



Ravintolaketjun perehdyttämisen kehittäminen

Ella Barkar

Suvi Villanen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

BARKAR, ELLA & VILLANEN, SUVI:
Ravintolaketjun perehdyttämisen kehittäminen

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Marraskuu 2021

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen tulevaisuusnäkökulma huomioiden. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen ravintolaketju, joka haluaa pysyä nimettömänä. Toimeksiantajalla on 15 toimipistettä ympäri Suomea ja se työllistää yli 200 henkilöä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämisen nykytila yrityksessä ja löytää kehittämistä vaativat kohdat.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään ensin läpi matkailu- ja ravitsemisalun muutoksia ja alan tulevaisuuden näkymiä sekä alan merkitystä kansantaloudellisesti. Seuraavaksi käsitellään itse perehdyttämistä ja sen toteutusta sekä kehittämistä. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää, eli kyseessä on tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin koko yrityksen työntekijöille jaettavaa kyselyä sekä yrityksen yhden toimipisteen kolmelle työntekijälle toteutettua teemahaastattelua.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen uudet työntekijät saavat kattavasti tietoa yrityksestä ennakkoon ja sen pohjalta ensimmäiseen työvuoroon saapuminen koetaan helpoksi. Kehittämiskohteista nousivat merkittävimpinä esille kaksi aiheetta, jotka olivat perehdyttämiseen käytettävä aika sekä perehdyttämisen suunnitelmallisuus. Yleinen mielipide oli, että perehdyttämiseen tulisi käyttää paljon enemmän aikaa ja perehdyttämisvuorot tulisi suunnitella tarkasti etukäteen vuorolistoja tehdessä. Perehdyttämiseen kaivattiin selkeää prosessia, jonka mukaan kaikki etenisivät yrityksessä ja näin saataisiin perehdyttämiseen tasalaatuisuutta ja selkeyttä.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttäjä, kehittäminen, perehdyttämisprosessi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

BARKAR, ELLA & VILLANEN, SUVI:
Development of Employee Orientation for a Restaurant Chain

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 10 pages
November 2021

The topic of this thesis is the development of employee orientation from a future perspective, and it has been commissioned by a Finnish restaurant chain that wants to remain anonymous. The commissioner has 15 restaurants around Finland and employs over 200 individuals. The aim of the thesis was to map the current state of orientation in the company and to find the points that need to be developed.

The theoretical part of the thesis first reviewed the changes in the field of tourism and restaurants and their significance in the national economy, as well as the prospects for the future of the field. Next, the induction itself, its implementation and development were discussed. In the thesis, both qualitative and quantitative methods were used as research methods, and for that reason it was a case study. The research methods were a survey distributed to the employees of the entire company and a semi-structured interview conducted with three employees at one of the company's locations.

The results of the research revealed that new employees receive comprehensive information about the company in advance and on that basis, it is considered easy to come to the first shift. In the research results, two topics emerged as the most significant, which were the time spent on orientation and the systematic nature of orientation. The general opinion was that much more time should be spent on induction and orientation shifts should be carefully planned when making shift lists. There was a need for a clear process of the whole orientation, according to which everyone in the company would proceed and therefore achieve uniformity and clarity.

Key words: orientation, instructor, development, orientation process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MUUTTUVA MATKAILU- JA RAVITSEMISALA	7
	2.1 Matkailu- ja ravitsemisalan merkitys kansantaloudellisesti.....	7
	2.2 Covid-19 pandemian tuomat muutokset.....	8
	2.3 Tulevaisuuden näkymät	9
	2.4 Tulevaisuuden työelämätaidot	10
3	PEREHDYTTÄMINEN	12
	3.1 Perehdyttäminen yleisesti	12
	3.2 Perehdyttämisen vaiheet.....	12
	3.3 Perehdyttämisen hyödyt.....	17
	3.4 Työturvallisuus ja lainsäädäntö	18
	3.5 Erilaiset perehdytettävät.....	20
4	PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN	24
	4.1 Perehdyttämisen suunnittelu	24
	4.2 Perehdyttäjä	27
	4.3 Arviointi ja seuranta.....	28
	4.4 Perehdyttämisen ongelmakohdat.....	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	32
	5.1 Tausta, tavoitteet ja tarkoitus	32
	5.2 Tutkimusmenetelmät.....	32
	5.3 Analysointi.....	35
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
	6.1 Kyselyn tulokset	38
	6.2 Haastattelujen tulokset.....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8	POHDINTA	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	61
	Liite 1. Kyselylomake	61
	Liite 2. Kyselyn avoimet vastaukset	64
	Liite 3. Teemahaastattelun runko.....	70

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle ravintolaketjulle ja opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen perehdyttämisen nykytila sekä perehdyttämisen kehittämiskohteet. Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä. Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä 15 toimipistettä ja se työllistää yli 200 työntekijää. Kohdeyritys ei ole aiemmin tehnyt tutkimusta perehdyttämiseen liittyen ja koska yritys on nopeasti kasvava, perehdyttämisen kehittämisen tutkiminen on ajankohtaista. Opinnäytetyöhön haluttiin ottaa mukaan tulevaisuusnäkökulma, jotta saadaan selville, millaista perehdyttämistä tulevaisuudessa kaivataan.

Kiinnostus aiheeseen syntyi opinnäytetyöntekijöiden omista kokemuksista, sillä heillä molemmilla on työkokemusta ravintola-alalta yli kuusi vuotta. He ovat huomanneet perehdyttämisen olevan suuri osa yritystoimintaa, koettuaan perehdyttämistä sekä perehdytettävän että perehdyttäjän näkökulmasta. Ravintola-alalla perehdyttäminen jää usein taka-alalle, eikä siihen olla valmiita laittamaan tarpeeksi resursseja. Palvelualoilla osaava henkilökunta on suuri menestystekijä ja siksi perehdyttämisen tulisi olla osa yrityksen strategiaa. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan työntekijä sitoutumaan sekä motivoitumaan.

Opinnäytetyön teoriaviitekehys koostuu kolmesta suuremmasta aihealueesta, jotka ovat muuttuva matkailu- ja ravitsemisala, perehdyttäminen sekä perehdyttämisen toteutus ja kehittäminen. Ensimmäisessä osiossa käsitellään matkailu- ja ravitsemisalan merkitystä kansantaloudellisesta näkökulmasta, alan tulevaisuuden näkymiä, huomioiden Covid-19 pandemian tuomat vaikutukset alalle, ja tulevaisuuden työelämätaitoja. Toisessa osuudessa paneudutaan perehdyttämiseen käymällä läpi perehdyttämisen vaiheet, hyödyt, työturvallisuus ja lainsäädäntö sekä minkälaiset asiat vaikuttavat perehdytettävään yksilöön. Kolmas osuus koostuu perehdyttämisen suunnittelusta, perehdyttäjän roolista, arvioinnista ja seurannasta sekä perehdyttämisen ongelmakohtista.

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Menetelmät olivat kysely ja teemahaastattelu. Kysely koottiin teoriaviitekehyyksen

pohjalta käyttäen apuna perehdyttämisprosessin vaiheita. Kysely jaettiin kaikille yrityksen työntekijöille ja vastauksia saatiin lopulta 81 kappaletta. Teemahaastattelu toteutettiin yrityksen yhdessä toimipisteessä, jossa haastateltiin kolmea eri asemassa olevaa työntekijää.

2 MUUTTUVA MATKAILU- JA RAVITSEMISALA

2.1 Matkailu- ja ravitsemisalan merkitys kansantaloudellisesti

Matkailulla on suuri merkitys kansantaloudelle ja se on vientialoista ainoa, josta Suomi saa arvonlisäveron. Matkailu luo toimeentuloa ja infrastruktuuria sekä työllistää valtavan määrän ihmisiä. Palvelualojen työpaikkojen määrä ja painoarvo työllistäjänä on kasvussa. Matkailu- ja ravitsemisalan yritykset ovat usein nuorten ensimmäinen työpaikka ja alan työntekijöistä 30 prosenttia onkin alle 26-vuotiaita. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry 2021.)

Kansainvälisessä matkailussa oli havaittavissa hurjaa kasvua vuonna 2019, mutta vuonna 2020 Covid-19 pandemian vallitessa maailmalla kansainväliset matkailijamäärät laskivat 74 %. Tämä vastaa 1,1 miljardia euroa. Matkustajaliikenteen ennustetaan palautuvan vuoden 2019 tasolle aikaisintaan vuonna 2024. Matkailu työllistää kotimaassa yli 150 000 työntekijää ja on siksi merkittävä työllistäjä. Palvelualojen työllisyys vähentyi Covid-19 pandemian takia melkein 40 000 työntekijästä vuodesta 2019 vuoteen 2020 verrattuna. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry 2021.)

Ravitsemispalvelut ovat suuri toimija työllisyyden ja arvonlisäveron mittarilla (Peltoniemi 2017). Ruoka ja siihen liittyvä teollisuus pyörittää kotimaan kansantalouden pyöriä. Ruoka-alalla toimii 13 % työllisistä, eli noin 340 000 henkilöä. Myös ruokaan ja juomaan liittyvä vienti avaa tulevaisuuden kasvunäkymät Suomelle. Elintarvikkeita viedään maailmalle, erityisesti naapurimaihin rutkasti ja vuonna 2018 vienti oli 1,2 miljardin euron arvoista. Ruoan kysyntä kasvaa maailmalla jatkuvasti ja tuottaa myös kasvumahdollisuuksia Suomen taloudelle. (Ruokatieto Yhdistys ry 2019.)

2.2 Covid-19 pandemian tuomat muutokset

Joulukuussa 2019 Kiinan Wuhanin kaupungissa alkoi epidemia, joka on viralliselta nimeltään Covid-19. Vuoden 2020 alussa tauti julistettiin maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Covid-19 pandemia aiheuttaa ihmisellä hengitystieinfektion tai flunssan kaltaisia oireita, joka saattaa myös vaatia sairaalahoitoa. (Anttila 2021.) Covid-19 pandemia on aiheuttanut sen, että muun muassa ravintoloihin on jouduttu asettamaan rajoituksia asiakasmääriin sekä aukioloaikoihin. Kasvomaskin käyttösuositus ja tarkat hygieniasäännöt tulivat käyttöön pandemian levitessä ja ovat edelleen aktiivisesti käytössä syyskuussa 2021. Rajoitukset vaihtelevat maakunnittain tartuntamääristä riippuen. (Valtioneuvosto 2021.) Keväällä 2020 Suomi kohtasi tilanteen, jossa Covid-19 pandemia alkoi levitä laajasti ja poikkeusoloissa päädyttiin ottamaan valmiuslaki käyttöön (Hakala 2020). Tämä aiheutti ravintoloiden asiakaspaikkojen sulkemisia ja työntekijöiden lomautuksia (Worldometer 2021).

Ruokapalveluiden ja ravintola-alan tulevaisuus näyttää Covid-19 pandemian takia heikolta. Ruoka- sekä anniskeluravintolat ovat joutuneet negatiivisen sumupilven alle lomautuksien sekä rajoitusten takia ja tästä syystä ravintoloiden voi olla vaikea päästä takaisin asiakkaiden niin sanottuihin hyviin kirjoihin. Epävarmuus alalla on johtanut siihen, että ravintola-alan työntekijät ovat vaihtaneet kokonaan alaa ja työntekijöistä on nyt huutava pula. Ravintolapalveluiden alalla on kotimaassa tuhansia avoimia työpaikkoja ja työntekijöitä tarvitaan suuresti. (Aaltonen 2021.)

Ennakointikamarin kesällä 2021 teettämästä selvityksestä käy ilmi ravintola-alan kasvava työvoimapula. Tutkimuksessa tarkasteltiin matkailu- ja ravintola-alan työvoiman saatavuutta ja osaamistarpeita syvähaastattelemalla 20 ravintola- ja kahvilayritystä sekä 10 majoitusalan yritystä. Ravintolapalveluiden yritysten vastaajista 75 % ja majoitusalan yritysten vastaajista 85 % kertoo rekrytointitarpeiden olevan kasvussa ja töitä olisi tarjolla erityisesti ravintolatyöntekijöille, kokeille, vastaanottovirkailijoille sekä tarjoilijoille. (Kauppakamari 2021.)

2.3 Tulevaisuuden näkymät

Matkailu- ja ravitsemisala on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva. Ilmastonmuutos, taloudelliset muutokset, muuttuneet työ- ja eläkemarkkinat, teknologian kehitys sekä maailmalla vallitseva Covid-19 pandemia antavat yrityksille mahdollisuuden uudistuksiin tai pakottavat niihin. Yritykset sekä kuluttajat ovat uusien päätösten edessä, kun uudistukset, muutokset ja mahdollisuudet muovaavat tulevaisuutta. (Tuomi 2020.) Elämme kiehtovia aikoja ravintoloiden innovaatioiden suhteen ympäri maailmaa (Aaron Allen & Associates 2020).

Vaikeat olosuhteet ravintola-alalla sekä Covid-19 pandemia ovat saaneet ravintolat kiinnittämään huomiota esimerkiksi yleiseen terveyteen, pintojen ja tilojen puhtaanapitoon, kommunikaatioon, rehellisyyteen sekä läpinäkyvyyteen asiakkaan sekä ravintolan välillä. Tavoite olisi, että ravintoloista tehtäisiin paikkoja, jossa asiakaskokemus olisi mahdollisimman monipuolinen, viihtyisä sekä saumaton. Erilaiset innovaatiot saattavat kiihdyttää ravintoloiden tulevaisuutta olemaan radikaalimpi teknologian, mobiilitilausten, haamukeittiöiden, automaattisten valaistuksien sekä musiikin saralla. (Faithfull 2020.) Ruoan kuljetuspalvelut ovat olleet kasvava trendi viime vuosina ja niiden suosio tulee kasvamaan tulevaisuudessa entistä isommaksi (Aaron Allen & Associates 2020).

Ruokapalveluiden tulevaisuus vaatii ravintoloilta mahdollisimman personoitua kokemusta asiakkaille. Tulevaisuudessa asiakas saattaa käyttää useita eri ruokapalveluita päivässä ja kaikki ravintolat haluavat luonnollisesti olla mukana kilpailussa. Suureen rooliin menestyksen kannalta nousee ravintolan palveluiden taipumus sekä taito ymmärtää asiakasta ja luoda sen pohjalta mahdollisimman kokonaisvaltainen palvelupolku. (Tuomi 2020.) Tulevaisuudessa ravintola-alaa ohjaavat palvelukeskeisyys, vastuullisuus sekä automaatio. Digitalisaatio ja automatisointi vapauttaa henkilökuntaa keskittymään asiakkaisiin ja täydentämään heidän palvelupolkujaan. Asiakas on tietoinen siitä, mitä laatua odottaa, joten tulevaisuudessa tulisi olla tarjolla paljon vaihtoehtoja, jotta asiakkaita ei menetettäisi suppean valikoiman tai huonon palvelun takia. Tulevaisuudessa ravintolat menestyvät kokonaisvaltaisella palvelukokemuksella sekä kekseliäisyydellä. (Brander 2019.)

Tulevaisuuden epävarmuuden lisäksi yritysten operatiiviset eli yrityksen varsinaisten toimintojen toteutumisen muutokset ovat odotettavissa. Teknologian kehittyessä robotisointi on yleistymässä. Toistuvat sekä vaaralliset työtehtävät ovat sellaisia, jotka helposti tulevaisuudessa tullaan automatisoimaan ja siirtämään erilaisille palveluroboteille. Esimerkiksi tuotteiden esivalmistus, ruokailuvälineiden puhdistus sekä kiillotus ja tähteiden lajittelu ovat prosesseja, jotka voitaisiin helposti automatisoida. Myös asiakaspalvelun osittainen automatisoiminen on jo nyt yleistymässä. Asiakaspalvelupisteet ovat ravintoloissa vähentyneet ja tulevaisuudessa muut palveluun liittyvät kontaktit ovat mahdollisesti toteutettavissa palvelurobotin avulla. (Tuomi 2020.)

2.4 Tulevaisuuden työelämätaidot

World Economic Forum on teettänyt The Future of Jobs -raportin, jossa analysoidaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Analyysissä on hyödynnetty johtavien kansainvälisten työnantajien HR-ammattilaisten näkemyksiä. WEF:n mukaan tulevaisuudessa korostuvat niin sanotut pehmeät taidot. Näiden korostuminen johtuu teknologian ja automatisaation kehityksestä. Niiden lisääntyminen on korvannut osan ihmisen teknisten taitojen tarpeesta. (Clevry 2019.) Tulevaisuuden osaamisen keskiössä tuleekin olemaan uudet ajattelutavat, muuntautumiskyky ja luovuus, joiden avulla teknologian tuomat edut pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla (Akrenius 2019).

Pehmeät taidot (soft skills) ovat henkilökohtaisia taitoja, kykyjä ja toimintamalleja, jotka kytkeytyvät yksilön kognitiiviseen kyvykkyyteen. Ne ovat yksilöllisiä ominaisuuksia kuten kommunikaatio, kriittinen ajattelu, ajanhallinta ja empatia ja ne vaikuttavat suuresti työskentelytapoihimme sekä siihen, miten toimimme vuorovaikutustilanteissa. Koviksi taidoiksi (hard skills) määritellään taidot, jotka voidaan oppia kokemuksen ja koulutuksen kautta. Niihin lukeutuvat esimerkiksi vieraiden kielten osaaminen sekä tekniset taidot. (Clevry 2020.)

