riittävästi ja kertaa tarvittaessa.

Perehdyttävää itseään kannustetaan myös antamaan itselleen aikaa oppia, tauottamaan oppimista sekä kysymään rohkeasti kaikkea pitkin perehdytysohjelman materiaaleja.

Erilaisia tapoja ja tyylejä oppia pyrittiin mahdollistamaan perehdytysohjelmassa vielä laajemmin, kuin pelkkien tietoperustassa Eklundin (2018) listaamien perehdytysmenetelmien avulla. Perehdytysohjelma mahdollistaa yhteiset koulutustilaisuudet, itsenäisen opiskelun, käytännön tekemisen, keskustelut ja ryhmätyöskentelyn. Materiaali on digitaalinen, se sisältää videoita suoria linkkejä, ja sen voi kuunnella äänitteenä missä ja milloin vain internetiyhteyden kantamassa, tai katsoa lyhyinä tietoisvideoina. Se vastaa näin laajojen menetelmien avulla lähes kaikkiin Uplus (s.a.) avaamiin oppimistyyliin ja -tapoihin.

Perehdytysohjelman alkupuolella merkittävä osuus on osaamiskartoitus jokaiselle. Osaamiskartoitukseksi tähän ohjelmaan valikoitui ammatillisen osaamisen käsi, joka auttaa Eklundin (2018), JAMK:n (s.a.) ja OSATA (s.a.) mukaan työntekijää tunnistamaan ja nimeämään helposti laajasti omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Sen lisäksi, että tämä osaamiskartoitus lisää työntekijän oman pystyvyyden tunnetta, sen avulla voidaan helposti tutustua perehdytettävään ja yksilöidä perehdytysuunnitelma hänelle. Sen avulla tämän perehdytysohjelman suunnitelmasta merkitään jo läpikäytyiksi olemassa oleva osaaminen sekä selvitetään mieluisin perehdytysmenetelmä, jotka tehostavat ja nopeuttavat koko perehdytysprosessia.

Perehdyttäjän osaamisen kehittämiseen keskittyvä osio perehdytysohjelmassa luotiin silmällä pitäen koko tietoperustaa, mutta painottaen Österbergin (2014), Eräsalon (2008), Eklundin (2018) ja TTK:n (2021) esille tuomia teemoja koskien roolin ymmärtämistä, vuorovaikutustaitoja sekä koulutustilanteen ja oppimisen edellytyksien ymmärtämistä. Kun otetaan huomioon kaikki tuotoksessa hyödynnetty teoria, joka vastaa nykyaikaisen perehdyttämisen kulmakiviä, voidaan tulkita perehdytysohjelman kehittäneen toimeksiantajayrityksellä olemassa ollutta perehdytysprosessia.

Edeltävän pääluvun alalukujen 5.5 ja 5.6 palautteiden valossa voidaan tulkita työlle asetettujen alatavoitteiden myös täytyneen onnistuneesti luodun perehdytysohjelman avulla kyselyn kohderyhmän mielestä. Kehityskohteet, joita palautteista muodostui, koskivat enimmäkseen kirjoitusvirheitä sekä sellaisia asioita, jotka selviävät ja ovat täsmennettävissä vasta Lonnin ravintolan kauden 2021 alkaessa. Lisäksi toteutettavissa olevina yhteineinä kehityskohteina molemmissa palautteissa nousi esille vastuuhenkilöiden kuvien lisääminen yhteystietojen kohdalle sekä kieliäsuun korjaukset.

Yhteenvetona voidaan todeta kyselytutkimuksen tulosten pohjalta alatavoitteet toimeksiantajayrityksen tasa-arvoisesta ja tasalaatuisesta perehdytysohjelmasta sekä 2020 kau-

den työntekijöiden odotukset ja tarpeet täyttävästä perehdytysohjelmasta toteutuneen. Kehitys- ja korjausehdotuksissa ei noussut esille alatavoitteiden kannalta merkittäviä asioita, jotka kumoaisivat alatavoitteiden saavuttamisen.

## 6.2 Johtopäätökset ja jatkokehitys

Kehittämistyöprosessista voidaan tehdä johtopäätös, että on mahdollista tuottaa yritykselle nykyaikainen ja ihmislähtöinen perehdytysohjelma, jossa erilaiset oppimistavat ja perehdytysmenetelmät mahdollistetaan ilmaisohjelmien avulla. Ensimmäisen pohjan luomiseen tulee olla resursseja, mutta jatkokehitys onnistuu vaivatta hyvän luodun pohjan avulla, joka säästää jatkossa resursseja. Tärkeintä on selvittää esimerkiksi TTK:n sivuilta lähtökohdat perehdytysohjelman luomiselle, jotka takaavat, ettei tärkeitä asioita jää käymättä läpi perehdytysprosessin aikana. Lisäksi on tärkeää nykypäivänä kohdata perehdyttävät yksilöinä ja mahdollistaa erilaisten oppijoiden tehokas perehdyttäminen.

Opinnäytetyön tekijän lähtökohtana oli alusta alkaen saada hyötyä ja merkityksellisyyttä toimeksiantajayrityksen lisäksi koko ravintola-alalle opinnäytetyön viitekehyksen ja produktin kautta. Tulevaisuudessa, jossa rakennetaan ravintola-alan vetovoimaa uudelleen pandemian jälkeen, on tärkeää taata tasalaatuinen osaaminen kaikille työntekijöille tehokkaasti ja motivoivasti. Palautteeseen vastanneista 2020 kauden työntekijöistä yli puolet työskentelee tällä hetkellä muissa alan yrityksissä, joten työn avulla on avattu myös muiden yritysten työntekijöille uusia näkökulmia perehdytysprosessin tukemiseen.

Tuotos tulee lähes sellaisenaan Lonnan ravintolan salin käyttöön kesällä 2021. Pieniä korjauksia tehdään seuraaviin palautteissa esille nousseisiin asioihin:

- asiavirheisiin
- kielioppiin
- lisätään yhteyshenkilöiden kuvat
- täydennykset paikan päällä varmistuvien asioiden avulla
- ajankohtaiset Covid19-ohjeistukset ja määräykset.

Perehdytysohjelman lanseeraus tapahtuu huhtikuussa 2021 ja opinnäytetyön tekijä esittelee sen sekä ohjeistaa perehdytysohjelman muokkauksen kaikille Lonnan Hyväntuulenkeitaan perehdytyksestä vastaaville esihenkilöille. Toimipisteet luovat ohjelmasta oman yksilöidyn versionsa eri työnkuville toimipisteillä asteittain vuoden 2021 aikana. Myöhemmin vuonna 2022 yrityksellä on tavoitteenaan saada materiaalista myös englanninkielinen versio.

Perehdytysohjelman jatkokehittämisen onnistumisen tärkein tekijä on, että siitä on päävastuussa yksi henkilö koko yrityksessä. Pistekohtaista kehittämistä tapahtuu sisällöllisesti

koko ajan, mutta päävastuussa oleva henkilö tekee yhteenvedot kaikkien toimipisteiden palautteista ja vastaa perehdytysohjelman yleisen toimivuuden kehittämisestä. Vuonna 2021 tästä vastaa opinnäytetyön tekijä, joka tulee työskentelemään Lonnin ravintolassa.

Tulevaisuudessa perehdytysprosessi on suunnitelmissa mahdollisesti toimia täysin sähköisellä alustalla, esimerkiksi applikaation avulla, kun siihen tarvittavat resurssit ovat saatavissa. Siihen saakka tämä nollabudjetilla luotu perehdytysohjelma on käytössä ja sitä kehitetään suunnitelmallisesti koko ajan koko yrityksessä. Vuosi 2021 näyttää miten perehdytysohjelma toimii käytännössä muokattavana ja perehdytyksessä sekä miten sen ihmislähtöinen ote toimii oppimisen mahdollistamisessa ja työn merkityksellisyyden luomisessa.