Tulevaisuuden työntekijältä tullaan vaatimaan kokonaisvaltaista osaamista kommunikoinnin ja verkostoitumisen saralla. Itsensä tunteminen on entistä

tärkeämpi taito, joka luo vankan pohjan hyvinvoinnille työyhteisössä. Omien voimavarojen tunnistaminen sekä niiden toteuttaminen antaa mahdollisuuden asettaa oikeanlaisia tavoitteita uralla. Verkostoitunut maailma tuottaa äkillisiäkin muutoksia työyhteisöissä ja niiden kohtaaminen kyvykkäästi sekä tyyneästi tulee tuottamaan tulosta yksilöillä. (Lehtinen 2021.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttäminen yleisesti

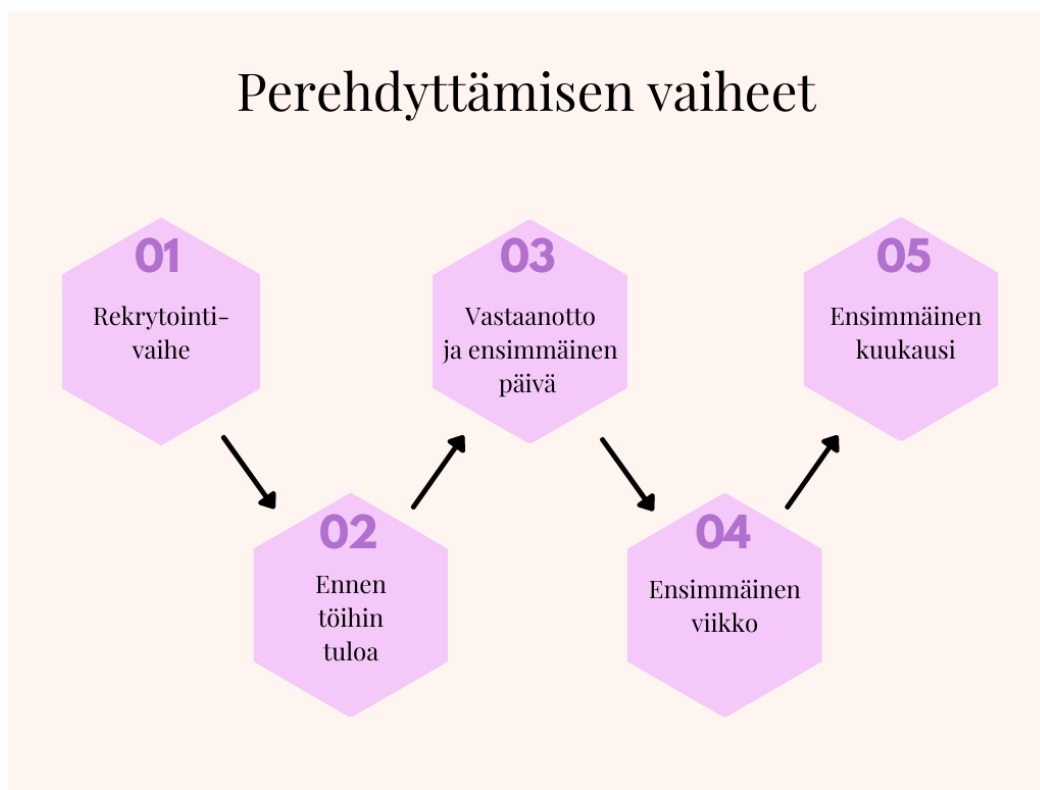
Perehdyttäminen koostuu kahdesta osa-alueesta, jossa ensimmäisessä osassa tutustutaan ja perehdytetään yritykseen, työyhteisöön sekä sen arvoihin. Toisessa osassa perehdytetään työnopastuksella itse työhön. (Kangas 2007, 2.) Työnopastus on työhön kuuluvien tietojen sekä taitojen koulutusta (Kangas 2004, 13). Onnistuneella perehdyttämisellä annetaan työntekijälle parhaat mahdollisuudet viihtyä ja pysyä työtehtävässään pitkään (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154). Onnistunut perehdyttäminen tukee yksilön sekä organisaation välistä avointa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet pystyvät ymmärtämään toisiaan ja yksilön on tällöin helpompi löytää roolinsa työyhteisössä (Mikkola & Valo 2020, 69).

Perehdyttämisen tavoitteena on pitää huoli, että yksilö oppii suoriutumaan työstään ja sopeutuu organisaation työympäristöön. Yksilön täytyy oppia uusia taitoja sekä toimia tehokkaasti muiden työntekijöiden kanssa. Perehdyttäminen on vanhan tiedon hyödyntämistä sekä uuden oppimista. Yksilön lisäksi myös organisaation täytyy pystyä muokkaamaan toimintatapojaan sekä vastaanottamaan uutta tietoa. Onnistunut perehdyttäminen tukee yksilön ja organisaation välistä avointa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet pystyvät ymmärtämään toisiaan. (Eklund 2021, 25–26.)

3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Kun perehdyttämisprosessi jaetaan pienempiin osa-alueisiin, on sen suunnitteleminen helpompaa ja käytäntö auttaa hahmottamaan prosessia paremmin (kuvio 1). Pienemmät osa-alueet voi helpommin delegoida useammallekin perehdyttäjälle ja kokonaisuuden hallinta helpottuu. Perehdyttämisen vaiheista löytyy monenlaisia versioita ja listoja, mutta koska ne on luotu vastaamaan tietyn toimialan tai organisaation tarpeita, ei ne sellaisenaan

ehkä kuitenkin tuota haluttua kokonaisuutta. Siksi jokaisen organisaation tulee luoda omia tarpeitaan vastaava prosessi, jonka avulla saavutetaan haluttu lopputulos. (Eklund 2021, 91–92.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102, muokattu)

Rekrytointivaihe

Perehdyttäminen alkaa jo ennen rekrytointia miettimällä millaista henkilöä tehtävään haetaan ja millaista osaamista se vaatii. Rekrytointivaiheessa hakija saa kuulla työtehtävän, työyhteisön ja organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä. Samalla myös organisaatio saa tietoa hakijan potentiaalista, osaamisesta ja ajatuksista. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan taata hyvä pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Käymällä työtehtävät ja vastualueet huolellisesti läpi jo rekrytointivaiheessa, on niihin helpompi paneutua perehdyttämisen aikana (Eklund 2021, 94).

Ennen töihin tuloa

Kun sopiva hakija on valittu, olisi tulokkaan perehdyttämisestä vastuussa olevan henkilön hyvä olla häneen yhteydessä ennen tämän ensimmäistä työvuoroa. Yhteydenotto tapahtuu luontevimmin soittamalla ja puhelun aikana hakijalle voidaan antaa tarvittaessa viime hetken ohjeita, kuten aloitusaika ja paikka sekä

mahdollista tietoa siitä, että mitä uuden tulokkaan kannattaisi tuoda mukanaan. Yhteydenoton avulla myös perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö saa olennaista tietoa hakijasta perehdyttämissuunnitelman laatimista varten ja tulokas saa mahdollisuuden kysyä epäselviksi jääneistä asioista. Kun kontakti perehdyttämisestä vastaavaan henkilöön on luotu jo ennen töihin tuloa, on ensimmäisenä päivänä mukavampi tulla työhön, kun vastassa on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Kun tulokkaan saapumiseen valmistaudutaan huolellisesti, säästää se aikaa itse perehdyttämisen alkaessa. Tärkeää on kertoa organisaation muille työntekijöille tulokkaan saapumisesta eli milloin ja mihin tehtävään hän saapuu. Kaikki tarvittava eli esimerkiksi työvälineet, luvat, työasu, työohjeet ja perehdyttämissuunnitelma tulee koota valmiiksi ennen tulokkaan saapumista sekä suunnitella ainakin jollain tasolla ensimmäisen päivän aikataulu. Etukäteen lähetettävä tiedosto tärkeimmistä asioista liittyen organisaatioon ja sen toimintatapoihin on hyvä keino antaa informaatiota tulokkaalle jo ennen ensimmäistä päivää. (Kangas 2007, 9.)

Vastaanotto ja ensimmäinen päivä

Hyvä vastaanotto on tulokkaalle todella tärkeää, sillä se antaa hänelle ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Tärkeintä on, että tulokas toivotetaan tervetulleeksi ja hän kokee olonsa odotetuksi. Jos perehdyttäjä ja tulokas eivät ole henkilökohtaisesti tavanneet ennen töiden alkua, on tarpeellista käyttää ainakin hetki aikaa tutustumiseen. (Kangas 2007, 9.) Vastaanoton olisi hyvä tapahtua rauhassa ja myös esimiehen tulisi olla mukana omien mahdollisuuksien mukaan. Jos tulokas perehdytetään tiettyyn tehtävään, on perehdyttämisen painopiste tehtävän vaatimuksissa. Tulokkaan tullessa organisaatioon täydentämään yrityksen osaamista, painopiste on sen varmistamisessa, että organisaatio saa tulokkaasta parhaan mahdollisen hyödyn. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Vaikka tulokkaalle olisi jo rekrytointivaiheessa kerrottu tavoitteista, on hyvä perehdyttämisen alkuvaiheessa käydä uudestaan läpi häntä kohtaan olevat odotukset sekä työtehtävän vastuut ja tavoitteet. Joissain tilanteissa rekrytoinnin on voinut hoitaa ulkoinen taho ja tässä tapauksessa on erityisen tärkeää istua

alas keskustelemaan työn tavoitteista. Tämä selkeyttää myös tulokkaan kuvaa omasta roolistaan työyhteisössä. Tulokas myös pääsee kertomaan omista vahvuuksistaan ja osaamisestaan, jota voidaan hyödyntää työssä. Avoimella keskustelulla vältetään turhat epäselvyydet. (Eklund 2021, 94–95.) Tulokasta ei saisi jättää yksin ensimmäisen päivän aikana, vaan hänen tulisi kulkea koko ajan perehdyttäjän kanssa (Kangas 2007, 10).

Jokaiselle tulokkaalle tulee antaa kattava perusperehdytys, oli painopiste tehtävän vaatimuksissa tai osaamisen varmistamisessa. Perusperehdytyksessä kerrotaan työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, työyhteisön toimintatavat ja säännöt sekä organisaation arvot ja strategia. Ensimmäisenä päivänä esitellään työtilat, tulokkaan oma työpiste sekä hoidetaan kaikki tärkeimmät käytännön asiat kuten kulkuluvat, avainten antaminen sekä työn aloittamiseen liittyvät luvat ja käytännöt. Tärkeää on myös esitellä ainakin lähimmät työtoverit. Tulokkaalle tulee tuoda ilmi lakiasiat, oikeudet sekä velvollisuudet. Ensimmäisenä päivänä tulokas saa paljon uutta tietoa, josta vain pieni osa jää heti muistiin, ja tämän takia olisi tärkeää pitää tiedonmäärä niissä rajoissa, että sen pystyy omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 104–105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisellä viikolla alkaa itse työhön opastaminen (Eklund 2021, 96). Tulokkaan tulisi päästä kiinni työhönsä ja tutustua työyhteisöön ja organisaatioon. Jos tulokas ei ensimmäisenä päivänään tapaa esimiestään, tulisi sen tapahtua ensimmäisen viikon aikana. Jotta tulokas tuntee olonsa hyödylliseksi jo ensimmäisen viikon aikana, on tärkeää päästä heti kiinni ”oikeisiin töihin”. Onkin tärkeää perehdyttää alussa tärkeimmät ja oleellisimmat asiat, joita tulokas tarvitsee päästäkseen alkuun. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Työnopastuksessa tulee perustella tarkasti, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja näin opetetaan tulokkaalle heti alusta alkaen tehokkain, turvallis ja oikea tapa tehdä työtä. Vaikka jotkin työtehtävät tuntuvat perehdyttäjälle rutiininomaisilta, on tärkeää, että hän avaa toimintatapojen merkitystä, vaikka lopputulos ei ole selkeästi nähtävissä. Työnopastuksen kompastuskivenä onkin usein asioiden pitäminen itsestäänselvyytenä. Tulokasta tulisi alusta asti kannustaa kysymään aina, jos hänelle jää epävarma olo jostain asiasta. (Eklund 2021, 97–98.) On

tärkeää muistaa, että jokainen tulokas on yksilö, jonka fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, oppimistyyli sekä tiedot ja taidot tulisi ottaa huomioon (Kangas 2007, 13).

Ensimmäisen viikon aikana perehdyttäjää saa lisää tietoa tulokkaan osaamisesta, jonka pohjalta voidaan vielä tarkentaa ja muokata perehdyttämissuunnitelmaa. Yrityksellä on hyvä olla valmis perehdyttämissuunnitelma, mutta sitä tulisi tarpeen tullen yksilöllistää tulokkaan osaamisen ja tarpeiden mukaan. Viikon päätteeksi olisi hyvä pitää palautekeskustelu, jossa käydään läpi perehdyttämisen etenemistä niin tulokkaan kuin perehdyttäjän näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan ja yleensä päävastuu siirtyy itse tulokkaalle. Tulokkaan tulisi päästä kiinni työhön ja sisälle työyhteisöön. Esimiehen ja muun työyhteisön tulisi olla vastaanottavainen sekä kuunnella tulokkaan mahdollisia näkemyksiä ja ideoita. Ne voivat parhaimmillaan johtaa uusiin innovaatioihin ja niin edelleen uusiin toimintatapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.) Tärkeää suunnitelmallisessa perehdyttämisessä on se, että se jatkuu työn alkamisen jälkeen. Työntekijöitä tulee jatkuvasti kuunnella, rohkaista ja heille tulee antaa mahdollisuus kehittyä. Palautteen antaminen – sekä positiivisen että rakentavan – on todella tärkeää kehittymisen kannalta. (Nykänen n.d.)

Perehdyttämisen seurannan tulisi jatkua, sillä jatkuvan seurannan ja arvioimisen avulla pidetään huoli, että halutut tavoitteet saavutetaan. Seurannan avulla saadaan myös arvokasta tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja sen avulla voidaan jatkossa kehittää perehdyttämisprosessia. Työn edistymisen kannalta on tärkeää antaa tulokkaalle positiivista ja rakentavaa palautetta. Perehdyttämisen aikana on tärkeää kertoa tulokkaalle organisaation toiminnasta. Yleinen tapa etenkin isommissa yrityksissä on yhteinen perehdyttämistilaisuus. Tärkeimmät asiat organisaatioista on hyvä kirjata ylös, jotta jokainen tulokas saa käsityksen organisaation kokonaisuudesta. (Eklund 2021, 99–100, 109–110.)

3.3 Perehdyttämisen hyödyt

Periaatteet, järkevyyt, lainsäädäntö sekä perinne ovat saaneet yritykset kiinnittämään enemmän huomiota perehdyttämiseen. Erilaiset attribuutit, kuten tuloksellisuus, kannattavuus, työhyvinvointi, kehittyminen, turvallisuus, menestyminen, oppiminen, osaamisen jakaminen sekä virheiden väheneminen ohjaavat yritystä perehdyttämisen suhteen. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Hyvällä perehdyttämällä saadaan vähennettyä työssä tapahtuvia virheitä ja tämä lisää kilpailuetua. Huonosti perehdytetty työntekijä ei ole yhtä nopea kuin muut työntekijät ja hän saattaa heikentää toiminnallaan koko yrityksen sujuvuutta. Pahimmillaan huono perehdyttäminen voi aiheuttaa vahinkoa yrityksen maineelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Perehdyttäminen helpottaa yksilöiden töiden alkamista, tietotaidon kehittymistä sekä todellista opastusta organisaatioon, työtehtäviin sekä työympäristöön. Yksilön osaaminen otetaan huomioon alusta asti ja sitä hyödynnetään mahdollisimman monipuolisesti prosessin aikana, sillä siitä hyötyy työnantajan lisäksi myös työyhteisö sekä itse yksilö. Perehdyttämällä edesautetaan kaikkia edellytyksiä onnistua. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan uutta tietoa ja taitoa sekä niiden kehittämistä, vaan myös olemassa olevien tietojen sekä taitojen parantamista, tunnistamista sekä hyödyntämistä. Perehdyttämällä luodaan kokonaisvaltainen pohja, jotta yksilö pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa positiossaan työssä sekä yhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Yrityksen tuloksen ja tuottavuuden tehostaminen sekä parantaminen on suoraan yhteydessä henkilöstön kehittämiseen perehdyttämisen avulla. Suunnitelmallinen ja hyvä perehdyttäminen kasvattaa tuottavuutta yrityksessä. Mitä huolellisemmin suunniteltu perehdyttäminen, sitä enemmän hyötyä siitä on työpaikalle, työntekijälle sekä esimiehelle. (Lepistö 2004, 56–57.) Kun tulokkaalle saadaan jo varhaisessa vaiheessa perehdytettyä yrityksen toimintaperiaatteet, saadaan työntekijä mukaan yrityksen sisäiseen kehittämiseen, joka puolestaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla (Kjelin & Kuusisto 2003, 23).