### **6.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Produkti opinnäytetyö, jonka päämenetelmänä oli kehittämistyö, täydennettynä Gantt-kaavio menetelmällä sekä kyselytutkimus menetelmällä oli työn menetelmän tunnistamisen vaikeudesta huolimatta onnistunut prosessi. Prosessista syntyi työelämälähtöinen tuotos, joka kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia. Täydentävänä menetelmänä käytetty kyselytutkimus valmistuneen tuotoksen pohjalta toteutettuna oli alusta alkaen tarkkaan harkittu päätös. Päätökseen takana oli halu luoda innovatiivinen perehdytysohjelma, jonka avulla saavutetaan alatavoitteet ja ennen kaikkea vastataan entisten työntekijöiden tiedostamattomiin odotuksiin ja tarpeisiin. Työn innovatiivisuutta olisi saattanut rajata työn alkupuolella toteutettu kyselytutkimus, joka olisi asettanut tuotokselle erilaiset tavoitteet. Lisäksi tavoiteasetanta oli lähtöjään asetettu tarkastelemaan, onko mahdollista kohdata sekä yrityksen arvot ja tavoitteet että työntekijöiden mahdolliset odotukset ja tarpeet perehdytysohjelmassa.

Tietoperustassa käsitellään tarkoituksella ensin perinteisen nykyaikaisen perehdyttämisen keinoja ja teorioita. Toisen viitekehyksen luova ihmislähtöinen perehdyttäminen haluttiin työssä nostaa suuremmaksi kokonaisuudeksi, jotta se avaisi nykyaikaista perehdyttämistä työntekijöiden yksilöllisyyden näkökulmasta mahdollisimman tarkasti. Oletettavasti työ tuo paljon uusia näkökulmia nykyaikaiseen perehdyttämiseen juuri tietoperustan ihmislähtöisen perehdyttämisen luvun avulla. Mikäli ihmislähtöisen perehdyttämisen teemoja ja ravintola-alan perehdyttämistä olisi tutkittu vielä enemmän jo tähän päivään mennessä, olisi tutkimuksien avulla tietoperustan luotettavuus ollut paremmin todistettavissa.

Itse produktin työstäminen oman vision mukaisesti ensin ja sen kehittäminen tietoperustan avulla oli myös toimiva ratkaisu, sillä omasta visiosta kiinni pitäminen alusta loppuun tuotti

uusia innovatiivisia ratkaisuja viitekehysten ulkopuolelta. Viitekehysten avulla varmistettiin kaikki tarvittava sisältö sekä ihmislähtöisyyden toteutuminen läpi perehdytysohjelman. Kyselytutkimuksen tuottaminen sujui hyvin siihen nähden, että se oli tosiaan vain täydentävänä menetelmänä työssä. Näin jälkikäteen tarkasteltuna kyselylomakkeissa toki on muutamia kirjoitusvirheitä, jotka tosin eivät vastauksiin vaikuta, mutta häiritsevät tekijää.

Toimeksiantajan avoin ja positiivinen suhtautuminen suunnitelmalliseen perehdytysprosessiin ja sen tukemiseen perehdytysohjelmalla kannusti etsimään uusia näkökulmia tämän ajan perehdyttämisestä tietoperustaan. Tekijällä ja toimeksiantajalla oli alusta alkaen myös yhteinen näkemys siitä, että ala tarvitsee nykyaikaisia esimerkkejä perehdyttämisestä. Alalla on tekijän ja toimeksiantajan omien havaintojen mukaan käsitys, että vain isot ketjut tarvitsevat suunnitelmallista perehdyttämistä ja perehdytysohjelmia. Lisäksi perehdyttämisen käsitteenä ajatellaan tarkoittavan paksua kansiota täynnä pelkkää asiatektiä tai organisaatiolähtöistä perehdyttämistä, jossa kaikki työntekijät ohjataan toimimaan yhdellä tavalla.

Toimeksiantajan kanssa yhteistyö sujui koko prosessin ajan hyvin ja toimeksiantaja myös kannusti tekemään rohkeasti viitekehysten ja opinnäytetyön tekijän vision mukaisia totuudesta poikkeavia ratkaisuja perehdytysohjelmaan. Perehdytysohjelman luomisen avulla kirkastettiin myös koko yrityksen strategiaa, mission, vision ja arvojen selkeyttämisen ja tiivistyksen myötä. Lisäksi luotiin kaikille yrityksen eri rooleille selkeät työnkuvat sekä täsmennettiin yrityksen tasa-arvo työn toimintamallin käytännön ohjeistusta TTK:n materiaalien avulla.

Opinnäytetyön ohjaajana toimi lehtori Emilia Sarkia, jonka kanssa yhteistyö sujui myös hyvin. Sarkia oli kannustava ja vaativa sopivassa suhteessa. Sarkialla oli myös laaja osaaminen tietoperustan pääkäsitteistä ja häneltä sai paljon inspiraatiota ja oppeja viitekehysten luomiseen. Hän ohjasi myös aina hyvin kohti itse oivaltamista, eikä antanut koskaan suorita vastauksia, vaan haastoi etsimään tietoa itse. Sarkia ohjaajana oli erittäin ihmislähtöinen ja helposti lähestyttävä, joka tuki innovatiivista otetta läpi työn ja lisäsi työn merkityksellisyyden tunnetta.

Opinnäytetyö prosessina oli haastava, johon opinnäytetyön tekijä oli ennen aloitusta varautunut henkisesti. Jälkeenpäin ajateltuna opinnäytetyölle olisi ollut hyvä asettaa huomattavasti pidempi aikataulu, joka olisi mahdollistanut mahdollisesti laadukkaamman tiedonhankinnan ja paremmin menetelmiin tutustumisen. Lisäksi opinnäytetyötä koskevien materiaalien perinpohjaisempi opettelu olisi varmasti myös auttanut opinnäytetyön valmistu-

miseen aikataulussa. Prosessia hidastavia tekijöitä oli työn rajaaminen, luotettavien lähteiden löytäminen pandemia aikana sekä lopullisten kehittämistyön menetelmien varmistuminen ja opinnäytetyön rungon rakentaminen. Työn rajaamisen laajuus yllätti opinnäytetyön tekijän alussa ja luotettavien lähteiden löytämisen opettelu kesti myös aikansa, kun kaikkea tietoa ei voinutkaan saada kirjallaisina lähteinä pandemian vuoksi. Haasteita asetti myös pitkin matkaa produktiivisen opinnäytetyön menetelmien oikean tulkinnan vaikeus. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut myös hyvä jättää kokonaan kehitysehdotusten mukaiset muokkaukset tuotokselle suunnitelmasta pois. Yritys ei ole auki opinnäytetyön prosessin aikana, jonka vuoksi muutokset jäivät toteuttamatta aikatauluhaasteiden lisäksi.

Viitekehys opetti paljon uutta - varsinkin nykyaikaisen perehdyttämisen keinoja ja näkökulmia opinnäytetyön tekijälle. Perehdyttämisen käsitteet selkenivät ja perehdyttämisen kaksisuuntaisuus sekä työntekijälähtöinen perehdyttäminen käytännössä tulivat tutuiksi. Ihmislähtöisen perehdyttämisen tarkastelu opetti paljon erilaisista tavoista oppia sekä miten yksilölliset kuormittavuus- ja stressitasot vaikuttavat oppimiseen, ja miten niitä voidaan organisaation puolelta auttaa hallitsemaan perehdytyksessä. Erilaiset perehdytysmenetelmät sekä artikkelit applikaationa toimivista perehdytysohjelmista toivat uusia oivalluksia ja auttoivat kehittämään nollabudjetilla tehtyyn perehdytysohjelmaan luovia ratkaisuja erilaisien perehdytysmenetelmien toteuttamiseksi.