Tuottavuuden lisäksi perehdyttämällä on eittämätön vaikutus myös työhyvinvointiin, motivaatioon sekä turvallisuuteen työssä (Lepistö 2004,

56). Kun vakituiset työntekijät näkevät töiden sujuvan hyvin heidän poissa ollessaankin, pystyvät he paremmin irtaantumaan työasioista vapaa-ajalla sekä lomalla. Hyvä perehdyttäminen myös vähentää tapaturmariskiä. (Työterveyslaitos 2021.) Suunnitelmallinen perehdyttäminen sitouttaa työntekijöitä sekä takaa työtyytyväisyyttä. Sen tuloksena saadaan tehokkaasti työskenteleviä yksilöitä, jotka suurella todennäköisyydellä sitoutuvat työtehtäviinsä pidemmäksi aikaa. Organisaation kokonaisvaltainen kehittyminen on mahdollista siinä tapauksessa, jos onnistumisia sekä epäonnistumisia perehdyttämisen suhteen pystytään tarkastelemaan puolueettomasti. (Eklund 2020.)

3.4 Työturvallisuus ja lainsäädäntö

Laissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen liittyen, ja ne liittyvät etenkin työnantajan vastuuseen. Työnantajan velvollisuus on tarjota työntekijälle ohjausta ja opetusta työhön sekä työturvallisuuteen liittyen. Esimiehellä on aina päävastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä valvonnasta, mutta perehdyttämiseen liittyviä työtehtäviä voidaan delegoida koulutetuille työntekijöille. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Kaikki työpaikat ovat erilaisia ja turvallisen työskentelyn perusteena on vaara- ja haittatekijöiden tunnistaminen. Niiden pohjalta voidaan laatia terveellisen ja turvallisen työn osaamisen vaatimukset ja kriteerit. Apuna ovat työterveyshuolto sekä työsuojelun yhteistoimintajärjestelmä. Työntekijälle on myös tärkeää tiedottaa pelastussuunnitelmasta. (Kangas 2007, 22.)

Työturvallisuuslain 2002/738 luvun 14 §:ssa käsitellään työntekijälle annettavaa ohjausta ja opetusta 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 es-tämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan hai-tan 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.
(Työturvallisuuslaki 2002/738: 14 §.)

Työskentelyolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille ja oikeanlainen työturvallisuus tulee ottaa huomioon työntekijään, työhön, työolosuhteisiin sekä muuhun työympäristöön liittyen. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä saa tarpeeksi tietoa työpaikan vaaratekijöistä eli esimerkiksi laitteista, koneista ja puhdistusaineista. On tärkeää huomioida, että joissain tapauksissa myös asiakkaat luokitellaan vaaratekijöiksi. Työpiste ja työtehtävät tulee suunnitella ergonomia huomioon ottaen, eli niin ettei työntekijälle aiheudu tarpeetonta kuormitusta työtehtäviä suorittaessaan. Ohjauksen määrän ja laadun tarpeeseen vaikuttaa työntekijän tausta eli aikaisempi koulutus ja kokemus. Vaikka kokenut työntekijä osaakin tunnistaa työpaikan vaaratekijät, tulee niihin silti aina perehdyttää. Työturvallisuus kattaa fyysisen uhan lisäksi myös henkisen turvallisuuden. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

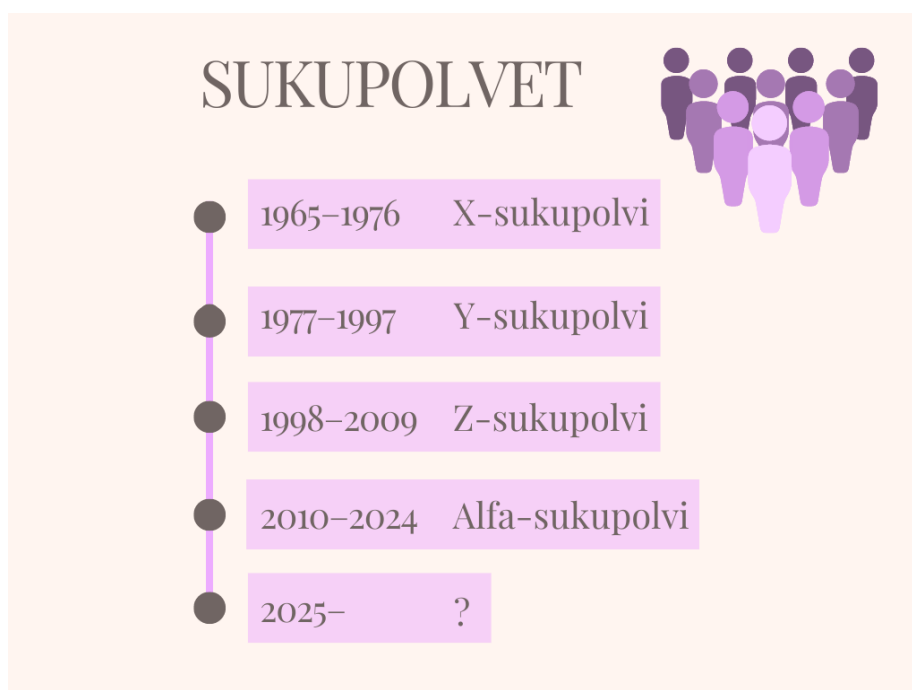
Yhdenvertaisuuslaki 2014/1347 kieltää kaikenlaisen syrjinnän työelämässä ”iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella”. Tasa-arvolaki 1986/609 & 2014/1329 velvoittaa edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja perehdyttämisen tulee antaa kaikille tasavertainen mahdollisuus menestyä työssään riippumatta henkilön sukupuolesta tai taustasta. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Yhteistoimintalaki määrää neuvottelemaan työntekijöiden kanssa silloin, kun työpaikalla on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia. Lain tavoitteena on edistää työpaikan sisäistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa. Työsuojeluyhteistoiminnan piiriin kuuluu myös perehdyttäminen ja siihen liittyvät asiat tulee käsitellä

työsuojelutoimikunnassa työpaikan työllistäessä yli 20 henkilöä. Työehtosopimuksissa perehdyttäminen mainitaan usein palkkaan liittyvissä pykälissä, jos esimerkiksi perehdyttäjä saa tehtävästään lisää palkkaa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

3.5 Erilaiset perehdytettävät

Työelämän oppijoita ja yksilöitä voidaan jaotella eri segmentteihin, esimerkiksi henkilön koulutuksen, oppimistavan, kulttuurin tai iän perusteella. Työelämässä olevat yksilöt on myös jaoteltu eri sukupolviin (kuvio 2). Organisaatioiden yhteisöissä työskentelee entistä monipuolisempi joukko ihmisiä ja kulttuureita, jotka saattavat työskennellä eri puolilta maapalloa. Mitä monipuolisempi kirjo ihmisiä, sitä enemmän ymmärrystä sekä luottamusta kyseinen työyhteisö vaatii. Avoimuus, selkeät ajatukset yhteisestä suunnasta sekä toisen toimintatapojen ymmärtäminen ovat kulmakiviä yhteistyöhön, hyvinvointiin ja niiden sujuvuuteen. (Kupias & Peltola 2019, 243–245.)



KUVIO 2. Sukupolvet työelämässä (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35; Bambora 2021, muokattu.)

X-sukupolvi (1965–1976)

X-sukupolveen kuuluvat yksilöt ovat kokeneet laman sekä hyvinvoinnin aikakauden. Työstä nauttiminen ja siihen sitoutuminen on kyseiselle sukupolvelle ominainen piirre, mutta sukupolven edustajat toivovat silti hyvin määrätietoista

sekä osaavaa johtamista. (Järvensivu ym. 2014, 39–40.) Itsekehitys sekä kilpailuhenkisyys kuvaavat hyvin X-sukupolveen kuuluvia yksilöitä – sekä työelämässä että arjessa (A-lehdet 2020).

Y-sukupolvi (1977–1997, milleniaalit)

Muutoksen keskelle syntyneet milleniaalit, eli Y-sukupolvi, arvostaa mukautumiskykyä, vapautta ja on avoin erilaisuuteen. Milleniaalit ovat myös tottuneet pitämään montaa rautaa tulessa samaan aikaan ja ovat täten multitaskauksen eli moniosaamisen taitureita. Digitalisaatio on heille tuttua lapsuudesta asti ja innovaatiot kiehtovat heitä. Vastuullisuus sekä ympäristön hyvinvointi on heille tyypillisiä arvostuksen kohteita, joiden perusteella myös yritykset voittavat heitä puolelleen. (A-lehdet 2020.)

Työelämässä Y-sukupolvi arvostaa vaihtelevaa työnkuvaa, avointa työilmapiiriä sekä mahdollisuutta tasapainottaa työ ja yksityiselämä. Sukupolvi on täynnä taitavia ja lahjakkaita yksilöitä, joilla on paljon annettavaa työpaikalle. (Kultalahti 2017.) Milleniaalit eivät ole niinkään sitoutuneita pitkään uraputkeen, vaan enemmänkin työtehtäviin, työyhteisöön eli työkavereihin sekä itse esimieheen (Kupias & Peltola 2019, 245).

Z-sukupolvi (1998–2009)

Kyseiseen sukupolveen syntyneet eivät ole eläneet maailmassa, jossa ei ole ollut internetiä tai sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media ja sen kautta kommunikointi on ”zetoille” itsestäänselvää, luonnollista ja todella tärkeää. Tämä on merkittävä tekijä siihen, millaisia käyttäytymismalleja zetoilla on työelämässä ja millaisia odotuksia heillä on johtamisen suhteen. (Silta 2020.) Z-sukupolven koetaan olevan yrittäjäorientoituva, joustava sekä hyvin sopeutuvainen online-sukupolvi, jolle kestävä kehitys on tärkeä arvo (Bridges 2015).

Z-sukupolven ajatellaan olevan individualistinen työelämän haastaja, joka rikkoo organisaation meriittejä ja madaltaa hierarkiaa. Avoimuuden, verkostoitumistaitojen sekä modernin olemuksen takia he vaativat johtajilta sekä yritysmaailmalta myös näitä piirteitä. Zetat vaativat enemmän motivoitumista, kuin edelliset sukupolvet, eivätkä välttämättä sitoudu yhteen työpaikkaan, vaan

ovat avoimia etsimään itselleen juuri sellaisen työpaikan, joka sopii heidän tarpeisiinsa parhaiten. (Rusila 2014.)

Alfa-sukupolvi (2010–2024)

Vuoteen 2024 mennessä kyseinen Alfa-sukupolvi tulee olemaan maailmanhistorian tähän mennessä suurin. Heidän ennustetaan olevan hyvin kansainvälisiä, ekstroverteja, vapaita ja kierteleviä yksilöitä työn, opiskelun sekä matkailun saralla. Edelliselle Z-sukupolvelle sosiaalinen media on toiminut työvälineenä, mutta Alfa-sukupolvelle se on elämäntapa, sillä he ovat syntymästään asti eläneet virtuaalitodellisuuden keskellä. Alfa-sukupolvi edustaa ihmiskunnan tulevaisuutta, joten heidän ymmärtämisensä tulee olemaan ratkaiseva tekijä tuloksellisuuden kannalta. (Bambora 2021.)

Nuorten työhyvinvoinnista puhuessa nousee esiin mielenterveys ja jaksaminen. Nuorisobarometrin vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan joka kolmas nuori on huolissaan omasta jaksamisestaan tulevaisuudessa. Mielenterveydelliset ongelmat ovatkin suurin sairauspoissaoloja aiheuttava syy 20–29-vuotiailla nuorilla aikuisilla. Työpaikoilla ja vuokrafirmoilla on merkittävä rooli nuorten lähtiessä oppimaan työelämän pelisääntöjä ja käyttäytymisnormeja. Ventelä (2021) mainitsee Staffpointin Tiina Forsbom korostavan hyviä henkilöstökäytäntöjä nuorten kanssa ja listaa tällaisiksi reilun sekä avoimen johtamisen, hyvän perehdytyksen sekä oikea-aikaisen palautteen. On tärkeä tarttua heti ilmeneviin haasteisiin, kuten epäasialliseen käytökseen. Tällä tavoin nuorelle itse annetaan tilaisuus korjata tilanne. (Ventelä 2021.)

Työyhteisö, joka arvostaa positiivista erilaisuutta ymmärtää sen, ettei kaikkien yksilöiden tarvitse osata kaikkea, vaan työntekijät täydentävät toisiaan osaamisellaan, tiedoillaan sekä taidoillaan. Työyhteisössä ei tulisi olla kyse siitä, kuka on oikeassa tai onko tietyn yksilön mielipide huono, vaan kysymys tulisi olla siitä, että erilaiset mielipiteet ja teot täydentävät toisiaan ja yksilöt oppivat toinen toisiltaan jakamalla erilaisia ajatuksia. Tällä tavoin organisaatioiden työyhteisöt pystyvät kehittymään. (Mäkisalo-Ropponen 2020.)

Ihmisillä on hyvin erilaisia oppimistyyplejä ja myös perehdyttävän oma oppimistyyli vaikuttaa omaan perehdyttämistapaan. Oppimistyyplejä ovat

auditiivinen eli kuuloaisti, visuaalinen eli näköaisti sekä kinesteettinen eli liike- ja lihasaisti. Auditiivinen oppija tarvitsee puhetta, visuaalinen oppija kaavioita sekä kuvia ja kinesteettinen oppija tarvitsee liikkumista ja konkreettista tekemistä. On tärkeää, että perehdytettävä tiedostaa oman luontevimman tapansa oppia ja tiedostaa, että jokaisella se ei ole sama kuin hänellä itsellään. Ihmisiä ei voida suoraan luokitella tällaisiin ja tuollaisiin oppijoihin, vaan oppimistavat muokkautuvat ajan kuluessa ja jatkavat yhä muokkaantumistaan. (Kupias & Peltola 2009, 120.)

4 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelmallinen perehdyttäminen aloitetaan jo ennen varsinaisen työn aloittamista. Siihen täytyy varata organisaatiossa tarpeeksi aikaa sekä resursseja. Perehdytysmateriaalit tulee päivittää ajan tasalle sekä osallistavat perehdyttäjät tulee nimetä etukäteen. Tämän jälkeen uutta työntekijää tulee opastaa työpaikassa ennen itse työn aloittamista. Yksilölle tulee tuoda ilmi työpaikan arvot, toiminta, pelisäännöt, työtehtävät, yhteyshenkilöt sekä erinäiset tavoitteet. (Nykänen n.d.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on avainkohtia ja siihen liittyviä kysymyksiä, joita tulee pohtia ja selvittää (kuvio 3). Kenelle? – Yksilön ominaisuudet huomioituna ja perehdyttäminen räätälöitynä juuri oikealle henkilölle. Kuka? – Vastuhenkilö perehdytettävästä sekä siitä, että perehdytys tapahtuu oikealla tavalla ja siihen varatulla ajalla. Milloin? – Perehdyttämisen aloittaminen, tapahtumisen ajankohta, kesto ja lopettaminen. Mitä? – Pääkohtia ja avainasioita, joita työntekijän eli perehdytettävän kanssa tulisi käydä läpi. Miten? – Käytännön toteutus ja miten perehdyttäminen oikeasti toteutetaan. (Eklund 2020.)



KUVIO 3. Perehdyttämissuunnitelman avainkohdat (Eklund 2021, 76 muokattu)

Kenelle? Jo ennen rekrytoinnin aloittamista on hyvä määritellä ja päättää millaista osaamista ja henkilöä kyseiseen työtehtävään etsitään. Kun nämä asiat ovat selvillä, on helpompi viestiä oikealle rekrytoinnin kohderyhmälle ja oikealla tavalla. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnin aikana ja hakijan tutustumista yritykseen ja sen toimintaan helpottaa esimerkiksi hyvät verkkosivut sekä esimerkiksi esittelyvideot. (Kokko 2021.) Tulee miettiä sitä, kenelle perehdyttäminen on suunnattu ja miten voidaan ottaa jokaisen tulokkaan yksilölliset ominaisuudet huomioon. Perehdyttämisprosessi ei voi olla täysin lukkoon lyöty prosessi vaan ennemminkin joustava, jotta se palvelee molempia osapuolia. Kun valmistaudutaan siihen, että tulokkaasta saadaan uutta tietoa perehdyttämisen aikana taataan prosessin joustavuus. (Eklund 2021, 79–80.)

Kuka? Ennen perehdyttämisen alkua tulee nimetä henkilö tai henkilöt, jotka ovat vastuussa perehdyttämisestä. Jos perehdyttäjiä on useampi, tulee tehdä päätös siitä, kuka on vastuussa mistäkin perehdyttämisen osa-alueesta. Näin saadaan vältettyä epäselvyydet ja ylimääräinen työ. Perehdyttäjän tulee olla koulutettu tehtävänsä ja hiljaisen tiedon tuominen osaksi perehdytysprosessia on tärkeää. (Kokko 2021.) Päävastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, mutta hän voi delegoida perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä eteenpäin. Perehdyttäjää valittaessa on tärkeää pitää huoli resurssien riittävydestä. Onnistunut perehdyttäminen vaatii koko organisaation välistä yhteistyötä, ja perehdyttäjälle tulisi varata tarpeeksi aikaa. Muille työntekijöille on myös tärkeä viestiä tapahtuvasta perehdyttämisestä. Koko organisaation tulisi ymmärtää perehdyttämisen tärkeys ja auttaa perehdyttäjää onnistumaan. (Eklund 2021, 76–77.)