Perehdyttämisestä säätävät lait ja pykälät olivat osittain opinnäytetyön tekijän tiedossa, mutta viitekehys ja sen lähteet auttoivat löytämään lisää asiasta säätäviä ja siihen viittavia pykäläitä. Lisäksi perehdyttäjän valmentamisen sisältöön tuli uutta ja tarkempaa näkökulmaa viitekehyksen avulla, jossa hyvänä lisänä toimi perehdyttäminen kaksisuuntaisena prosessina, perehdytyksen suunnittelu sekä ihmislähtöisen perehdyttämisen luvussa käsitellyt teemat.

#### **6.4 Perehdyttämisen tulevaisuus ja kehitysehdotukset**

Oppiminen ja kehittyminen ovat keskiössä perehdyttämisessä, ja niille tulee pystyä takaamaan turvallinen toimintaympäristö myös jatkossa. Muutoksilta ei ole mahdollista välttyä ja isoja asioita voi tapahtua lyhyessäkin ajassa. (Eklund 2018, 40–41.) Hyvänä esimerkkinä toimikoon koko maailman pysäyttänyt pandemia vuosina 2020–2021. Ennustettavuutta työelämänsä tulevaisuuden muutoksille ei ole olemassa ja siksi on ensiarvoisen tärkeää kohdistaa ajatukset muutosten tuomiin uusiin mahdollisuuksiin ja toiveisiin, asioiden haastavuuden sijaan (Eklund 2018, 43). Mahdollisuuksia ja toiveita voidaan ottaa vastaan ja hyödyntää kaksi suuntaisella perehdyttämisen prosessilla (alaluku 2.1) ja ihmislähtöisellä perehdyttämisellä (luku 3 kokonaan).



Erilaisia tapoja oppia tulisi tehostaa entisestään erilaisilla menetelmillä ja luoda perehdyttämistä mahdollisimman paljon digitaaliseksi. Muokattavuus, ympäristövastuullisuus ja etämahdollisuudet mahdollistuvat digitaalisessa perehdyttämisessä. Lisäksi maailmalla on runsaasti mahdollisuuksia kouluttaa työntekijöitä digitaalisilla aitoa tilannetta vastaavilla peleillä. Tällaisissa peleissä työntekijä voi harjoitella itsenäisesti työaikana asiakaspalvelutilanteita ja kehittää esimerkiksi palvelu- ja tuotetietoustaitojaan tai esimiestaitojaan.

Baer (10.8.2017) kuvaa pelien olevan suosittuja yrityksissä juuri uusien työntekijöiden perehdytyksessä niiden matalan riskin vuoksi. Pelillinen kouluttaminen auttaa työnantajia saamaan tietoa osaamisen tasosta sekä resurssien hallinnassa, ja se sitouttaa työntekijöitä, kun heillä on turvallinen ympäristö harjoitella ja epäonnistua (Baer, 10.8.2017). Perehdytysprosessi on mahdollista myös kokonaan luoda pelilliseksi kokonaisuudeksi (GameLearn 2021). Ravintola-alalla tällaisia pelillisiä osioita perehdyttämiseen voitaisiin luoda esimerkiksi tehokkaan tarjoilun harjoitteluun, tuotetietouden sekä ylös ja lisämyynnin kehittämiseen, työturvallisuuden asioihin ja esimiestaitojen osaamiseen. Tilanteiden harjoittelu etukäteen peleillä olisi asiakastyytyväisyyden ja tuloksen kannalta hyödyllistä.

## Lähteet

Aromäki, T. 4.11.2020. Ravintolatoimenjohtaja. Oy Lonnan Hyväntuulenkeidas Ab. Haastattelu. Helsinki.

Baer, S. 10.8.2017. 5 Game-Based Training Solutions To Engage Millennial Employees. eLearning Industry. Luettavissa: <https://elearningindustry.com/5-game-based-training-solutions-engage-millennial-employees>. Luettu: 16.11.2020.

Bergström, H. & Löf, S. 21.2.2021. Yksilöllisellä johtamisella lisää vaikuttavuutta. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/yksilollisella-johtamisella-lisaa-vaikuttavuutta/#bb538a94>. Luettu 26.1.2021.

Cable, D., Gino, F., Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding - MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology, 2013. Luettavissa: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>. Luettu: 16.11.2020.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy. Espoo.

Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. & Salonen, K. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Luettu 23.4.2021.

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

GameLearn. 2021. Why use video games for your team's onboarding. Luettavissa: <https://www.game-learn.com/why-use-video-games-for-your-teams-onboarding/>. Luettu: 16.11.2020.

Holmberg, J. 19.9.2017. 4 helppoa vaihetta ja opit mitä tahansa. Tehy lehden blogi. Luettavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/4-helppoa-vaihetta-ja-opit-mita-tahansa>. Luettu: 28.1.2021.

Häiväläinen, M. 11.3.2020. Kolme näkökantaa ravintola-alalta. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uudenmaan-yrittajat/a/uutiset/621039-kolme-nakokantaa-ravintola-alalta>. Luettu: 18.1.2021.

JAMK. s.a.. Osaamisen tunnistaminen. Portfolio. Oppimateriaalit. Luettavissa: <https://oppi-materiaalit.jamk.fi/portfolio/osaamisen-tunnistaminen/>. Luettu: 28.1.2021.

Kespro. 2020. Maailman ravintolatrendit. Luettavissa: [https://downloads.ctfassets.net/yqsam7930hsq/5586Gc04AknDGkos0EXSY8/021528d0f9b7893486d4211f2139478d/Kespro\\_Maailman\\_ravintolatrendit\\_tutkimus.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yqsam7930hsq/5586Gc04AknDGkos0EXSY8/021528d0f9b7893486d4211f2139478d/Kespro_Maailman_ravintolatrendit_tutkimus.pdf). Luettu 20.1.2021.

Kinnunen, U. 2010. Mikä edistää työkuormituksesta palautumista? Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S, Rausku-Puttonen, H & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P8d>. Luettu 9.2.2021.

Lassander, H. 19.6.2019. Perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/kumppanisisallot/perehdyttaminen-maksaa-itsensa-takaisin.html>. Luettu:

Lehtinen, A. 26.10.2015. Suosittelu ja lisämyynti – tyrkyttämisestä selviytymiskeinoksi. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/suosittelu-ja-lisamyynti-tyrkyttamisesta-selviytymiskeinoksi/>. Luettu: 20.1.2021.

Lehtinen, A. 25.11.2015. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/ravintolan-sielu-on-hyva-henksu/>. Luettu: 20.1.2021.

Lonna. 2020. Saaren palvelut. Ravintola. Luettavissa: <http://www.lonna.fi/saaren-palvelut/ravintola/>. Luettu: 8.11.2020.

Luoto, L. 14.5.2012. Ajattele perehdytys uudelleen Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>. Luettu: 5.1.2021.

MARA. s.a.. Ala osana suomalaista yhteiskuntaa. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/ala-osana-suomalaista-yhteiskuntaa.html>. Luettu: 3.2.2021.

Mielenihmeet. 24.12.2020 Yerkes-Dodson laki: suoriutumisen ja vireystilan välillä on suora yhteys. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/yerkes-dodson-laki-suoriutuminen-vireystila/>. Luettu: 26.1.2021.

Miettinen, T. 7.12.2017. Yritysvalmentaja Tero Miettinen: "Nyt kohti #metoo-kampanjan jälkeisiä ratkaisuja" Luettavissa: <https://viisitahtea.com/uutiset/yritysvalmentaja-tero-miettinen-nyt-kohti-metoo-kampanjan-jalkeisia-ratkaisuja/>. Luettu: 8.2.2021.

OSATA. Luettavissa: [https://osata.fi/wp-content/uploads/2018/08/OSATA\\_Sampo\\_Osaamisenk%C3%A4si.pdf](https://osata.fi/wp-content/uploads/2018/08/OSATA_Sampo_Osaamisenk%C3%A4si.pdf). Luettu: 29.1.2021.

PAM Taskutilasto 2020. Luettavissa: [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157\\_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf). Luettu: 28.1.2021.

PAM 2021b. Seksuaalinen häirintä ja väkivallan uhka 2020 (kysely PAMin jäsenille). Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/seksuaalinen-hairinta-ja-vakivallan-uhka-2020-kysely-pamin-jasenille.html>. Luettu: 7.2.2021.

PechaKucha 2021a. What is PechaKucha? -osio etusivulla. Luettavissa: <https://www.pechakucha.com/>. Luettu: 18.2.2021.

PechaKucha 2021b. About. Luettavissa: <https://www.pechakucha.com/about>. Luettu: 18.2.2021.

Pihlström, J. 5.12.2017. Julia Pihlström: "Aina ei edes tajua, miten outo ravintola-alalla vallitseva kulttuuri on" Luettavissa: <https://viisitahtea.com/uutiset/julia-pihlstrom-aina-ei-edes-tajua-miten-outo-ravintola-alalla-vallitseva-kulttuuri-on/>. Luettu: 8.2.2021.

Pitkänen, N. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Pro Gradu. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/40076>. Luettu: 18.11.2020.

Pro PK-Pilvipalvelut 2021. Seksuaalinen häirintä -etusivu. Luettavissa: <https://www.seksuaalinenhairinta.fi/>. Luettu: 7.2.2021.

Riley, J. s.a. Motivation - Pink (Three Elements of Intrinsic Motivation). Luettavissa: <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-pink-three-elements-of-intrinsic-motivation>. Luettu: 26.1.2021.

Ruokoski, V. 19.6.2019. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>. Luettu: 25.11.2020.

Sartonen, M. s.a. Hyvästi organisaatiolähtöinen perehdytys, tervetuloa työntekijäkeskeinen perehdytys. Rema Partners. Luettavissa: <https://rema.fi/hyvasti-organisaatiolahtoinen-perehdytys-tervetuloa-tyontekijakeskeinen-perehdytys/>. Luettu: 28.1.2021.

Savela, S. 25.9.2020. Kesätyöntekijä Sini uudesta S-ryhmän Duunipassista: ”Siitä sai käytännön vinkkejä”. Yhteishyvä. Luettavissa: [https://yhteishyva.fi/elama/kesatyontekija-sini-uudesta-s-ryhman-duunipassista/4SEsBOascrqGr6TCvo1LRc?fbclid=IwAR1yXprkgu-Ekrzxd1xxbF4M\\_pTLaY72rzqKrb4hKdTtBsT6hgOcXZ4ecA](https://yhteishyva.fi/elama/kesatyontekija-sini-uudesta-s-ryhman-duunipassista/4SEsBOascrqGr6TCvo1LRc?fbclid=IwAR1yXprkgu-Ekrzxd1xxbF4M_pTLaY72rzqKrb4hKdTtBsT6hgOcXZ4ecA). Luettu: 25.11.2020.

Silvennoinen, M. 4.12.2017. Maija Silvennoinen: ”Seksuaalinen häirintä pitää saada kuriin!” Luettavissa: <https://viisitahtea.com/uutiset/maija-silvennoinen-seksuaalinen-hairinta-pitaa-saada-kuriin/>. Luettu: 8.2.2021.

Sims, G. s.a. Employee onboarding vs. orientation: Why you need both. Luettavissa: <https://www.insperity.com/blog/employee-onboarding-vs-orientation-need/>. Luettu: 5.1.2021.

Suomenlinna. 2020. Suomenlinnan alue. Lonna. Luettavissa: <https://www.suomenlinna.fi/linnoitus/alue/lonna/>. Luettu: 8.10.2020.

Suomenlinnan hoitokunta. 2020. Etusivu. Luettavissa: <https://www.slhk.fi/>. Luettu: 22.3.2021.

Svensk, T. 21.08.2019a. Ota haltuun opiskelutekniikat! Unohda tuntikausien pänttääminen — opiskele nopeammin ja tehokkaammin. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/08/20/ota-haltuun-opiskelutekniikat>. Luettu: 29.1.2021.

Svensk, T. 21.08.2019b. Aivotutkija Minna Huotilaisen vinkit: näin siivoat muistisi ja opit tehokkaammin. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/08/20/tuntuuko-etta-paassasi-on-liikaa-muistettavia-asioita-nain-siivoat-muistisi-ja>. Luettu: 29.1.2021.

TJS Opintokeskus. 2021. Reilun Pelin työkalupakki – Toimenkuvien täsmentäminen. Luettavissa: [https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien\\_tasmentaminen.pdf](https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien_tasmentaminen.pdf). Luettu: 18.1.2021.

TTK 2021a. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus). Luettu: 16.11.2020.

TTK 2021b. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu: 17.11.2020.

TTK 2021c. Perehdyttämisen tarkistuslista. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). Luettu 17.11.2020.

TTK 2021d. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/ladattavat\\_julkaisut/hotellin\\_ja\\_ravintolan\\_tyoturvallisuus#312b2f78](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/hotellin_ja_ravintolan_tyoturvallisuus#312b2f78). Luettu: 17.11.2020.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>. Luettu: 4.12.2020.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Luettu: 8.11.2020.

Uplus. s.a. Oppimistyylit – Onko niitä olemassa? Luettavissa: <https://www.uplus.fi/oppimistyylit-onko-niita-olemassa/>. Luettu: 29.1.2021.

Vaasan yliopisto. Opiskelijat – Kehitä opiskelutaitojasi – Oppiminen. Luettavissa: <https://www.univaasa.fi/fi/opiskelijat/kehita-opiskelutaitojasi/oppiminen>. Luettu: 29.1.2021.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 24.4.2021.

Vehkaperä, M. 4.10.2018. Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen? Luetavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/#bb538a94>. Luettu: 28.11.2020.

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Perehdytysmenetelmien mahdollistaminen

**SISÄLTÖ**

1 OY LONNAN HYVÄNTUULENKEIDAS AB.....	4
ADLERFELTIN PALVELUT .....	8
ADLERFELTIN HISTORIA .....	10
LONNAN PALVELUT .....	11
LONNAN SAAREN HISTORIA.....	16
2 LONNAN RAVINTOLA.....	17
TYÖNKUVAT LONNAN RAVINTOLA.....	18
YLEISET KÄYTÄNNÖT .....	21
TURVALLISUUS.....	23
TYÖTURVALLISUUS JA -HYVINVOINTI.....	24
4 VASTUUHENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT.....	25

Perehdytysohjelmaan voit halutessasi tutustua myös äänitteen muodossa. Kuuntelemaan pääset kappaleittokoiden alla olevista sinisen pallon [linkkeistä](#).

Voit siirtyä eri osioihin suoraan tästä sisällysluettelosta klikkaamalla. Tekstissä olevat linkit tunnistat tästä muodosta [linkki](#).

Jokainen osio on myös mahdollista katsoa alle 10 min mittaisina videoina. [VIDEO 1](#)  
[VIDEO 2](#)

**SISÄLTÖ**

1 ROOLI & VASTUUT.....	4
2 VUOROVAIKUTUS.....	6
3 SUORITUSKYVYN HUOMIOINTI.....	7
4 OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN.....	8
5 OSAAMISKARTOITUS & PEREHDYTYKSEN YKSILÖINTI.....	9
6 PEREHDYTTÄJÄNÄ ONNISTUMISEN MUISTILISTA.....	11

Perehdytysohjelmaan voit halutessasi tutustua myös äänitteen muodossa. Kuuntelemaan pääset kappaleittokoiden alla olevista sinisen pallon [linkkeistä](#).