Milloin? Etukäteen tulisi suunnitella milloin mikäkin asia perehdytetään, kauanko se suunnilleen kestää ja missä järjestyksessä asiat tulisi käsitellä. Etukäteen suunniteltua aikataulua on turha tehdä kovin tarkaksi. Jokainen tulokas on erilainen ja siksi myös ajan tarve uuden oppimiseen vaihtelee yksilöittäin. Jonkinlainen aikataulu on kuitenkin hyvä suunnitella ja sitten muokata sitä perehdyttämisprosessin edetessä. (Eklund 2021, 78.) On tärkeää aikatauluttaa perehdyttäminen niin että asioista yksityiskohtiin siirrytään oikealla hetkellä. Tarkoitus ei ole käydä koko suunnitelmaa mahdollisimman nopeasti läpi, sillä

kiireessä tehty perehdyttäminen ei motivoi. Perehdyttäminen on aikaa vievä prosessi ja siksi se tulisi aikatauluttaa etukäteen. (Kokko 2021.)

Mitä? Kaikki tiedossa olevat asiat, joita tulokkaan täytyy oppia uudessa työssään, tulisi kirjata ylös perehdyttämissuunnitelmaan. Näitä ovat esimerkiksi toimintatavat, järjestelmät ja pelisäännöt. Ylös kirjoitetut asiat auttavat perehdyttäjää muistamaan kaiken tarvittavan ja perehdyttämisen tasalaatuisuus varmistetaan. (Eklund 2021, 77.) Ennen rekrytointia tapahtuneen osaajatarpeen kartoituksen pohjalta voidaan kasata perehdyttämissuunnitelman eri vaiheet. Lopullinen suunnitelma tietysti selkeytyy, kun työtehtävään on valittu henkilö ja suunnitelmaa tulee muokata valitun henkilön henkilökohtaisen osaamisen mukaan. Rekrytoinnin loppuvaiheessa on hyvä käydä tarkasti läpi rekrytoitavan osaaminen sekä hänelle paras ja ominainen oppimistapa. (Kokko 2021.)

Miten? Perehdyttämismateriaalit tulee suunnitella tukemaan eri oppimistyyliä ja olennaista onkin huomioida jokainen perehdytettävä yksilönä. Suuria asiakokonaisuuksia voi helposti selkeyttää esimerkiksi visualisoinnilla ja perehdyttämistä suunniteltaessa voi käyttää mielikuvitusta. (Kokko 2021.) Perehdytettäviä asioita ei kannata jättää muistin varaan, vaan kirjoittaa asiat ylös esimerkiksi muistilistalle (Eklund 2021, 98). Kehityksen seuraaminen on tärkeää ja säännölliset palautekeskustelut perehdytettävän kanssa tuovat esille onnistumiset ja haasteet. Toimiva perehdyttämisprosessi on ketterä ja uudistettavissa ja uudistukseen kannattaa ottaa mukaan kaikki yrityksen työntekijät. (Kokko 2021.) Perehdyttäminen on suurimmaksi osaksi tiedon ja toimintatapojen opettamista, mutta voi parhaimmillaan olla työntekijää motivoivaa ja innostavaa sekä koko työyhteisöä yhdistävää (Honkaniemi ym. 2007, 154).

Digitalisoituminen on vienyt perehdyttämisprosessia yhä enemmän digitaaliseen ympäristöön ja vaikka se monipuolistaa perehdyttämistä, on siinä myös omat haasteensa. Digitaalinen ympäristö ei ole sama, kuin itse käytäntö, ja myös vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa uupuu. Perehdyttämiseen on tullut mukaan erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt kuten webinaarit, pelit ja verkkokurssit. Nämä tulevat varmasti vielä lisääntymään tulevaisuudessa. (Eklund 2021, 78–79.)

On tärkeää, että koko organisaatiolla on yhtenäinen linja perehdyttämisen toteuttamisesta ja siihen auttaa perehdyttämisen helppolukuisuus ja selkeys. Kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien tulisi sitoutua prosessin viemisestä käytäntöön, jotta sitä ei olisi luotu vain sen olemassa olemisen vuoksi. Selkeän perehdyttämisuunnitelman avulla jokaisella on yhteinen kuva siitä mistä perehdyttäminen koostuu ja mitä sillä halutaan saavuttaa. (Eklund 2021, 36.)

4.2 Perehdyttäjä

Pienessä organisaatiossa on luontevaa, että perehdyttäminen on suurilta osin esimiehen vastuulla, mutta isommassa työyhteisössä perehdyttäminen voidaan delegoida monille osatahoille, jotka tukevat oppimista. On todella tavallista, että yksilön perehdyttämiseen osallistuu isompi joukko perehdyttäjiä, jotka ovat ammattilaisia omilla osa-alueillaan. Perehdyttäjillä saattaa olla erilaisia rooleja, kuten työhönottaja, organisaation perehdyttäjä tai mentori. Oli kyse minkälaisesta perehdyttämisestä tahansa, tulee kaikilla perehdyttäjillä olla kollektiivinen vastuu yksilön perehdyttämisen onnistumisesta kokonaisuudessaan. (Kupias & Peltola 2009, 95–97.)

Yksi perehdyttämisen kompastuskivistä on epäselvä vastuunjako perehdyttäjien välillä. Selkeä vastuunjako perehdyttäjien välillä on tärkeää, jotta heistä jokainen pystyy valmistautumaan hyvin tehtäväänsä. Esimiehen työtaakka pienenee, kun vastuuta delegoidaan muille, ja työntekijälle osoitettu pyyntö oman osaamisensa jakamisesta on osoitus arvostuksesta. Kun perehdyttäjiä on useampi, pääsee tulokas tutustumaan useisiin uusiin ihmisiin ja kasvattamaan verkostoaan. (Eklund 2021, 140–141.)

Hyvää perehdyttäjää luonnehditaan omasta työstään nauttivana, riittävän kokeneena työntekijänä, joka muistaa millaista on aloittaa uudessa ympäristössä työskentely. Perehdyttäjän tulee olla motivoiva mentori, jonka peruspiirteitä ovat kiinnostus toisen auttamiseen sekä opastamiseen, ja joka antaa perehdytettävälle aikaa asioiden sisäistämiseen ja joka painottaa niiden merkitystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.) Hyvällä perehdyttäjällä on kyky luoda uudelle tulokkaalle tervetullut olo ja hän ymmärtää perehdyttämisen

merkityksen (Eklund 2021, 142). Tulokkaalle pitää antaa mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, mutta hänelle luodaan turvallinen ilmapiiri kysyä ja kertoa mitä tahansa perehdyttämisen prosessin aikana ilmeneviä kysymyksiä ja mietteitä. Vuorovaikutus, luottamus, avoimuus ja kuuntelukyky ovat perehdyttäjän sekä perehdytettävän välillä olevia kulmakiviä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Perehdyttäjän vastuuseen kuuluu tiedostaa tulokkaan uusi tilanne ja sen mahdollisesti tuomat epävarmuuden tunteet. Jokaisella tulokkaalla on erilainen stressinsietokyky, joka tulisi ottaa huomioon. Työelämätaitoihin kuuluu isona osana vuorovaikutus. Vuorovaikutus on iso osa perehdyttämisessä ja vastuu siitä on perehdyttäjän lisäksi myös tulokkaalla. Jos vuorovaikutus on yksipuolista, jää se ainoastaan vastaanottajan ymmärryksen varaan. Epäonnistunut vuorovaikutus näkyy turhina konflikteina, turhautumisena ja väärinkäsityksinä. (Eklund 2021, 148–149.)

Organisaatioissa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota olisi tärkeä saada välitettyä tulokkaalle. Vanhemmalta työntekijältä saadut vinkit ja neuvot voivat olla mittaamattoman arvokkaita tulokkaalle. Hiljainen tieto on tietoa, jota ei voida suoraan sanoittaa ja sitä on jokaisen työntekijän sekä myös sidosryhmäläisten ja yhteistyökumppaneiden hallussa. Hiljaista tietoa saadaan tulokkaalle avoimen vuorovaikutuksen avulla, kun työntekijät jakavat omia kokemuksiaan ja osaamistaan. (Eklund 2021, 154–155.)

4.3 Arviointi ja seuranta

Kun valinta työntekijästä on tehty, tulee esimiehen suorittaa aktiivista seuranta yksilön työmenestyksessä. Uusi työntekijä on yleensä alkuvaiheessa innokas ja antaa täyden panoksensa työhön. Ensimmäiset kuukaudet ovat täten kriittisiä sen kannalta, että selvitettäisiin vastaus kysymykseen ”Onko henkilö oikea kyseiseen positioon?” Kaikesta huolimatta sattuu tapauksia, jossa valinta on epäonnistunut. Syyt epäonnistumiseen ovat vaihtelevia, eikä huolellisella valinnalla tai perehdyttämisellä välttämättä ole osaa eikä arpaa asiaan. On

todella tärkeää kuitenkin pohtia, mikä saattoi mennä vikaan. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Perehdyttämisen etenemisprosessin läpikäyminen säännöllisin väliajoin perehdytettävän kanssa helpottaa prosessin arvioimista. Perehdytyksen jakaminen jaksoihin ja niiden tutkiskelu auttaa perehdytyksen kokonaisprosessin tutkimista. (Intro 2020a.) Yksilön oppimisen tukeminen ja yleisen osaamisen kehittäminen ovat yrityksen kannalta investointeja. Perehdytyksen kohdalla säästäminen rahallisesti sekä ajallisesti ei tuota tehokasta lopputulosta organisaatiolle. (Kupias & Peltola 2019, 223–224.) Esimiehen tulee myös varmistaa aika ajoin, onko työntekijä tyytyväinen työhön sekä täytyivätkö odotukset työpaikkaa tai organisaatiota kohtaan. Avoin kommunikointi selkeyttää molempien osapuolten tavoitteita, ja esimiehen tulisi olla sellainen, joka tukee alaisiaan kaikissa tapauksissa. Kaikki yksilöt ovat erilaisia ja siksi on tärkeää muistaa, että kaikki –jopa itsenäisesti työskentelevät henkilöt – tarvitsevat tukea. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Seurannan avulla voidaan arvioida ja varmistaa, että perehdyttäminen sekä työnopastus on ollut onnistunutta. Seuranta antaa vastauksia kysymyksiin, kuten: Ovatko asiat sujuneet suunnitelman mukaan? Pitääkö jotain asioita tarkistaa uudestaan ja mahdollisesti korjata? Mitä asioita pitää perehdyttää ja harjoitella enemmän? Pitääkö jotakin opetusmenetelmiä kehittää? Seurannan apuna voidaan myös käyttää listoja, joiden avulla voi tarkistaa prosessin etenemistä. Arviointikeskustelun avulla molemmat osapuolet voivat pohtia perehdyttämisen onnistumista sekä toteutusta. (Kangas 2007, 17.)

Ohjelmistolla saranoitu digitaalinen perehdytysprosessi tehostaa perehdytyksen laatua sekä antaa oikeat välineet sen seurantaan. Perehdytyksen mittaamisen tarkoitus on tehostaa koulutusprosessia, vähentää epävarmuutta sekä opastaa päätöksentekoon. Yleisesti perehdytyksen mittaaminen koetaan negatiiviseksi lähtökohdaksi, sillä epäonnistumisen mittaaminen on helpompaa kuin onnistumisen. (Intro 2020b.) Perehdytystä tulee arvioida yhdessä työntekijän kanssa ja siitä tulee kirjata ylös palaute. Perehdytysprosessia voi kehittää saadun palautteen pohjalta. Perehdyttäminen on keskeytymätön

prosessi, johon vaaditaan sitoutumista, vuorovaikutusta sekä kaikkien panosta. (Nykänen n.d.)

4.4 Perehdyttämisen ongelmakohdat

Perehdyttämisen ongelmakohdat liittyvät usein laiminlyöntiin tai huonoon toteutukseen. Oman työn toteutuksen velvollisuudet sitovat työntekijöitä, eikä uudelle perehdytettävälle välttämättä löydy ollenkaan tämän tarvitsemaa aikaa. Perehdyttäjän mahdollinen negatiivinen asenne uutta työntekijää kohtaan vaikuttaa myös perehdytykseen ja sen onnistumiseen. Uusi työntekijä saatetaan nähdä kilpailijana, jolle ei haluta jakaa tietoa. Perehdyttämismuutokset tarvitsevat tukea sekä koulutusta, etteivät ne ole puutteelliset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Organisaation tulee olla tietoinen perehdytettävän valmiuksista, sillä väärä tieto johtaa puutteelliseen perehdytykseen, joka koituu ongelmaksi. Osaamisen kartoittaminen ja perehdytyksen perusteellinen suunnittelu takaavat oikeanlaisen perehdytyksen oikeisiin tarpeisiin. Epäselvyydet saattavat usein johtua viestinnän puutteellisuudesta organisaatiossa sekä vastuun määrittämättömyydestä. Yksilön suoriutumiseen voidaan olla perehdytyksen jälkeen tyytymättömiä, jolloin työntekijällä on oikeus saada siitä rehellistä palautetta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Organisaation tulee antaa tulokkaalle mahdollisuus parantaa työsuoritustaan palautteen avulla, jonka jälkeen voidaan vasta tehdä lopullisia johtopäätöksiä työsuhteen jatkumisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–244.)

Riittämättömän perehdyttämisen syyksi usein leimataan kiire. Jos perehdyttäjälle ei varata tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen, vaan jatkuvat kysymykset ja keskeytykset häiritsevät perehdyttämistä, ei perehdyttäjälle anneta mahdollisuutta onnistua ja suoriutua tehtävästä haluamallaan tavalla. Kun asiaa ajatellaan pitkällä aikatahtimella, maksaa perehdyttäminen itsensä takaisin. Kun perehdyttämiselle varataan aikaa, saadaan se tehokkaammin suoritettua ja perehdyttäjä pääsee takaisin oman työnsä pariin. Jos perehdyttämistä laiminlyödään, vaikuttaa se suoraan tulokkaan kuvaan yrityksestä työnantajana.

Kun perehdyttämiseen varataan tarpeeksi resursseja, sitouttaa se työntekijää ja lisää työtyytyväisyyttä koko organisaatiossa. (Eklund 2021, 143–144.)

Organisaatio voi kehittyä vain, jos sillä on kyky katsoa taaksepäin ja löytää kohdat missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Kun perehdyttäminen on hyvin suunniteltua, virheistä oppiminen on mahdollista eikä samoja virheitä toisteta uudestaan. Ilman suunniteltua ja olemassa olevaa perehdyttämissuunnitelmaa perehdyttämisen kehittäminen on mahdotonta, sillä suunnittelematonta perehdyttämistä ei voida kehittää yhteisesti. Avainasemassa on kehityskohteiden systemaattinen tunnistaminen. Kun organisaatiossa on jokaisella selkeä yhteinen kuva perehdyttämisestä, on mahdollista tarkastella mikä prosessissa toimii ja mikä taas kaipaisi kehittämistä. (Eklund 2021, 36–37.) Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi tulla hyvinkin kalliiksi yritykselle, sillä sen tuloksena menetetään tehokkaita työtunteja ja luodaan tarpeetonta stressiä (Eklund 2020). Koska yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, on tärkeää päivittää prosesseja tasaisin väliajoin (Kunnola n.d).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle ravintolaketjulle, joka haluaa pysyä nimettömänä ja siitä syystä yritystä nimitetään opinnäytetyössä nimellä kohdeyritys sekä toimeksiantaja. Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä 15 toimipistettä ympäri Suomea, se työllistää yli 200 työntekijää ja laajentaa toimintaansa vauhdilla. Yrityksen arvoihin kuuluvat tuoreiden kotimaisten raaka-aineiden käyttö ja tuotteiden valmistaminen alusta asti itse. Yritykselle ei ole tehty aiemmin tutkimusta perehdyttämisestä, joten aiempaa tietoa aiheesta ei löydy.

Kanasen (2014, 20) mukaan tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisua eri tutkimusmenetelmiä käyttäen ja tutkimusongelmana voi olla myös muutoksen aikaansaaminen tai jonkin asian kehittäminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tutkimusmenetelmien avulla kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytila, perehdyttämisprosessin toimivuus sekä kehitystä vaativat kohdat. Mahdollisten kehityskohteiden pohjalta esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen perehdyttämisprosessia. Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jotka tässä tapauksessa ovat teemahaastattelu ja kysely. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

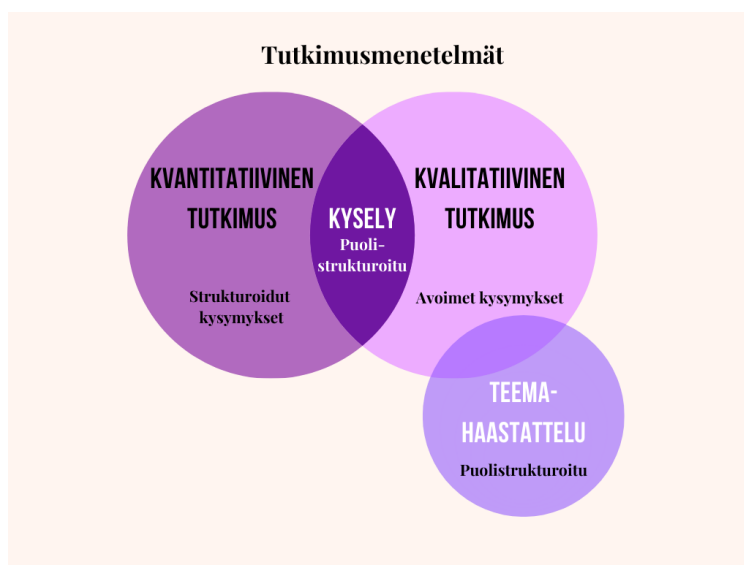
- Mikä on yrityksen perehdyttämisen nykytila?
- Mitkä asiat ovat toimivia nykyisessä perehdyttämisessä?
- Mitkä ovat nykyisen perehdyttämisen kehittämistä vaativat kohdat?