Voit siirtyä eri osioihin suoraan tästä sisällysluettelosta klikkaamalla. Tekstissä olevat linkit tunnistat tästä muodosta [linkki](#).

Jokainen osio on myös mahdollista katsoa alle 10 min mittaisina videoina. [VIDEO PEREHDYTTÄJÄ](#)

**SISÄLTÖ**

1 KONSEPTI .....	4
PALVELUKONSEPTI.....	6
YHTEISTYÖKUMPPANIT.....	7
TÄRKEITÄ SPEKSEJÄ.....	8
ORDERIT .....	9
ORDERIN HOITAMINEN LONNASSA.....	10
3 TYÖVÄLINEET & -LAITTEET.....	11
KÄYTTÖ- JA HUOLTORUTIINIT.....	12
RAVINTOLAN TILAT & SAARI .....	13
4 TYÖVUORORUTIINIT .....	15
5 PALVELU VAIHE VAIHEELTA.....	17
6 APUJA OMAN KUORMITUKSEN & OPPIMISEN HALLINTAAN.....	19

Perehdytysohjelmaan voit halutessasi tutustua myös äänitteen muodossa. Kuuntelemaan pääset kappaleittokoiden alla olevista sinisen pallon [linkkeistä](#).

Voit siirtyä eri osioihin suoraan tästä sisällysluettelosta klikkaamalla. Tekstissä olevat linkit tunnistat tästä muodosta [linkki](#).

Jokainen osio on myös mahdollista katsoa alle 10 min mittaisina videoina. [VIDEO 3](#)



# 1 OY LONNAN HYVÄNTUULENKEIDAS AB

ÄÄNITE

1

LONNAN HYVÄNTUULENKEIDAS YRITYKSENÄ ON PAIKKA, JOSSA LUODAAN HYVIÄ JA ILOISIA HETKIÄ.

HETKIÄ, JOTKA MUISTETAAN PITKÄÄN – MONESSA TAPAUKSESSA AINA.

MEILLÄ JOKAISESTA HETKESTÄ VOI TULLA IKIMUISTOINEN.

HETKET OVAT JUURI NIIN HYVIÄ, ETTÄ NIIHIN HALUAA PALATA MIELIKUVISSA AINA UUDESTAAN JA UUDESTAAN.

JUURI SINULLE HALUAMME ANTAA PARHAAT MAHDOLLISET TYÖKALUT NÄIDEN HETKIEN LUOMISEEN JA MAHDOLLISTAMISEEN.

IHANAA, KUN TULET MEILLE TÖIHIN!



Tsekkaamalla läpi tämän perehdytysohjelman osion saat hyvät perustiedot Lonnan Hyväntuulenkeidan palveluista ja toiminnasta ennen ensimmäistä työpäivääsi.

Mukavia perehdytysuokkoita ja nähdään Lonnassa ja Adlerfeltissä! 😊

Pohjoismaiden johtava varaosa-logistiikan toimija

Ainutlaatuiset paikalliset ja eurooppalaiset in-night-jakeluratkaisut

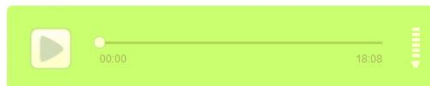
Näytä lisää

Vocaroo

Vocaroo - The premier voice recording service.



Record



Remote work is here to stay. Read our Whitepaper on overcoming IT-challenges!

DOWNLOAD



<https://voca.ro/1ayNZEsg07Y1>

QR Code

Embed

Download

Hyödynnä tarjous ja osta nyt

Osta green feet nyt. Pelaa koko kesä edullisesti Supergolfin kentillä!

## SISÄLTÖ

1 OY LONNAN HYVÄNTUULENKEIDAS AB.....	4
ADLERFELTIN PALVELUT .....	8
ADLERFELTIN HISTORIA .....	10
LONNAN PALVELUT .....	11
LONNAN SAAREN HISTORIA.....	16
2 LONNAN RAVINTOLA.....	17
TYÖNKUVAT LONNAN RAVINTOLA.....	18
YLEISET KÄYTÄNNÖT .....	21
TURVALLISUUS.....	23
TYÖTURVALLISUUS JA -HYVINVOINTI.....	24
4 VASTUUHENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT.....	25

Perehdytysohjelmaan voit halutessasi tutustua myös äänitteen muodossa.

Kuuntelemaan pääset kappaleetsikoiden alla olevista sinisen pallon [linkeistä](#)

Voit siirtyä eri osioihin suoraan tästä sisällysluettelosta klikkaamalla.

Tekstissä olevat linkit tunnistat tästä muodosta [linkki](#)

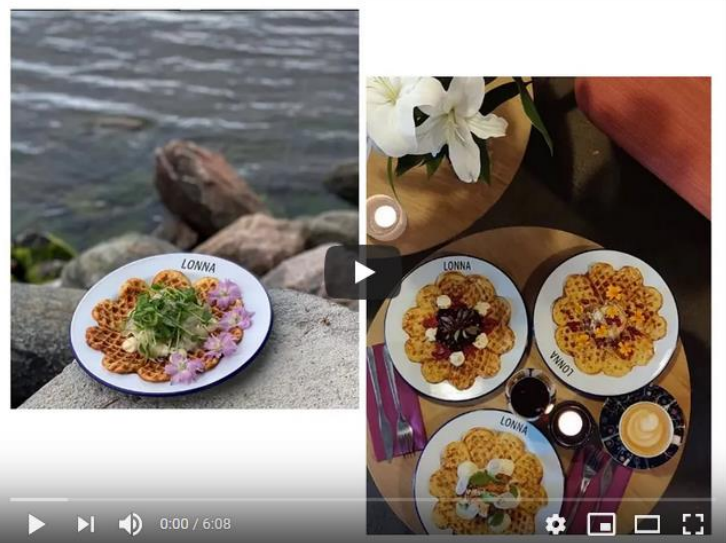
Jokainen osio on myös mahdollista katsoa alle 10 min mittaisina videoina.

[VIDEO 1](#)

[VIDEO 2](#)



Haku



Lonnan Hyväntuulkeitaan perehdytysohjelma: VIDEO 1

© Piilotettu

## Liite 2. Perehdytysohjelman sisältö

### LONNAN HYVÄNTUULENKEITAAN PEREHDYTYSOHJELMASI ON JAETTU SEURAAVIKSI KOKONAISUUKSIKSI:

#### ORGANISAATIO, YRITYS & TYÖYHTEISÖ

#### TYÖNOPASTUS & PALVELUOPAS

#### YKSILÖITÄVÄ PEREHDYTYSSUUNNITELMA & SEURANTA

Tämä kokonaisuus on Lonnan Hyväntuulenkeitaan ensimmäinen perehdytysohjelma, joten meille on todella tärkeää saada siitä rehellistä palautetta ja kehittää siitä yhä toimivampi kokonaisuus.

Tavoitteenamme on luoda tehokas ja motivoiva perehdytysprosessi tasapuolisesti kaikille omasta osaamistasosta riippumatta. Tästä syystä materiaali sisältää laajasti asiaa, mutta sisällysluettelon avulla voit helposti tsekata itsellesi tärkeät asiat, sen sijaan että selaisit koko rivaskan läpi.

Kirjoittelethan siispä ihanasti ylös itsellesi johonkin matkan varrella esille nousseita ajatuksiasi!