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessia aloittaessa tulee päättää, millä tutkimusotteella eli lähestymistavalla työtä lähdetään tekemään. Lähestymistavat voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen

tutkimukseen. Tämä on perusjaottelu ja lähestymistapoja voidaan myös yhdistellä. (Kananen 2014, 20–21.) Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä on käytetty tapaustutkimusta, joka sisältää intensiivistä tietoa tapauksesta tai joukosta, jossa kohteena on esimerkiksi yhteisö tai ryhmä. Tapaustutkimus on enemmänkin näkökulma, sillä se on käsitteenä väljästi määrittyvä. Sitä voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin yhdistelemällä aineistoja, joita kerätään yleensä luonnollisista tilanteista. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisuutta lähestymällä käytännön ongelmia esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. (Kananen 2013, 28, 31.) Tapaustutkimus eli case-tutkimus on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä (Kananen 2014, 21).

Opinnäytetyössä käytetään kahta eri tutkimusmenetelmää, jotka ovat kysely ja teemahaastattelu (kuvio 4). Teemahaastattelu on menetelmänä laadullinen eli kvalitatiivinen. Kysely on tutkimusmenetelmä, jolla hankitaan aineistoa suuremmalta vastaajajoukolta, tai kerätään tietoa ilmiöstä. Kyselyllä voidaan selvittää määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista tietoa. Mikäli kysymykset ovat valmiiksi määritettyjä sekä strukturoituja ja vastausvaihtoehdot laadittuja, niin kyse on tällöin määrällisestä tiedosta. Avoimet kysymykset, johon vastaaja voi itse muodostaa halutun vastauksen, ovat laadullista tietoa. Määrällinen tieto on helpommin sekä nopeammin analysoitavaa kuin laadullinen tieto, sillä jälkimmäinen on vapaasti kirjallista ilmaisua ja siksi vaikeammin käsiteltävissä. (Vehkalahti 2014, 11–13, 17.)



KUVIO 4. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Kyselytutkimusta käytetään menetelmänä, kun halutaan selvittää vastaajien tunteita, ajatuksia ja kokemuksia tietyistä aiheista. Tutkimuksen onnistuminen on kiinni siitä, kuinka huolellisesti kyselyn kysymykset laaditaan. Kyselylomake tutkimusmenetelmänä on hyvin tehokas, sillä se säästää aikaa ja vaivaa. Tutkimustuloksia voi olla vaikea tulkita, mutta tilastot auttavat raportointia. (Hiltunen n.d.) Kysely valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska kohdeyrityksellä on yli 200 työntekijää ja 15 toimipistettä. Kyselyn avulla annettiin kaikille työntekijöille mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esille ja tulosten avulla saatiin vertailtua eri toimipisteiden vastauksia keskenään.

Tutkijan laatiessa kyselylomaketta tulee ottaa huomioon vastaajien taidot, halu ja aika vastata kyselyyn sekä kysymysten lukumäärä ja lomakkeen pituus. Liian pitkä lomake karkottaa helposti vastaajan mielenkiinnon ja siksi on tärkeää, että vastaajan mielenkiinto säilyy alusta loppuun saakka. Lisäksi lomaketta laatiessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen ulkoasuun ja yleisilmeeseen sillä ne vaikuttavat suuresti kyselyn vastaamisen mielekkyyteen. (Valli 2015, 42–43.)

Kyselylomaketta tutkimusmetodinä on kritisoitu, mutta Vallin (2015, 42) mielestä syy siihen on se, että sitä on sovellettu väärin kohteisiin ja käytetty taitamattomasti. Kyselyssä kokonaisuutena ja kysymyksiä laatiessa tulee ottaa huomioon vastaajan anonymisuus. Kysymykset tulee koota loogiseen etenemisjärjestykseen ja instruktioit eli vastausohjeet tulee suunnitella huolellisesti. Johdattelevia kysymyksiä täytyy välttää, ja kysely on hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä ja edetä haastavampiin. (Valli 2015, 43–44.)

Opinnäytetyön kyselylomake tehtiin teoriaviitekehyksen pohjalta ja kysymykset koottiin perehdyttämisen prosessin mukaiseen järjestykseen (liite 1). Kysely tehtiin e-lomake-editorilla ja se sisälsi strukturoituja kysymyksiä, yhden avoimen kysymyksen sekä tilaa vapaalle sanalle. Lomake jaettiin yrityksen Facebook-ryhmässä, johon kuuluu kaikki yrityksen työntekijät. Tämän lisäksi kyselystä muistuteltiin Whatsapp-viestisovelluksessa. Facebook-ryhmässä oli kyselyn jakohetkellä jäseniä 295, joista osa on yrityksen johtoporrasta. Kyselyyn osallistuneiden kesken arvottiin 2 kpl elokuvalippupaketteja, joiden toivottiin motivoivan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Opinnäytetyön toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta päästiin syventymään tarkemmin aiheeseen. Haastateltaviksi valittiin yrityksen yhden toimipisteen kolme eri työntekijää. Työntekijät valittiin eri asemista, jotta saataisiin eri näkökulmia aiheesta. Kun haastatteluun osallistuvat henkilöt oli valittu, alettiin koota haastattelun runkoa (liite 3). Haastattelut toteutettiin saman päivän aikana ravintolan tiloissa, rauhallisessa toimintaympäristössä ja ne äänitettiin litterointia varten.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä ja se sopii useisiin eri tutkimustarkoituksiin, sillä se on menetelmänä joustava (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelutavat voidaan jaotella yksilö- ja ryhmähaastatteluihin haastateltavien määrän mukaan sekä syvä-, lomake- ja teemahaastatteluun haastattelutavan mukaan. Teemahaastattelu on suosituin haastattelumenetelmistä ja siinä on eri teemoja, joista keskustellaan. Syvähaastattelussa taas on ainoastaan yksi aihe, josta käydään keskustelua. Lomakehaastattelussa haastateltavalta kysytään yksilöityjä kysymyksiä. (Kananen 2014, 70.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka etenee väljästi ennalta suunnitellun teeman mukaan keskustelunomaisena tilanteena. Siinä haastateltaville annetaan tilaa mahdolliselle vapaalle puheelle, eli se on haastattelumenetelmänä hyvin joustava. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä kuten lomakehaastattelussa, mutta se ei myöskään ole täysin strukturoimaton kuten syvähaastattelu. Teemahaastattelussa kaikille haastateltaville on samat aihepiirit ja teemat, mutta niiden käsittelyjärjestys on vapaa ja eri aihepiireistä voidaan keskustella eri mittakaavassa eri haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemahaastattelua varten tuleekin tehdä haastattelun runko, jossa on ylhäällä keskusteltavat aiheet, jotka kattavat tutkittavan ilmiön (Kananen 2014, 78).

5.3 Analysointi

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi pohjautuu määrien, riippuvuuksien sekä syy-seuraussuhteiden tulkintaan ja selvittämiseen.

Analyysimenetelmät vaihtelevat riippuen siitä, mitä mittareita ja mittaustasoja tutkimuksessa on käytetty. Tutkimuksen analysoimiseen voidaan käyttää tunnuslukuja, ristiintaulukointia ja riippuvuusanalyysiä, mikäli tutkimusongelma on pelkkää kuvailua, mutta jos tutkimusongelmalla on vahva teoriapohja, niin tällöin voidaan siitä analysoida muuttujien välisiä riippuvuussuhteita, hypoteesien testausta sekä monimuuttujamenetelmiä. Yleensä opinnäytetöissä tehdyt tutkimukset ja niiden analysoinnit jäävät kuvailevan tutkimuksen tasolle. (Kananen 2011, 85.)

Internet-kyselytutkimuksen, eli WWW-kyselyn analysointi aloitetaan aineiston tarkastelulla. Mikäli kyselystä löytyy epäloogisia tai pilalla tehtyjä vastauksia, ne tulee sulkea analysoinnista pois. Seuraavaksi aineisto muokataan käyttökelpoiseen muotoon. Analysointivaiheessa tuloksista tulee etsiä esimerkiksi lukuja, arvoja, ehdotuksia tai ideoita. Analyysit johtavat johtopäätöksiin, jotka kerätään raportiksi ja raporttia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Sintonen 2003, 16.)

Opinnäytetyön kyselylle ei etukäteen määritelty vastausaikaa, mutta kyselyn oltua avoinna lähes viikon ajan, ei uusia vastauksia enää juurikaan tullut muistuttelusta huolimatta. Kysely oli lopulta avoimena yhden viikon ajan ja vastauksia saatiin yhteensä 81 kappaletta. Vastaukset vietiin Excelliin, jossa niistä koottiin havaintomatriisi. Havaintomatriisin pohjalta tuloksista luotiin pylväskaavioita ja taulukoita Tixelissä, joiden avulla analysoitiin ja havainnollistettiin kyselyn tuloksia. Tuloksia myös ristiintaulukoitiin Tixelissä.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen analysointiin ei ole kaavaa, vaan siihen sisältyy yleensä kokeilua, kuten aineiston huolellista läpikäymistä, sen rakenteiden erittelyä sekä tekstin järjestelyä. Aineistoa voi analysoidessa luokitella eri aiheisiin ja teemoihin, jotta tekstikokonaisuus olisi jollain tapaa järkevässä järjestyksessä. Laadullisessa tutkimuksessa on yleensä jokin ongelma, johon halutaan ratkaisu ja analysointivaiheessa aineistosta nousee esiin eri näkökulmia ratkaisuvaihtoehtoiksi. Jokainen analyysiprosessi on omanlaisensa, jonka lopputulokseen vaikuttaa tutkijan näkökulma ja konstruktio menetelmät, eikä absoluuttisia totuuksia välttämättä ole. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun analysointiin voidaan käyttää eri käsittelyvaiheita, jotka ovat: litterointi, segmentointi, kategorisointi, luokittelu sekä raportointi. Haastattelu täytyy ensin muuttaa tekstiksi, jotta sen voi sanasta sanaan litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi. Sen jälkeen aineisto hajotetaan, eli segmentoidaan, eri aiheisiin sisällön perusteella. Segmentit jaetaan eri luokkiin tai nimiin, jolloin muodostuu kategoriat aiheista. Tämän jälkeen aiheet luokitellaan koodaamalla tietyn aiheiston alle, jolloin niitä voi yhdistää. Viimeiseksi hajotettu aineisto pyritään tulkitsemaan, riippuen tutkimusongelmasta. (Kananen 2013, 103–104.)

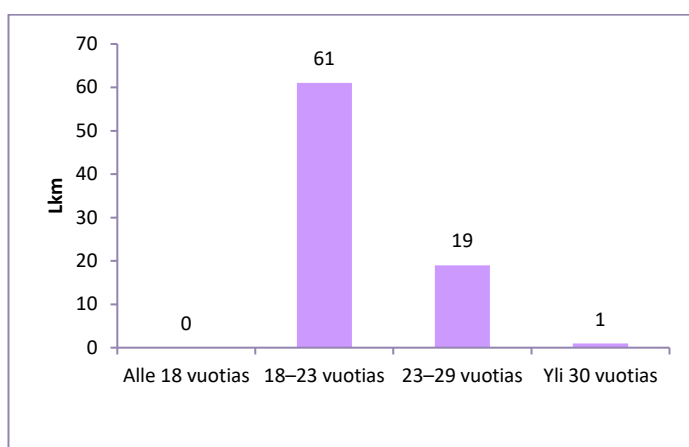
Opinnäytetyön teemahaastattelun analysoiminen alkoi litteroinnilla, jolloin nauhoitettu puhe muutettiin tekstin muotoon. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin peräkkäin toistuvat sanat ja tutkimukselle epäolennaiset tiedot analysoinnin helpottamiseksi. Tämän jälkeen aineistoa redusoiitiin, eli pelkistettiin, poimimalla jokaisesta haastattelusta erikseen tärkeimmät pääaiheet värikoodaamalla. Aineistosta poimittiin tämän jälkeen eri haastatteluissa esille tulleet yhtäläisyydet sekä jokaisen aiheen ja kysymyksen pääkohdat. Lopuksi aineistoa ryhmiteltiin ja koottiin yhteenveto uuteen asiakirjaan. Aineistossa oli viisi aihealuetta, jotka rajautuivat seuraavasti: perehdytyksen merkitys, perehdyttämiprosessi, perehdyttämisaineisto, perehdyttäjän rooli sekä kehityskohteet. Asiakirjan pohjalta opinnäytetyöhön kirjattiin haastattelujen tulokset.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselyn tulokset

Taustatiedot

Kysely alkoi vastaajien taustatietojen kartoituksella. Kyselyyn vastanneista yksikään ei ollut alle 18-vuotias ja ainoastaan 1 % (1) oli yli 30-vuotias (kuvio 5). Suurin osa vastaajista eli 75 % (61) oli 18–23-vuotiaita ja 23 % (19) oli 23–29-vuotiaita.

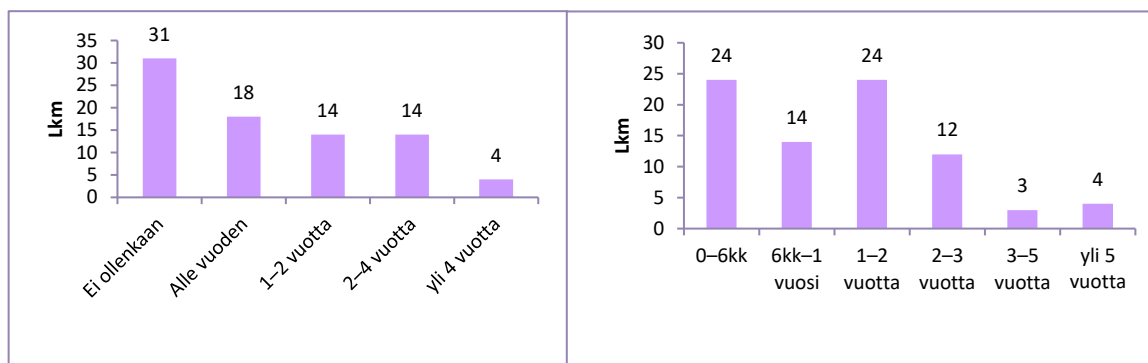


KUVIO 5. Vastaajien ikä

Vastaajien ylin koulutusaste suurimmalla osalla eli 63 %:lla (51) oli lukio. Toiseksi eniten vastaajista eli 17 % (14) oli ylimmältä koulutusasteeltaan käyneet ammattikoulun ja 11 % (9) oli käyneet ammattikorkeakoulun. Yliopiston käyneitä oli 5 % (4) ja 4 % (3) oli ylimmältä koulutukseltaan peruskoululaisia. Yksikään vastaaja ei ollut ylimmältä koulutusasteeltaan käynyt aikuisopistokeskusta.

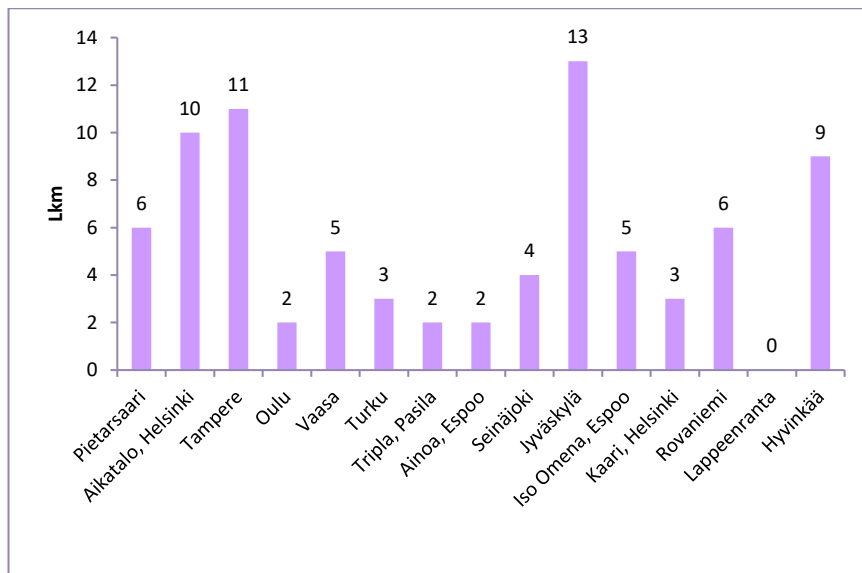
Vastaajien aikaisempi työkokemus alalta vaihteli paljon. Suurimmalla osalla vastaajista eli 38 %:lla (31) ei ollut ollenkaan aiempaa alan työkokemusta (kuvio 6). 22 %:lla (22) vastaajista oli alle vuosi aiempaa työkokemusta, 17 %:lla (14) oli 1–2 vuotta ja 17 %:lla (14) vastaajista oli 2–4 vuotta aiempaa kokemusta alalta. Vähiten oli vastanneita, joilla oli yli 4 vuotta kokemusta eli 5 % (4). Myös vastaajien työuran pituudesta yrityksessä oli paljon eroavaisuuksia. Vastaajista eniten eli 30 % (24) vastasi työskennelleensä yrityksessä 0–6 kuukautta ja saman verran eli 30 % (24) oli vastannut työskennelleensä yrityksessä 1–2 vuotta.