Toivomme jokaisen koostavan muistiinpanojensa avulla perehdytyksen päätyttyä vastaukset

[PEREHDYTYSOHJELMAN KEHITTÄMINEN](#) linkin lyselyyn, kiitos! 😊

## TYÖTURVALLISUUS JA -HYVINVOINTI

**Ergonomia** Huolehdi hyvästä nostotekniikasta aina ja pyydä apua aina tarvittaessa. Lonnan saarella on käytössä kärryjä kuormien ja tilausten siirtoa varten. Näistä linkeistä voit kerrata [työturvallisuudesta](#) ja [ergonomiasta ja nostoista](#).

**Suojaimet** Käytämme kuulosuojaimia aina pulloposteella ja tarpeen vaatiessa keittiössä.

**Häirinnän ja väkivallan uhan torjunta** Työyhteisönä sekä yrityksenä olemme myös sitoutuneet olemaan ystävällisiä ja kunnioittavia kaikkia ihmisiä kohtaan, alkuperään, ulkonäköön tai sukupuoleen katsomatta. Lonnan saari on osa We Speak Gay yhteisöä ja tekee töitä tasa-arvon eteen. Lue lisää [We Speak Gay yhteisöstä](#).

Meidän mielestä on aivan ihanaa ja erittäin tärkeää, että Lonnan on syrjinnästä, häirinnästä ja ihan kaikasta tyhmästä vihapuheesta vapaa saari.

Hyväkemythän arvomme ja kohtelet kaikkia kanssaihmissä kunnioittavasti.

Meille Lonnan te kaikki olette tervetulleita sellaisina kuin olette, ikään, sukupuoleen tai alkuperään katsomatta.

Jos kuitenkin kaikesta huolimatta havaitset jostain typerää tai epäkunnioittavaa käytöstä, käännythän henkilökuntamme puoleen.

[LUE: HÄIRINNÄN JA VÄKIVALLAN UHAN TORJUNNAN TOIMINTAOHJE](#)

[KATSO: VÄKIVALTATILANTEEN TAPAHTUMARAPORTTI](#)

https://ttk.fi/files/6900/Ohjeistus\_seksuaalisen\_ja\_sukupuoleen\_kohdistuvan\_hairinnan\_ehkaisyyen\_ja\_toimint...

## OHJEISTUS SEKSUAALISEN JA SUKUPUOLEEN KOHDISTUVAN HÄIRINNÄN EHKÄISYYN JA TOIMINTAAN ONGELMATILANTEISSA

Seksuaalista, sukupuoleen kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua ei pidä hyväksyä työpäivällä missään tilanteessa. Jokainen on vastuussa käyttäytymisestään. Jokaisella on myös oikeus tulla kohtelluksi asiallisesti. Työympäristössä, työkalutähtäryhmissä tai asiakustilanteissa ilmenevät häirit on tärkeää tunnistaa ja ottaa puheeksi mahdollisimman nopeasti.

Tämän ohjeistuksen tavoitteena on vahvistaa vuorokäytä ja tehokasta puuttamista seksuaaliseen ja sukupuoleen kohdistuvan häirinnän. Ohjeistus antaa myös toimintatavat seksuaaliseen tai sukupuoleen perustuvan häirinnän kohtaamiselle, työntekijälle ja esimiesten/valtuutetuille sekä muille työsuojeluhenkilöille ja muille henkilöstön edustajille.

### Mikä on seksuaalista häirintää?

Seksuaalilla häirinnällä tarkoitetaan tuntuu väkivaltaa, sunnonta tai fyysistä, huonettaan seksuaalista ei-toivottua käyttäytymistä, jolla turkittak-sallisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä kos-kamattomuutta erityisesti kuonulla uhkausta, vihamielinen, halventava nörpöytely tai ahdistus ilmapiiri. Häirintä voi olla työyhteisön sisäistä tai ulkopuolista esimerkiksi asiakas-kidon tuhoista tuleva. Se voi ilmetä niin kapeakseen tapahtumissa kuin säh-köissä vuorokäytöksessä ja vics-timässä mukaan hädän sosiaalinen media. Jo yksittäinen teko voi täyttää häirinnän tunnusmerkit.

### Seksuaalinen häirintä voi ilmetä työ-paikalla esimerkiksi seuraavilla tavoin:

- seksuaalisesti väkivalloista oireita ja ilmeitä
- härskit puheet, kaksimieliset viestit sekä vaurioit, puokotumista tai yk-sityylolema koskevat heimoaeruk-set ja kynnymykset
- seksuaalisesti väriytyneet ahdistot, kirjot, sähköpostit tai puheohjeistot
- ei toivottu fyysinen koskettelu, sukupuoliyhteyttä tai muuta saku-puolista koskuttamista koskevat ehdotukset tai vaesimukset.

Ruiskaus tai sen yritys sekä fyysinen seksuaalinen ahdistelu ovat rikoksin nojalla rangaistavia tekoja.

### Mikä on sukupuoleen perustuvaa häirintää?

Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan henkilön sukupuoleen liittyvää ei-toivottua käyttäytymistä, joka ei ole kohtuullista seksuaalissa ja jolla turkittak-sallisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskamattomuutta ja jolla hooaan uh-kausta, vihamielinen, halventava nörpöytelyä tai ahdistava ilmapiiri. Hyvä, sukupuoleen perustuvaa häirintää voi esiintyä esimerkiksi asiakas-kidon tuhoista tuleva ja erilaisten vuorokäytök-survenien kautta.

Sukupuoleen perustuvaa häirintää voi ilmetä esimerkiksi seuraavilla tavoin:

- alentava ja kielteinen puhe toista sukupuolesta
- toisen sukupuoleen halventaminen

• työpaikkayhteisöön siltiin, kun se perustuu kielteiseen sukupuoleen.

### Seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ehkäisy

Ohjeistuksen toiminta ovat esimerkiksi johdon tulosilmaus, että työ-paikalla ei hyväksytä seksuaalista eikä sukupuoleen perustuvaa häirintää -olettamattomasti. Hyvin työkäyttäyty-misen toimintamalli luottamuksen ja köy-dään läpi työehtojen kanssa. Siinä määritellään, mikä on hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää käyttäytymistä sekä menettelytavat, joilla seksuaal-teen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän puuttamiseen johdonmukai-sesti ja tehokkaasti.

Työntekijän on sovellettävä ja tunnis-tettava työhön liittyvät vuorot mukaan lukien häirintä sen eri muodot. Lisäksi tärkeää on esimiesten ja työ-suojeluhenkilöstön ja muiden henki-löiden edustajien kouluttaminen seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän havaitsemiseen, selvittämi-sen ja lopettamiseen.

### Toimintaohje seksuaalista tai sukupuoleen perustuvaa häirintää kohtalle

Tärkeää onko työpaikalla ohjeistusta ja toimi sen mukaan.

- Ilmoita välittömästi, selkeästi ja yksiselitteisesti häirintäilmiölle heti, ettei hyväksy toimintaa ja vaadit sen lopettamista.
- Vaikka tilanne ei olisi selkeästi

## 6 APUJA OMAN KUORMITUKSEN & OPPIMISEN HALLINTAAN

Omat muistilpanot ovat oiva tapa opetella asioita, sekä vapauttaa oma mieli vapaalle. [Muistin toiminnasta](#), löytyy tästä linkistä hyvää faktaa, se on toki suunnattu enemmän opiskelujen pariin, mutta sitä on varmasti apua myös perehdytysprosessissa tarvittaessa!