Toiseksi eniten eli 17 % (14) vastasi työskennelleensä yrityksessä 6 kk–1 vuoden ja 15 % (12) vastasi 2–3 vuotta. Vähiten vastauksia oli pidemmissä työvuosissa ja 5 % (4) vastasi työskennelleensä yrityksessä yli 5 vuotta ja 4 % (3) 3–5 vuotta.



KUVIO 6. Vastaajien aikaisempi työkokemus ravintola-alalta; vastaajien työskentelyaika yrityksessä

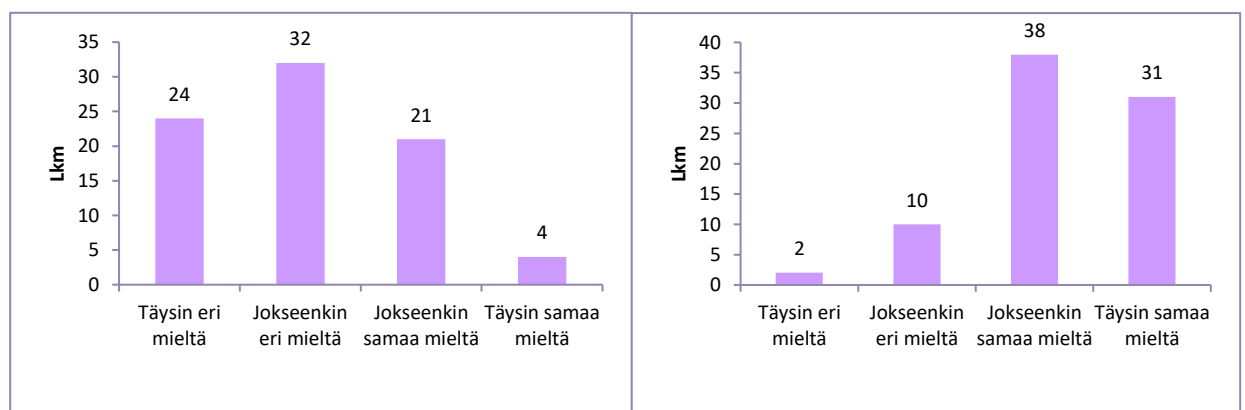
Yli puolet vastaajista eli 51 % (41) vastasi tekevänsä 4–6 vuoroa viikossa. 23 % (19) vastaajista tekee 2–3 vuoroa viikossa, 14 % (11) 1–2 vuoroa viikossa ja vähiten eli 12 % (10) vastaajista tekee 3–4 vuoroa viikossa. Yrityksellä on yhteensä 15 toimipistettä ympäri Suomea ja eniten vastauksia eli 16 % (13) saatiin Jyväskylän toimipisteestä (kuvio 7). Tampereen toimipisteellä vastasi työskentelevänsä 14 % (11), Helsingin Aikatalon toimipisteellä 12 % (10) ja Hyvinkään toimipisteellä 11 % (9). Identtinen määrä vastauksia eli 7 % (6) saatiin sekä Pietarsaaren että Rovaniemen toimipisteiltä. Ison Omenan ja Vaasan toimipisteiltä tuli myös yhtä paljon vastauksia eli 6 % (5). Oulun, Turun, Triplan, Ainoan, Seinäjoen sekä Kaaren toimipisteiltä vastauksia saatiin 2–5 % (2–4) ja Lappeenrannan ravintolasta ei tullut yhtäkään vastausta.



KUVIO 7. Vastaajien oma toimipiste

Ennen töihin tuloa

Seuraavana aiheena kyselyssä oli ennen töihin tuloa. Vastaajilta kysyttiin, oliko heillä yhteyshenkilöä ennen töihin saapumista ja 65 % (53) vastasi kysymykseen kyllä ja 35 % (28) vastasi ei. 30 % (24) vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että heille oli nimetty oma perehdyttäjä (kuvio 8). 40 % (32) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. 26 % (21) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja ainoastaan 5 % (4) vastaajista koki, että perehdyttäjä oli nimetty etukäteen. 38 % (31) vastaajista olivat täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli riittävät tiedot töiden aloitusta varten ja siksi varma olo töihin tulemisesta. 47 % (38) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 12 % (10) jokseenkin eri mieltä. Ainoastaan 2 % (2) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.



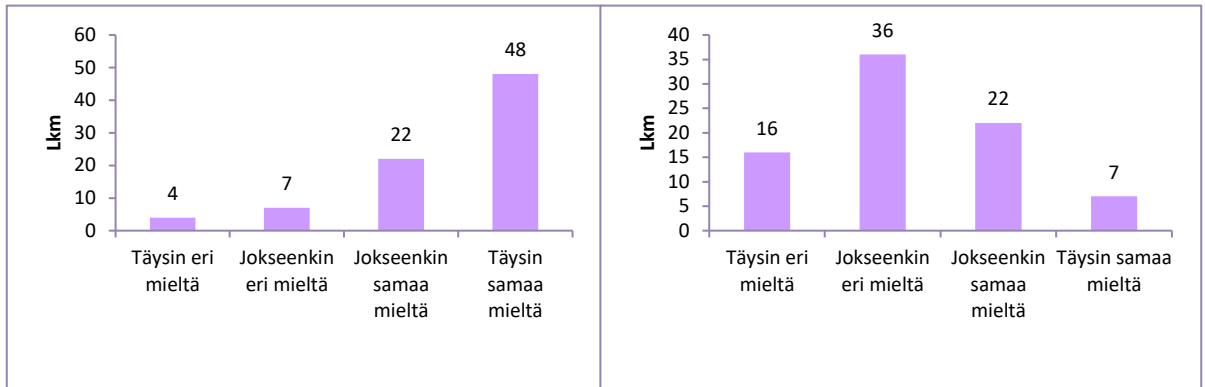
KUVIO 8. Minulle oli nimetty oma perehdyttäjä; Minulla oli riittävät tiedot töiden aloitusta varten ja siksi varma olo töihin tulemisestä

72 % (58) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he saivat tarpeeksi ennakkotietoa yrityksestä ennen ensimmäistä työvuoroa. 25 % (20) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja 4 % (3) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut yksikään vastaajista, jolloin käy ilmi se, että kaikki olivat saaneet jonkinlaista ennakkotietoa. Suurin osa, eli 64 % (52) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli varmuus, millaiseen yritykseen he olivat tulossa töihin. 30 % (24) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 5 % (4) oli jokseenkin eri mieltä ja 1 % (1) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Perehdyttäminen työpaikalla

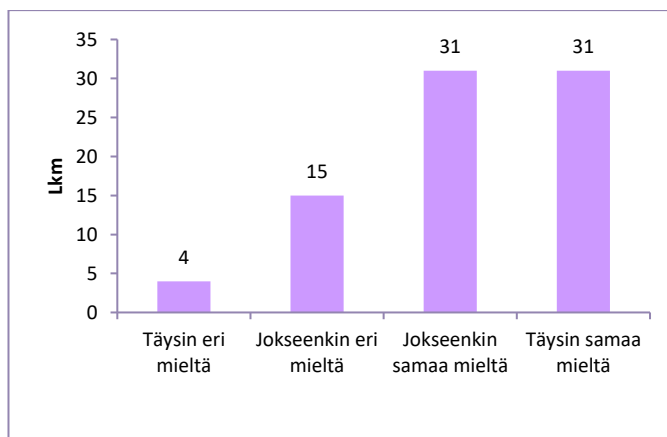
Seuraava osio käsitteli perehdyttämistä työpaikalla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan omaa mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto neljästä eri vaihtoehdosta. Vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” sekä ”täysin samaa mieltä”. Selkeällä hajaumalla 77 % (62) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että vastaanotto oli miellyttävä työn aloituksessa. 17 % (14) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 2 % (2) oli jokseenkin eri mieltä ja 4 % (3) täysin eri mieltä väittämän kanssa. Seuraavassa kohdassa väittämä oli, että työturvallisuusasiat kerrottiin perehdyttämisessä selkeästi. Täysin samaa mieltä oli 35 % (28) vastaajista, 42 % (34) vastaajista jokseenkin samaa mieltä ja 17 % (14) jokseenkin eri mieltä väittämästä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 6 % (5) vastaajista.

59 % (48) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tilat esiteltiin heille yksityiskohtaisesti perehdyttämisen yhteydessä (kuvio 9). 27 % (22) oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja 9 % (7) jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä siitä, että tilat esiteltiin hyvin, oli 5 % (4) vastaajista. 44 % (36) vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että työhyvinvointiin liittyvät asiat selvitettiin selkeästi. Jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 27 % (22) vastaajista ja 9 % (7) oli täysin samaa mieltä. Jopa 20 % (16) vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että saivat selvityksen työhyvinvointiin liittyvistä asioista.



KUVIO 9. Tilat esiteltiin yksityiskohtaisesti; Työhyvinvointiin liittyvät asiat selvitettiin hyvin

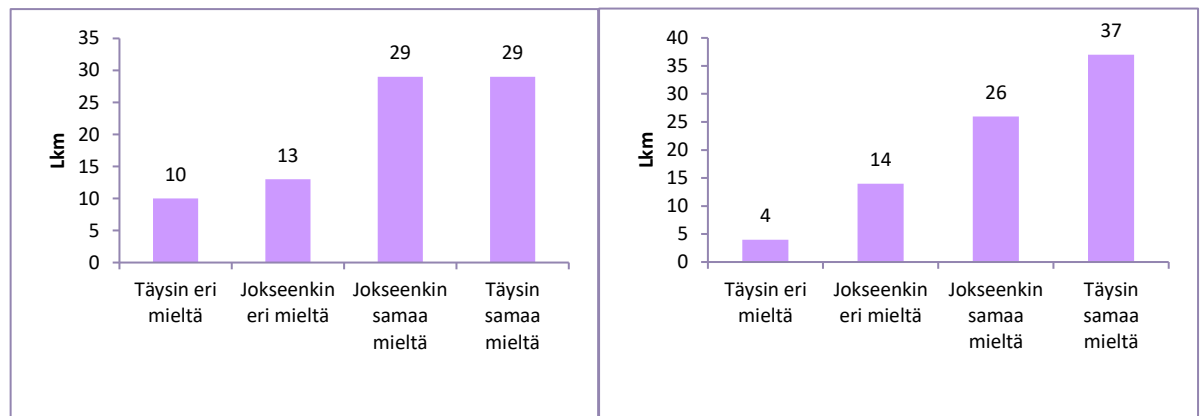
Saman verran, eli 38 % (31) vastaajista oli sekä täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämiseen oli varattu riittävästi aikaa, että jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 10). 19 % (15) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % (4) vastaajista oli täysin eri mieltä riittävästä ajasta perehdyttämisen suhteen.



KUVIO 10. Perehdyttämiseen oli varattu riittävästi aikaa

Asiantuntevan perehdyttämisen suhteen suurin osa vastaajista, eli 73 % (59) oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen oli asiantuntevaa. 22 % (18) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 5 % (4) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut kukaan vastaajista, joten yksikään työntekijöistä ei ollut sitä mieltä, että perehdyttäjät ei ollut ollenkaan asiantunteva.

Täysin samaa mieltä siitä, että koulutus ja aiempi osaaminen huomioitiin perehdyttämisessä, oli 36 % (29) vastaajista (kuvio 11). Saman verran, eli 36 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 16 % (13) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä sekä 12 % (10) oli täysin eri mieltä väittämästä. 46 % (37) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen eteni johdonmukaisesti. 32 % (26) vastaajista oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 17 % (14) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä oli 5 % (4) vastaajista.

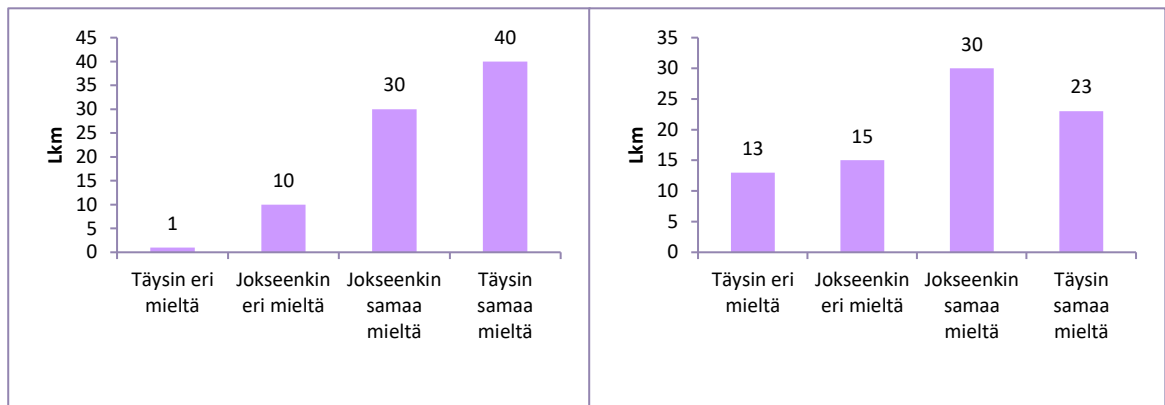


KUVIO 11. Koulutuksen ja aiemman osaamisen huomioiminen perehdyttämisessä; Perehdyttäminen eteni johdonmukaisesti

Seuraava väittämä kyselyssä oli se, saiko perehdytykseen tukea työkavereilta. Selvästi ylivoimainen 72 % (58) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he saivat tukea työkavereilta. 23 % (19) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 5 % (4) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut yksikään vastaajista.

Kukaan vastaajista ei ollut täysin sitä mieltä, ettei työtehtävistä saanut kokonaiskuvaa. 51 % (41) vastaajista oli täysin samaa mieltä, että työtehtävistä sai kokonaiskuvan perehdyttämisen yhteydessä. 35 % (28) vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja 15 % (12) jokseenkin eri mieltä. 69 % (56) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan työntekijänä. Täysin eri mieltä asiasta ei ollut kukaan, mutta jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 26 % (21) vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 5 % (4) vastaajista.

Seuraava väittämä koski onnistunutta perehdyttämiskokemusta (kuvio 12). 49 % (40) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kokemus oli onnistunut. 37 % (30) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja 12 % (10) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä asiasta oli 1 % (1) vastaajista, joten kyseinen vastaaja koki, että perehdyttämiskokemus oli täysin epäonnistunut. 16 % (13) vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu edelleen. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 19 % (15) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 37 % (30) ja täysin samaa mieltä oli 28 % (23)



vastaajista.

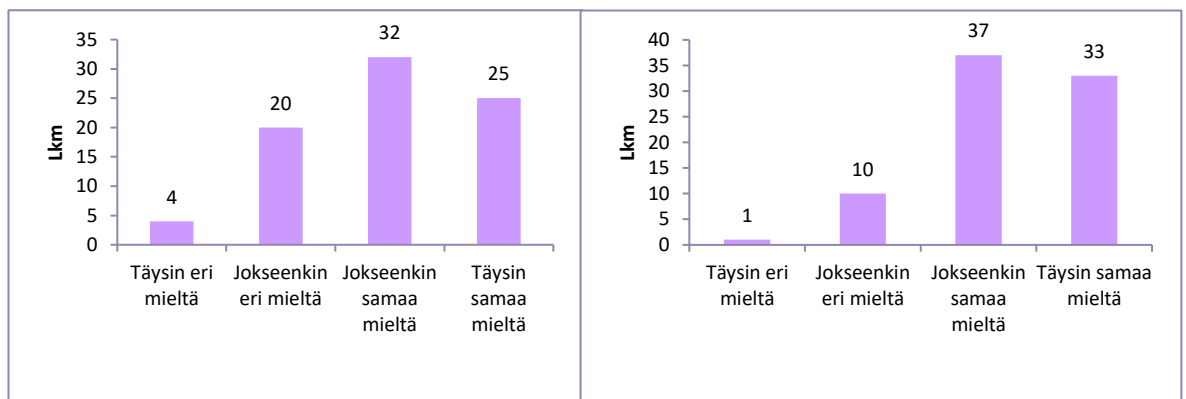
KUVIO 12. Perehdyttämiskokemukseni oli onnistunut; Perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu edelleen

Seuraavaksi haluttiin tietää, mikäli vastaajat kokivat vuorovaikutuksen työpaikalla vaivattomaksi. Vähän yli puolet, eli 54 % (44) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus on vaivatonta. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 38 % (31) vastaajista. 6 % (5) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä ja 1 % (1) vastaaja ei kokenut, että vuorovaikutus on vaivatonta työpaikalla. 70 % (57) vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisöön sopeutuminen oli helppoa. 23 % (19) vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja 5 % (4) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yksi vastaaja, joka koki sopeutumisen työyhteisöön vaikeaksi. 59 % (48) vastaajista oli sitä mieltä, että he viihtyvät työssä. 33 % (27) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he viihtyvät työsssänsä. Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 7 % (6), eikä täysin eri mieltä asiasta ollut yksikään.

Perehdyttäminen tulevaisuudessa

Vain 1 % (1) vastaajista oli väittämstä täysin eri mieltä ja saman verran eli 1 % (1) vastasi väittämään jokseenkin eri mieltä. Selvästi suurin osa eli 72 % (58) vastaajista oli väittämstä täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 26 % (21).