Muista vapaa-ajallasi keskittyä täysin muihin asioihin ja itsellesi mielekkääseen tekemiseen,

**älä lueskele matskuja omalla ajallasi,**

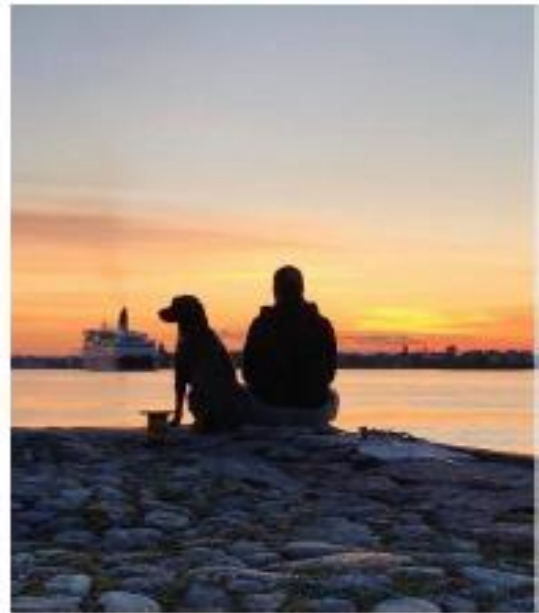
se aika on tarkoitettu palautumiseesi.

Kehno palautuminen heikentää hyvinvointia ja hidastaa oppimista.

[Palautumisesta](#)

[Vinkit palautumiseen](#)

[Palautuminen osana ammattitaitoa](#)



Jos jokin asia tuntuu palautumisesta huolehtimisesta huolimatta, ettet meinaa muistaa juttuja, tsekkaa tää [Feynmanin tekniikka](#) josta saattaa olla apua asioiden jäsentelyyn.

Ja muista ettet tyhmiä kysymyksiä ole ja on parempi kysyä pienimmätkin asiat, joista et ole varmal





## 2 VUOROVAIKUTUS

Lonnassa haluamme, että asioista puhumisen kynnyks on mahdollisimman matala jokaiselle. Tämä saavutetaan luomalla luottamuksen ja avoimen kommunikoinnin ilmapiiri jo perehdytyksen aikana. Vuorovaikutustaidolla on suuri merkitys luottamuksen ja avoimen keskustelun luomisessa.

**Kuunteleminen ja pysähtyminen** on tärkeä taito opetella. Uusi lonnalainen on perehdytyksen aikana tärkein työtehtäväsi. Pysähtymällä ja kuuntelemalla mahdollistat uuden työntekijän itsetutustelun ja asioiden jäsentelyn, joka itse asiassa itsessään jo edesauttaa asioiden oppimista. Vain kuuntelemalla ja pysähtymällä luodaan luottamuksellista ilmapiiriä ja vahvistetaan työntekijän tunnetta olevansa tervetullut ja tärkeä palanen työyhteisöä.

**Kannustamista ja rohkeus** tarvitaan usein varsinkin, kun on uusia tapoja tehdä asioita tai kohtausaset ja tilanteet jännittävät. Etähän anna uuden lonnalaisen tehdä hänelle epämiellyttäviä asioita liian isoja möykkyä antamalla hänen olla tekemättä asioita, vaan kannustat ja rohkailet yrittämään.

**Virheiden salliminen** on yksi tärkeimmistä tehtävistäsi perehdyttäjänä! Virheiden salliminen pitää hyvää filistä yllä ja opettaa, mutta tarkkailethan myös aktiivisesti, ettei virheiden tekeminen lähde käsistä ja jää tavaksi.

**Rakentavan palautteen** antaminen on tärkeä osa kaikkea eshenkilötyötä. Osaathan antaa palautetta rakentavasti? [Positiiviseen ja rakentavan palautteen 10 lämpöä](#)

**Kehuminen** uusien asioiden äärellä rämpivä ihminen tarvitsee pienistä onnistumisista hyvää palautetta ja kehuja. Olethan siis aktiivinen näiden osalta, itsellesi luontevalla tavalla!

**Kertaa ja perustele** asioita niin usein kun on tarve. Perustelulla on usein merkitystä myös asioiden sisistämiseen. Niiden avulla asioiden tärkeys hahmotetaan loimmassa kuvassa sekä ymmärretään, miksi tehdään tietyllä tavalla.

**Kysymyksiä salliminen** heti alusta on myös yksi tärkeimmistä tehtävistäsi perehdyttäjänä. Sinun tehtäväsi on kertoa, ettei tyhmiä kysymyksiä ole ja reagoida myös kaikkiin kysymyksiin sen mukaisesti. Ihminen oppii parhaiten kysymällä, koska silloin hän joutuu usein jäsentämään ensin itselleen mitä haluaa kysyä. Lisäksi kysymysten avulla vällytään oletuksia ja väärinymmärryksiä. Olethan itse myös aktiivinen kysymään uudeksi lonnalaiselta!

**Ole ihminen ihmiselle!** ❤️ Hyvä vuorovaikutusta ja luottamusta luodaan myös myöntämällä omat heikkoudet ja kehityskohteet. Tällöin ei tarvitse yrittää selvyyä ja esittää osaavansa, vaan asiat voidaan selvittää sieltä missä osaatista asialle on. Lisäksi itsensä inhimillisinä näyttävä perehdyttäjä on helpommin lähestyttävä.

## 3 SUORITUSKYVYN HUOMIOINTI

Perehdytyksen suunnittelussa, yksilöinnissä ja perehdyttämisessä on hyvä huomioida suorituskyvyn ja stressin vaikutuksia oppimiseen. Uusi lonnalainen saa paljon uutta asiaa lyhyessä ajassa ja perehdyttäjän vastuulla on huolehtia siitä, että perehdytys onnistuu. Onnistumisen edellytyksenä on, ettei häntä kuormiteta liikaa, jolloin oppiminen hidastuu.

Jokainen ihminen reagoi omalla tavallaan uusiin asioihin ja oppii eri tavalla. Stressiherkkyys on todella yksilöllistä ja me toivomme sen tunnistamista. On paljon mielekkäämpää antaa valikoita **10 minuutin kehvi** stressiantuneelle kuin yrittää väkisin saada hänet oppimaan jokin asia stressaantuneena. On myös tärkeä pistää paussille uudet asiat ja jatkaa seuraavan päivän vasta niiden parissa.

Perehdyttäjänä voit huomioida suorituskyvyn

- >> **Kysymällä miten perehdyttävällä menee ja kokeeko hän tahdin ja tovat sopivaksi**
- >> **Kiinnittämällä huomiota oppimisen nopeuteen, onko siinä merkittäviä muutoksia**
- >> **Tauottamalla - ihminen pystyy tutkitusti keskittymään hyvin 90 min kerrallaan**
- >> **Kannustamalla muistilpanoihin, sillä ihmisen työmuistissa voi olla kerrallaan 3-5 asiaa [MUISTIN TOIMINNASTA](#)**
- >> **Ohjeistamalla opettelemaan asioita vain työaikana ja säästämällä oman vapaa-ajan palautumiselle**

On tärkeää ottaa huomioon, että vähäinen stressi motivoi ja aktivoi, mutta stressitasojen ollessa pitkään liialliset alkua muisti pettää ja vapaa-ajakaan ei enää riitä palautumiseen. Joten on hyvä haastaa uutta työntekijää pois omilta mukavuuksuiltaan, mutta huomioida hänet ihmisenä ja reagoida stressin liiallisuuteen välittömästi.



## 4 OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN

Jokainen meistä oppii omalla tavallaan ja tutkitusti monien erilaisten oppimistapojen mikaaminen on paras tapa oppia. Tästä syystä tämä perehdytysohjelma on pyritty luomaan mahdollisimman monipuoliseksi ja mahdollistamaan itselle sopivan tavan valinta.

Perehdytysohjelmissa halutaan hyödyntää mahdollisimman paljon erilaisia perehdytysmenetelmiä. Kannustathan jokaista löytämään ne itselleen parhaat tavot, sekä varmistaa oma osaamisensa erilaisten menetelmien käytöstä.