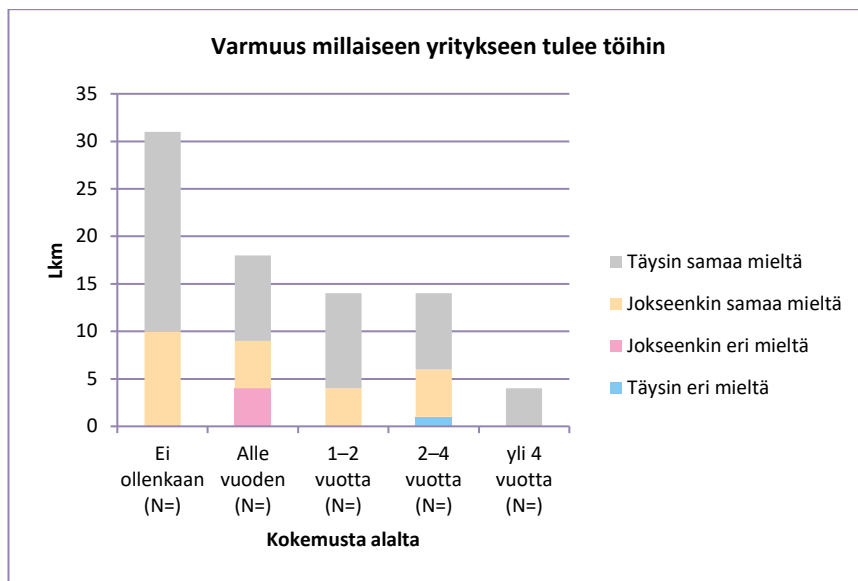
Seuraava väittämä koski digitaalisia järjestelmiä ja niiden vaatimuksia liittyen perehdyttämiseen (kuvio 13). Vastaajista 31 % (25) oli täysin samaa mieltä ja 40 % (32) jokseenkin samaa mieltä siitä, että digitaaliset järjestelmät vaativat enemmän perehdyttämistä. Jokseenkin samaa mieltä väittämstä oli 25 % (20) ja täysin eri mieltä oli 5 % (4) vastaajista. Eniten vastaajista eli 46 % (37) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työtehtävät tulevat muuttumaan ja perehdyttämistarpeet sen myötä. Täysin samaa mieltä väittämstä oli 41 % (33), jokseenkin eri mieltä 12 % (10) ja selvästi vähiten eli 1 % (1) oli täysin eri mieltä.



KUVIO 13. Digitaaliset järjestelmät vaativat enemmän perehdyttämistä; Työtehtävät tulevat muuttumaan ja perehdytystarpeet sen myötä

Seuraavassa väittämässä kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, tarvitseeko perehdyttäjän tietojen ja taitojen tulla olla monipuolisia. Vastaajat olivat väittämstä paljolti samaa mieltä, sillä 81 % (66) vastasi olevansa väittämstä täysin samaa mieltä, 19 % (15) jokseenkin samaa mieltä ja yksikään ei vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Seuraavassa väittämässä taas kysyttiin, tarvitseeko työntekijän tietojen ja taitojen olla monipuolisia, ja tämän väittämän vastauksissa oli enemmän hajontaa. Täysin samaa mieltä väittämstä oli 57 % (46), jokseenkin samaa mieltä oli 36 % (29), jokseenkin eri mieltä oli 6 % (5) ja täysin eri mieltä oli 1 % (1).

Ristiintaulukoinnilla selvitettiin eri muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (kuvio 14). Taulukkoa analysoidessa kävi selvästi ilmi, että kaikki yli 4 vuotta alalla työskennelleet vastaajat eli 100 % kokivat, että heillä oli varmempi olo töihin tulemisesta suhteessa niihin, joilla ei ollut kokemusta ollenkaan. 68 % vastaajista, joilla ei ollut ollenkaan aiempaa kokemusta alalta kokivat, että heillä oli varma olo töihin tulemisesta ja loput eli 32 % olivat jokseenkin samaa mieltä väittämästä, eli kokivat hieman epävarmuutta töihin tulemisesta.



KUVIO 14. Ristiintaulukointi varmuus millaiseen yritykseen tulee töihin ja aiempi työkokemus alalta

Seuraavassa ristiintaulukoinnissa verrattiin aiempaa kokemusta alalta ja väittämää ”erilaiset työntekijät vaativat erilaista perehdyttämistä” (kuvio 15). Taulukosta selviää, että kaikki yli 4 vuoden kokemuksen omaavat vastaajat eli 100 % olivat täysin samaa mieltä väittämästä. Suuremman kokemuksen alalta omaavat vastaajat ovat todennäköisesti olleet perehdyttäjän roolissa, ja heillä on henkilökohtaista kokemusta siitä, että kaikki perehdytettävät ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista perehdyttämistä.



KUVIO 15. Ristiintaulukointi aiempi työkokemus alalta ja erilaiset työntekijät tarvitsevat erilaista perehdyttämistä

Avoin kysymys

Lopuksi kyselyssä oli yksi avoin kysymys ja tilaa vapaalle sanalle. Avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten perehdyttämistä voisi heidän mielestään kehittää yrityksessä ja yleisesti alalla tulevaisuudessa. Avoimia vastauksia saatiin hyvä määrä, yhteensä 74 kappaletta ja kaikki tulleet vastaukset löytyvät liitteestä 2. Eniten vastauksissa toistuivat kaksi aihetta, jotka olivat perehdyttämiseen käytettävä aika sekä sen suunnitelmallisuus. Yleinen mielipide oli, että perehdyttämiseen tulisi käyttää enemmän aikaa ja uusille työntekijöille sekä heidän perehdyttäjilleen tulisi jo vuorolistoissa suunnitella perehdyttämisvuorot niin, etteivät ne osu kaikista kiireisimmille päiville. Näin perehdyttämiseen pystyisi keskittymään paremmin.

Kun vuorossa on perehdytettävä uusi työntekijä, ei häntä pidä lukea heti yhtenä ”täytenä työntekijänä”. Perehdytettävä nimenomaan ansaitsee olla ensimmäiset vuorot ”ylimääräisenä” tekijänä listoilla eikä heille kuulu laittaa heti liikaa painetta, että heidänkin kuuluisi toimia kuin jo satoja vuoroja tehnyt työntekijä. Heille pitäisi antaa tilaa nähdä mitä ympärillä tapahtuu. Jos perehdytys on onnistunut niin töissä pysytään pidempään/siitä kerrotaan hyvää palautetta eteenpäin.

Ei perehdytystä kiireisiin aikoihin, itselläni se tosin onnistui yllättävän hyvin mutta ei kaikilla.

Perehdyttämiseen kaivattiin paljon enemmän suunnitelmallisuutta ja tarkkaa kaavaa, jota seurata. Perehdyttämiseen etukäteen tehdyn tarkan suunnitelman

koettiin helpottavan perehdyttäjän työtä ja takaavan samanlaisen perehdyttämisen kaikille työntekijöille. Myös perehdyttämismateriaaleista oli useita kommentteja, joissa esimerkiksi toivottiin opetusvideoita, teach back-menetelmän käyttöä sekä check-listaa perehdyttäjälle. Vastauksissa tuli myös paljon ilmi se, että uudet työntekijät ovat kokeneet hankalaksi sen, että eri perehdyttäjät opettavat samat asiat eri tavoin. Ennen työnalkua saatavasta perehdyttämispaketista tuli useita positiivisia kommentteja, mutta itse käytännön perehdyttämiseen kaivattiin enemmän materiaalia avuksi.

Perehdyttäminen voisi olla järjestelmällisempää ja koordinoitumpaa. Välillä saa erilaisia ohjeistuksia/koulutusta eri henkilöiltä samasta työtehtävästä. Olisi tärkeää, että ohjeistukset olisivat kaikille samat ja selkeät, jotta ketjuravintolan taso pysyy samana riippumatta ravintolasta ja työntekijöistä.

Useissa vastauksissa toivottiin, että uudelle työntekijälle olisi nimetty tietty tai tietyt perehdyttäjät. Sen koettiin helpottavan sitä, ettei työntekijä saa erilaisia ohjeistuksia samoista työtehtävistä. Samalla perehdyttäjä tietäisi tarkalleen mitä perehdytettävä työntekijä jo osaa. Perehdyttäjälle kaivattiin myös enemmän ohjeistusta perehdyttämisen tavoitteista sekä infoa etukäteen siitä, milloin hänellä on perehdyttämisen vuoro. Positiivisia kommentteja tuli henkilökunnan avuliaisuudesta uutta työntekijää kohtaan. Muita esiin tulleita asioita olivat vuorovaikutuksen merkitys, työntekijöiden aiemman osaamisen huomioiminen sekä yksilöllisyys.

Olen kokenut tilanteita, joissa ns. puskiasta olen joutunut perehdyttämään useampia työkavereita yhtä aikaa eri työtehtäviin. Siihen kokemukseen peilaten, perehdyttäjiä on tärkeä infota etukäteen, mikäli vuorossa on esim. uuden työntekijän koulutusta. Näin uusi työntekijäkin saa varmemman otteen työnteosta. Lisäksi voisi olla järkevää, että jokaisella uudella työntekijällä on tietty perehdyttäjä, jolloin perehdyttäjä pysyy kärryllä siitä, mitä on jo käyty läpi. Myös uudella työntekijällä olisi sellainen tietty henkilö, jolta erityisesti kysyä neuvoa.

Yleisemmin ravintola-alan tulevaisuuteen liittyviä vastauksia ei tullut kuin muutama. Niissä toivottiin, että perehdyttämisen merkitys alalla kasvaisi tulevaisuudessa ja että siihen panostettaisiin enemmän. Toivottiin, että tulevaisuudessa jokaiselle perehdytettävälle nimettäisiin aina oma perehdyttäjä

sekä pidettäisiin huoli siitä, että jokainen työntekijä saa perehdytyksen ja varmistetaan perusasioiden haltuun saaminen.

6.2 Haastattelujen tulokset

Haastatteluja analysoidessa kävi ilmi, että aihealueeseen kuulumattomia vastauksia oli jonkin verran. Vastaukset, jotka eivät kuuluneet teemaan tai haastattelukysymyksiin, rajattiin analysointivaiheessa pois. Kyseiset haastattelun vastaukset eivät edesauttaneet opinnäytetyön johtopäätöksiä, eivätkä vaikuttaneet analysointituloksiin.

Haastatteluissa ilmeni, että perehdyttämisellä on suuri vaikutus viihtyvyyteen työpaikalla, tasavertaisuuteen sekä tehokkuuteen työssä. Hyvä perehdyttäminen antaa myös heti alkuun kokonaiskäsityksen yrityksestä sekä itse työstä. Haastateltavat määrittelivät perehdyttämisen seuraavanlaisesti: perehdyttäminen on työtehtävien, toimintatapojen ja laitteiden opastusta. Perehdyttäminen on myös työyhteisöön mukaan ottamista. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että perehdyttäminen antaa työntekijälle varman olon sekä tunteen siitä, että hänestä välitetään. Työhyvinvoinnin kannalta perehdyttäminen auttaa henkiseen hyvinvointiin, jaksamiseen sekä työyhteisöön kuulumuuteen. Haastattelujen perusteella perehdyttämisellä on myös merkitys asiakastytyvyyteen. Mikäli perehdyttäminen ei ole onnistunut, niin silloin laatu, toimintatavat sekä ammattitaito kärsivät.

Haastateltavat määrittelivät perehdytysprosessin etenemiseen kuuluvan rekrytoinnin, toimintatapojen sekä tilojen esittelyn ja käytännön asioiden sekä työtehtävien opastamisen. Haastateltavien mielestä tärkeää prosessin kulussa on johdonmukaisuus. Erilaisia työntekijöitä ei tällä hetkellä perehdyttämisessä huomioida. Kaikille on yrityksessä sama prosessi, mutta haastateltavien mielestä tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota yksilöllisyyteen, lähtökohtiin sekä siihen, että oppimistyytlejä on monia. Perehdyttämisen seuranta haastateltavien mielestä pitäisi olla enemmän. Tällä hetkellä uusille työntekijöille pidetään aloituskeskustelu ja välikeskustelu. Myös kehityskeskusteluita pidetään

vuosittain pari. Haastateltavat toivat esille sen, että palautetta, yksilön kehittymistä, osaamista sekä suoriutumista pitäisi seurata enemmän.

Perehdyttämismateriaalia yrityksellä on tällä hetkellä vähäisesti. Työn alkaessa on kattava perehdytyspaketti, jossa käydään käytännön asioita läpi, kuten esimerkiksi työterveys, palkanmaksu, veroasiat, työvuorojärjestelmän käyttö ja erinäiset ohjeistukset kuvien kera. Yritys käyttää myös osittain kuvallisia ohjeita reseptivihossa sekä ohjevideoita Facebookissa. Haastateltavien mielestä perehdyttämismateriaali tuo suurta lisäarvoa perehdyttämiseen. Heidän mielestään yrityksessä voisi tulevaisuudessa olla tarjolla kirjallista materiaalia, joka olisi selkeä koottu opas työtehtävistä ja toimintatavoista ja joka sisältäisi listan työntekijälle perehdytetyistä asioista ja osaamisista.

Haastateltavilta kysyttiin teemahaastattelussa, mikäli he kokivat saaneensa asiantuntevaa perehdyttämistä tai mikäli perehdyttäminen on heidän mielestään asiantuntevaa. Lopputulema oli, että mikäli perehdyttämiseen on käytetty tarpeeksi resursseja ja oikeanlaista perehdyttäjää, niin tällöin perehdytys on asiantuntevaa ja laadukasta. Haastateltavien mukaan hyvä perehdyttäjä on johdonmukainen, kärsivällinen, kiltti, ystävällinen, ymmärtäväinen, esimerkillinen, rauhallinen ja helposti lähestyttävä yksilö.

Haastateltavien mielestä perehdyttämisen kehityskohdat ovat yksilöllisyyden huomioiminen, aikaresurssit sekä selkeät linjaukset perehdyttämisestä. Myös nimetty perehdyttäjä oli haastateltavien mielestä tärkeää. Jotta lähtökohta olisi hyvä, perehdytettävästä olisi myös etukäteen hyvä saada tietää. Perehdytettävästä haluttaisiin ainakin tietää etukäteen työkokemus, mutta muut asiat koettiin epärelevantteiksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytila sekä löytää kehitystä vaativat kohdat. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät saavat tarpeeksi ennakkotietoa yrityksestä ennen töihin tulemistä ja sitä kautta varmuuden siitä, millaiseen yritykseen he ovat tulossa töihin. Ristiintaulukointi osoitti, että työntekijöiden aiempi työkokemus alalta lisäsi tätä varmuutta. Työntekijät kokivat yrityksen etukäteen lähetettävän perehdyttämispaketin hyvänä ja kattavana. Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista ei kokenut, että heillä olisi ollut tiettyä yhteyshenkilöä ennen töihin saapumista ja tämä on helposti kehitettävissä niin, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään selkeä yhteyshenkilö, johon hän voi olla yhteydessä tarpeen tullen. Uuden työntekijän on mukavampi saapua ensimmäiseen työvuoroonsa, kun hän on saanut yrityksestä tarpeeksi ennakkotietoa ja tietää kehen olla yhteydessä kysymyksien herätessä.

Yrityksen työntekijät kokivat saaneensa muilta työkavereilta tukea perehdyttämiseen ja siksi myös työyhteisöön sopeutuminen koettiin olevan helppoa. Työturvallisuusasioista ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista kaivattiin enemmän informaatiota ja niistä olisi hyvä olla tietoa jo etukäteen lähetettävässä perehdyttämispaketissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä saa tarpeeksi tietoa työpaikan vaaratekijöistä. Koska jokaisessa toimipisteessä on esimerkiksi eri hätäpoistumistiet ja eri paikkoihin sijoitetut sammutusvälineistöt, voisi työturvallisuusasioista olla ravintolakohtaisesti jonkinlainen kirjallinen materiaali, joka jokaiselle uudelle työntekijälle luetutettaisiin.

Tutkimustuloksista selvästi esiin nousseet kaksi isointa kehittämiskohdetta olivat perehdyttämiseen käytettävä aika sekä perehdyttämisen suunnitelmallisuus. Perehdyttämiseen kaivattiin enemmän aikaa ja kiireen koettiin vaikuttavan usein negatiivisesti perehdyttämiskokemukseen, sillä kiireessä perehdyttäminen jää usein vajaaksi. Kyselyn avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että välillä työntekijät luetaan liian nopeasti niin sanotusti täysiksi työntekijöiksi ja se luo uudelle työntekijälle liikaa painetta. Perehdyttämisvuorot tulisi aina suunnitella tarkasti

vuorolistasuunnittelussa huomioon ottaen se, että uusi työntekijä tarvitsee apua eikä ole vielä yhtä tehokas kuin kokeneempi työntekijä. Ensimmäiset perehdyttämisvuorot eivät saisi olla kiireisinä päivinä, kuten esimerkiksi viikonloppuisin, tai jos näin on, tulee uuden työntekijän ja perehdyttäjän ainakin olla täysin ylimääräisinä vuorossa. Vaikka perehdyttämiseen käytettäviin tunteihin menee resursseja, saadaan onnistuneella perehdyttämisellä tehokkaita työntekijöitä, jotka viihtyvät yrityksessä pidempään.