**Koulutustilaisuuksissa** käsitellään turvallisuutta, yhteisiä pelisääntöjä, laitteita ja välineitä.

**Itsenäinen opiskelu** tulee mahdollistaa konseptille, menulle ja viineille työajalla.

**Käytännön tekeminen** opetellaan yhdessä perehdyttäjän ja kouluttajan kanssa.

**Keskustelut** ovat tärkeässä roolissa, uudelle lonnalaiselle tulee mahdollistaa keskustelu kollegoiden ja perehdyttäjien kanssa. Näin saadaan myös hiljainen tieto liikkeelle ja yksilöiden osaaminen koko timin osaamiseksi.

**Digitaalinen materiaali** mahdollistaa perehdytysohjelman lukemisen, kuuntelemisen tai katsomisen lyhyinä tietoisuuksina. Se toimii puhelimella ja koneella, mutta se on pyritty luomaan niin, että sen voi myös tulostaa paperiseksi versioiksi.



### Liite 3. Palautelomake toimeksiantajalle

## Perehdytysohjelman palautelomake toimeksiantajalle

Palautelomakkeen tavoitteena on kartoittaa produktin alussa annettujen tavoitteiden täyttyminen:

"Perehdytysohjelmalla tavoitellaan tasa-arvoista ja tasalaatuista perehdyttämistä työntekijöille. Oppimisen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti ja työntekijälle miellyttävällä tavalla lähtötasosta riippumatta. Tämä vaatii perehdytysohjelmalta suunnitelmallisuutta, jaottelua sekä mahdollisuuden yksilöimiselle ja päivittämiselle. Lisäksi uusi perehdyttämisprosessi vaatii oman perehdytysohjelman perehdyttäjiille. Tavoitteena on luoda Lonnan Hyväntuulenkeitaan arvoja ja strategiaa edustava kokonaisuus, joka toimii perehdyttämisen tukipilarina ja seurantavälineenä. Työn tulee olla linjassa rekrytointiprosessin kanssa. Perehdytysohjelman lähtökohtana on luoda pohja, joka pystytään helposti muokkaamaan eri toimipisteille ja työnkuville organisaation sisällä."

\*Pakollinen

Kuinka hyvin perehdytysohjelma vastaa asetettuja tavoitteita? \*

	1	2	3	4	5	
Kohtalaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

Vastaako perehdytysohjelma tavoitetta tasa-arvoisesta ja tasalaatuisesta perehdyttämisestä työntekijöille? \*

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit ei, millä tavalla kehittäisit ohjelmaa vastaamaan tavoitetta tasa-arvoisesta ja tasalaatuisesta perehdyttämisestä?

Oma vastauksesi

---

Onko perehdytysohjelman suunnitelmallisuus, jaottelu sekä yksilöinti ja päivittäminen mahdollistettu mielestäsi? \*

- Kyllä
- Ei



Jos vastasit ei, kertoisitko mikä edellä mainituista jäi mahdollistamatta ja miten toivoisit kehitettävän sen mahdollistamista?

Oma vastauksesi

---

Vastasiko perehdytysohjelma kokonaisuutena Lonnan Hyväntuuleneitoaan arvoja ja strategiaa? \*

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kertoisitko mikä kokonaisuudessa ei vastannut arvoja ja strategiaa tai mikä olisi kaivannut kehittämistä?

Oma vastauksesi

---

Jos vastasit ei, kertoisitko mikä kokonaisuudessa ei vastannut arvoja ja strategiaa tai mikä olisi kaivannut kehittämistä?

Oma vastauksesi

---

Onko perehdytysohjelma linjassa rekrytointiprosessin kanssa? \*

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kuvaisitko tähän millä tavalla perehdytysohjelma ei ollut linjassa rekrytointiprosessin kanssa?

Oma vastauksesi

---

Onko perehdytysohjelman pohja helposti muokattavissa eri toimipisteille ja työnkuville? \*

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kuvaisitko missä kohdassa tulisi parantaa muokattavuutta ja mahdollisesti miten toivoisit sitä kehitettävän?

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta 1 Organisaatio, yritys & työyhteisö: \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta 2 Työnopastus & palveluopas: \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta 3 Suunnitelma & seuranta: \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta 4 Perehdyttäjän vastuut & taidot: \*

Oma vastauksesi

**Lähetä**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms

## Liite 4. Palautelomake entisille työntekijöille

### Perehdytysohjelman palaute

Tällä lomakkeella kerään tietoa siitä, miten hyvin luomani perehdytysohjelma vastaisi mahdollisimman monen erilaisen perehdyttävän tarpeita ja odotuksia.

Perehdytysohjelmassa on pyritty ottamaan huomioon ihmisten erilaiset tavat sisäistää tietoa ja oppia mielekkäästi ja tehokkaasti. Sisältö on mahdollista lukea, kuunnella äänitteenä tai katsoa neljänä alle 10 minuutin videona. Perehdytysohjelma on lisäksi jaoteltu erillisiksi osioiksi tiedonsaannin ja käytettävyyden helpottamiseksi. Osana ohjelmaa on myös osionsa perehdyttäjille, joka luonnollisesti käydään läpi perehdyttäjien kanssa heidän oman perehdytyksensä jälkeen.

Tutustuthan ennen vastaamista eri osioiden sisällysluetteloihin ja sisältöön, sekä kokeilet äänite ja video menetelmiä.

Vastaathan viimeistään 19.3.2021

**\*Pakollinen**

Miten koit perehdytysohjelman osioiden jaot: 1. organisaatio, yritys & työyhteisö  
2. työnopastus & palveluopas 3. perehdytysuunnitelma & seuranta 4.  
perehdyttäjän vastuut & taidot \*

	1	2	3	4	5	
En ymmärtänyt jakoa, eikä se ollut mielestäni toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Selkeä ja toimiva

Vapaa sana perehdytysohjelman osioiden jaoista sekä epäselvät kohdat ja toimimattomuus.

Oma vastauksesi

Mitä perehdytysmenetelmiä käyttäisit todennäköisimmin itse omassa perehdytyksessäsi? \*

- Materiaalin lukeminen
- Kuuntelu
- Tietoisku -videot

Miten koit erilaisten menetelmien käytön? Ja olivatko ohjeet niiden käyttämiseen selkeät? \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta organisaatio, yritys & työyhteisö. Mitä hyvää, mikä oli turhaa, epäselvää, kehitysideoita? \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta työnopastus & palveluopas. Mitä hyvää, mikä oli turhaa, epäselvää, kehitysideoita? \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta perehdytysuunnitelma & seuranta. Mitä hyvää, mikä oli turhaa, epäselvää, kehitysideoita? \*

Oma vastauksesi

Vapaa sana osiosta perehdyttäjän vastuut & taidot. Mitä hyvää, mikä oli turhaa, epäselvää, kehitysideoita? \*

Oma vastauksesi

Koetko, että tästä perehdytysohjelmasta olisi ollut hyötyä aikasempina kausina itsellesi? \*

Kyllä

En

Entä kuinka hyvin tämän kaltainen perehdytysohjelma vastaisi tarpeitasi ja odotuksiasi perehdytysohjelmalle? \*

	1	2	3	4	5	
Ei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä

**Lähetä**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms

## **Liite 5. Saate entisille työntekijöille**

**Saat seuraavaksi 4 eri pdf-tiedostoa,  
jotka yhdessä muodostaa perehdytysohjelman.**

**>>Tsekkaa 1, 2 & 4 sisällys -sivun sisältö**

**>>Tsekkaa sisällys -sivun alareunan ohjeistukset**

**>>Katso joku videoista**

**>>Kuuntele joku äänitteistä (myös osa äänitettä riittää)**

**>>Selaile sisältöä**

**Saat lisäksi linkin palautelomakkeeseen.**

**KIITOS JO TUHANNESTI TÄSSÄ KOHTAA!**