Perehdyttämiseen kaivattiin suunnitelmallisuutta eli selkeää prosessia, jonka mukaan perehdyttäminen etenee. Kun perehdyttäminen seuraa samaa kaavaa kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla, taataan tasalaatuinen perehdyttäminen jokaiselle. Koska kohdeyrityksellä on tällä hetkellä jo 15 toimipistettä ja se kasvaa nopeasti, on erityisen tärkeää, että yrityksellä olisi tarkka perehdyttämissuunnitelma. Sen avulla jokaiselle perehdyttäjälle saadaan samat toimintamallit, joiden mukaan edetä. Perehdyttämissuunnitelma tulisi olla käytössä jokaisessa toimipisteessä ja sen käyttöä tulisi seurata aktiivisesti. Suunnitelmallinen perehdyttäminen sitouttaa työntekijöitä, takaa hyvän työtyytyväisyyden ja sen avulla saadaan tehokkaasti työskenteleviä yksilöitä.

Selkeä kaava helpottaa myös perehdyttäjän työtä. Yksi ongelmaksi koettu asia oli se, että eri perehdyttäjät kouluttavat samoja asioita eri tavoilla. Tästä syystä tulisikin olla tarkat ohjeet, miten asiat opastetaan, jotta vältytään epäselvyyksiltä. Avoimissa vastauksissa ilmeni ongelmia vuorovaikutuksessa perehdyttäjän ja hänen esimiehensä välillä. Perehdyttäjän ja esimiehen välinen kommunikaatio on todella tärkeää onnistuneen perehdyttämisen saavuttamiseksi ja siksi perehdyttäjän tulee tietää tarkalleen, milloin hänellä on perehdyttämisvuoroja. Perehdyttäjälle tulisi antaa myös koulutusta tehtävänsä ja tehdä selväksi perehdyttämisen tavoitteet. Suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista ei ollut nimetty omaa perehdyttäjää, mutta perehdyttäjät koettiin yleisesti asiantuntevina. Haastatteluissa nousi esille palautteen annon ja saamisen merkitys ja sen puutteellisuus. Esimiehen on tärkeää antaa perehdyttäjälle palautetta hänen työstään ja kannustaa perehdyttäjää antamaan perehdytettävälle sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja näin yksilöt voivat kehittää omaa toimintaansa.

Yrityksen etukäteen lähettämä perehdyttämispaketti koettiin hyväksi ja kehittämistä vaatiikin käytännön perehdyttämisen avuksi tarkoitettu materiaali. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksellä on jonkinlainen perehdyttämislista käytännön perehdyttämistä varten, mutta se ei ole kaikissa ravintoloissa aktiivisesti käytössä. Kehittämissuositukseksi esitämme tämän jo olemassa olevan perehdyttämislisan päivittämistä ja kehittämistä. Listassa olisi kaikki opetettavat työtehtävät ja siihen voitaisiin merkitä, kun tietty työtehtävä on perehdytetty työntekijälle ja sieltä muiden perehdyttäjien on helppo katsoa, mitä kyseinen työntekijä jo osaa. Listassa voisi lukea myös kaikki tärkeimmät asiat, joita uudelle työntekijälle tulee esitellä ja kertoa ensimmäisten vuorojen aikana. Erityisen tärkeää on, että sen käyttöä jokaisessa toimipisteessä seurataan. Perehdyttämislisaa tulisi päivittää tasaisin väliajoin ja sen tulisi olla aktiivisesti käytössä yrityksen jokaisessa toimipisteessä.

Suurin osa yrityksen työntekijöistä eli 75 % vastaajista oli Z-sukupolven kuuluvia, eli 18–23-vuotiaita. Loput kyselyyn vastanneista oli Y-sukupolven eli milleniaaleihin kuuluvia 23–29-vuotiaita ja yksi yli 30-vuotias. Yrityksen työntekijöiden ikähaarukka vastausten perusteella painottuu selkeästi nuoriin aikuisiin. Z- sukupolven edustajat vaativat avoimuutta ja hyviä verkostoitumistaitoja työelämässä ja kyselyn avoimissa vastauksissa toistui hyvä vuorovaikutuksen merkitys ja sen puutteellisuus yrityksessä.

Tulevaisuudessa ravintola-alaa ohjaa muun muassa digitalisaatio ja automatisaatio sekä niiden kehittyminen. Kyselyn vastausten perusteella suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että digitaaliset järjestelmät vaativat enemmän perehdyttämistä, joten kohdeyrityksen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota digitaalisten laitteiden perehdyttämisen tärkeyteen ja siihen käytettävän ajan riittävyyteen. Kyselystä kävi myös ilmi, että vastaajat ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa työtehtävät tulevat muuttumaan ja että se vaatii yritykseltä monipuolisempaa perehdyttämistä perehdytystarpeiden muuttuessa.

Tulevaisuudessa digitalisaatio tulee varmasti olemaan suuressa roolissa myös perehdyttämisessä, kun uusi Alfa-sukupolvi astuu työelämään. Perehdyttämismateriaaleja voisi laittaa myös digitaaliseen muotoon ja kaikkien työntekijöiden saataville älylaitteen avulla. Näin tieto kulkisi mukana myös

muualla kuin työpaikalla. Monilla yrityksillä on jo käytössään digitaalinen applikaatio, josta löytyy työntekijän työvuorolistat ja tällaista applikaatiota voisi helposti kehittää. Perehdyttämistä varten voisi esimerkiksi luoda älylaitteeseen ladattavan applikaation, jossa olisi kaikki perehdyttämiseen liittyvä materiaali sekä työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvät informaatiot. Applikaatioon voisi helposti myös ladata erilaisia opetusvideoita, joiden kautta kaikille uusille työntekijöille saadaan samat toimintatavat. Applikaation avulla saataisiin ajantasaista tietoa kaikkien saataville ja sieltä olisi helppo löytää ohjeet kaikkiin työtehtäviin. Ohjevideoiden ja myös kirjallisten ohjeiden avulla taattaisiin se, että perehdyttämisessä otetaan huomioon yksilöiden erilaiset oppimistavat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suunnitelmallisuuden perehdyttämisessä on kiinnitettävä huomiota. Perehdyttämissuunnitelma ei kuitenkaan itsessään takaa onnistunutta perehdyttämistä, vaan itse perehdyttäjään sekä perehdyttämiseen käytettävään aikaan on panostettava. Tämän opinnäytetyön pohjalta toimeksiantaja voi kehittää perehdyttämisen vastaamaan enemmän perehdytettävien tarpeita. Opinnäytetyössä korostetaan perehdyttämisen tärkeyttä ja tutkimukseen osallistuneiden kokemukset perehdyttämisen nykytilasta antavat arvokasta tietoa perehdyttämisen tehostamiseksi. Toimeksiantaja voi käyttää hyväksi tutkimuksesta saatuja tuloksia perehdyttämisen kehittämisessä. Tuloksien avulla yritys voi luoda yhtenäisen perehdyttämissuunnitelman ja keskittyä perehdyttämisen laatuun.

8 POHDINTA

Pidämme opinnäytetyötä kokonaisuutena onnistuneena ja onnistuimme tekemään sen alussa luomamme aikataulun mukaan. Käyttämällä määrällistä sekä laadullista tutkimusmenetelmää saimme vastaukset haluamiimme tutkimuskysymyksiin ja niiden pohjalta pystyimme analysoimaan tuloksia ja esittämään kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Laadullinen tutkimusmenetelmä eli teemahaastattelu tuki kyselyn tuloksia, mutta koimme, ettei se tuonut kovin paljon lisäarvoa tutkimukseen. Emme saaneet haastatteluun niin montaa haastateltavaa kuin olisimme alun perin halunneet.

Määrällisen tutkimusmenetelmän eli kyselyn vastausmäärät toimipisteiden välillä vaihtelivat suuresti, eikä esimerkiksi yhdestä toimipisteestä tullut ollenkaan vastauksia. Saimme kyselyyn lopulta 81 vastausta, joka oli vähäinen määrä verrattuna kokonaistyöntekijöiden määrään yrityksessä, jonka takia tutkimusta ja sen tuloksia ei voida verrata kaikkiin toimipisteisiin. Kyselyyn saatiin paljon avoimia vastauksia, jotka koettiin todella hyväksi. Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä lähteitä löytyi paljon ja opinnäytetyöhön halusimme käyttää mahdollisimman uusia lähteitä. Viitekehys oli tasapainossa tutkimuksen kanssa ja kyselyn kysymykset luotiin sen pohjalta.

Perehdyttäminen toimeksiantajan yrityksessä vaatii enemmän suunnitelmallisuutta sekä resursseja. Resurssit, jotka koskevat aikaa sekä kustannuksia, tulee ottaa paremmin huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa. Perehdyttämisen suunnittelu ja oikein toteuttaminen vähentää siihen käytettävää aikaa ja parantaa täten myös tehokkuutta työntekoon. Perehdyttämisessä tulisi perehdyttäjän sekä perehdytettävän saada käyttää tarpeeksi aikaa itse työnopastukseen, ilman ulkoisia häiriötekijöitä, kuten kiirettä. Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta tulisi myös kehittää, sillä uusien työntekijöiden tuleminen työvuoroihin tulisi olla perehdyttäjän tiedossa etukäteen, jotta perehdyttämisprosessi ja sen suunnitelmallisuus olisi onnistunut.

Tutkimuksia tehdessä tulee analysoida, mikäli tutkimusmenetelmä tai siihen liittyvät tulokset tai johtopäätökset ovat valideja tai reliaabeleja. Validiteetti kertoo

sen, kuinka hyvin tutkimuksessa mitataan tutkimusmenetelmän avulla sitä, mitä tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää. Validiteetti koetaan olevan hyvä silloin, kun kohderyhmä sekä kysymykset ovat tutkimukseen liittyen oikeat. Mikäli tutkimuksen validiteetti puuttuu, niin johtaa se siihen, että tutkimus ei tuo lisäarvoa, eli tutkimuskysymykseen ei saada vastauksia ja tutkimus sivuuttaa itse aiheen kokonaan. Reliabiliteetti taas kertoo sen, kuinka luotettava tutkimus on ja kuinka luotettavasti tutkimusmenetelmät tukevat tutkimuskysymyksiä. (Hiltunen 2009.)

Mielestämme opinnäytetyön validiteetti on hyvä, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin halutut vastaukset ja sen pohjalta pystyttiin luomaan kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Kohderyhmä sekä kysymykset olivat oikeat, joka myös tukee validiteettia. Koemme, että tutkimus on luotettava, eli reliaabeli, sillä tutkimusmenetelmät tukevat tutkimuskysymyksiä ja mittaavat haluttuamme ilmiötä. Tutkimusmenetelmät eivät sivuuttaneet tutkimaamme aihetta, vaan tulokset olivat halutut. Opinnäytetyön pohjalta voi lähteä kehittämään perehdyttämistä kohdeyrityksessä ja halutessaan tehdä jatkotutkimuksia syvemmin, esimerkiksi laajalla laadullisella tutkimuksella perehdyttämiseen, sen suunnitelmallisuuteen sekä perehdyttämisen onnistumiseen liittyen.

Opinnäytetyöprosessi opetti meille sen, että suunnitelmallisuus on hyvin tärkeää. Aikatauluttaminen oli tukipilari, mikä johti siihen, että saimme tehtyä opinnäytetyötä hyvässä tahdissa alusta loppuun asti. Olemme molemmat syventäneet tuntemustamme perehdyttämiseen opinnäytetyön kautta ja ymmärrämme sen merkityksen nyt entistä paremmin. Koemme asiantuntijuutemme aiheeseen liittyen kasvaneen ja siitä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa työurillamme. Opinnäytetyön aihe on ollut koko prosessin ajan mieleinen ja aihe tukee omia mielenkiinnonkohteita työyhteisössä.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2021. Korona-ajan epävarmuus vei ravintola-alalta työntekijät ja nyt heistä on huutava pula: ”Ollaan oltu aika lailla helisemässä”. Artikkele. Luettu 30.8.2021. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008115521.html>

Aaron Allen & Associates. 2020. The Next 5 Years Will Be More Disruptive to Foodservice Operators than the Last 50. Verkkojulkaisu. Julkaistu 12.1.2019. Luettu 9.9.2021. Päivitetty 2.7.2020. <https://aaronallen.com/blog/restaurant-innovation>

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus- Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. Luettu 31.8.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Akrenius, M. 2019. Näitä taitoja työntekijä tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Verkkojulkaisu. Luettu 30.8.2021. <https://www.salkunrakentaja>

A-lehdet, 2020. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? Verkkojulkaisu. Luettu 31.8.2021. <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Anttila, V-J. 2021. Lääkärikirja Duodecim. Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19). Artikkele. Luettu 20.9.2021. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

Bambora, 2021. Alfa-sukupolvi – tulevaisuuden edustajat. Artikkele. Luettu 9.9.2021. <https://www.bambora.com/articles/generation-alpha/>

Brander, J. 2019. Tulevaisuuden ravintola pärjää palvelulla ja luovuudella. Artikkele. Luettu 9.9.2021. <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/tulevaisuuden-ravintola-parjaa-palvelulla-ja-luovuudella>

Bridges, T. 2015. 5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z. Verkkojulkaisu. Luettu 9.9.2021. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>.

Clevry. 2019. Top 10-taidot tulevaisuuden työelämässä. Blogi. Luettu 30.8.2021. <https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa/>

Clevry. 2020. Soft skills vs. hard skills- mikä on näiden ero? Blogi. Luettu 30.8.2021. <https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/soft-skills-vs.-hard-skills-mika-on-naiden-ero>

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Johtamisen ja esimiestyön erikoissammattilehti. Verkkojulkaisu. Luettu 31.8.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Eklund, A. 2021. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2.painos. Espoo: Brik.

Faithfull, M. 2020. The future of food: Spotify, cocktails and chef-free? Verkkajulkaisu. Luettu 9.9.2021. <https://www.beyondretailindustry.com/food/the-future-of-food-spotify-cocktails-and-chef-free/>

Hakala, K. 2020. Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Verkkajulkaisu. Päivitetty 10.9.2021. Luettu 20.9.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx

Hiltunen, L. n.d. Metodina kyselytutkimus. Verkkajulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Luettu 3.9.2021. <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>

Hiltunen, L. 2019. Validiteetti ja reliabiteetti. Verkkajulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Luettu 5.11.2021. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Intro. 2020a. Millainen on hyvä perehdytys? Blogi. Luettu 1.9.2021 <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/>

Intro. 2020b. Voiko perehdyttämisen vaikutusta mitata? Blogi. Luettu 1.9.2021 <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata/>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, A. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauppakamari. 2021. Matkailu- ja ravintola-alan osaaajapula leviää käsiin ilman pikaisia ratkaisuja. Verkkojulkaisu. Luettu 30.8.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/matkailu--ja-ravintola-alan-osaaajapula-leviaa-kasiin-ilman-pikaisia-ratkaisuja?publisherId=26487429&releaseld=69916814>

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kokko, J. 2021. 5 tärkeintä avainkohtaa onnistuneen perehdytysuunnitelman tekemiseen. Blogi. Luettu 2.9.2021. <https://jaanajohanna.fi/blogi/perehdytyksen-suunnittelu/>

Kultalahti, S. 2017. Y-sukupolvi työelämässä. Blogi. Luettu 31.8.2021. <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>

Kunnola, A. n.d. Kuinka tehdään uuden työntekijän perehdyttäminen? Blogi. Luettu 14.10.2021 <https://www.kookmanagement.fi/tyontekijan-perehdyttaminen/>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Lehtinen, S. 2021. Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla? Artikkel. Luettu 30.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla/>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.painos. Helsinki: Työturvallisuus keskus.

Matkailu- ja ravintolapalvelut ry. 2021. Matkailun merkitys kansantaloudellisesti. Artikkel. Luettu 13.9.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. Workplace communication. London: Routledge.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2020. Ihmisten erilaisuus työyhteisössä – hyvä vai paha? Blogi. Luettu 2.9.2021. <http://www.merjamakisalo.fi/?p=2142>

Nykänen, M. n.d. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Verkkojulkaisu. Luettu 31.8.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Peltoniemi, A. 2017. Ravintola-alasta kasvua kansantaloudelle. Verkkojulkaisu. Luettu 20.9.2021. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/puheenaiheet/mielipide/ravintola-alasta-kasvua-kansantaloudelle-1.197874>

Ruokatieto Yhdistys ry. 2019. Ruoka pyörittää kansantalouden rattaita. Verkkojulkaisu. Päivitetty 5.4.2020. Luettu 20.9.2021. <https://www.hyvaasuomesta.fi/suomalainen-ruoka/miksi-valita-suomalaista/talous>

Rusila, H. 2014. Liisa Välikangas: Z-sukupolvi työelämässä. Verkkojulkaisu. Luettu 3.9.2021. <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 14.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Silta. 2020. Z-sukupolvi haastaa työelämän ja johtamisen. Blogi. Luettu 31.8.2021. <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/z-sukupolvi-haastaa-tyoelaman-ja-johtamisen>

Sintonen, S. 2003. Onnistunut kyselytutkimus internetissä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tuomi, A. 2020. Miltä ruokapalvelut näyttävät 20 vuoden päästä? Artikkel. Luettu 30.8.2021. <https://www.vitriini.fi/ilmio/milta-ruokapalvelut-nayttavat-20-vuoden-paasta.html>

Työterveyslaitos. 2021. Huhtikuu: tervetuloa uudet työntekijät! Verkkojulkaisu. Luettu 2.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvosto. 2021. Ravintolarajoitukset maakunnittain. Verkkojulkaisu. Luettu 20.9.2021. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset/ravintolarajoitukset>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Ventelä, A. 2021. Vuokratyön haasteet on tunnistettu–huolellinen perehdytys työhön on Staffpointin ytimessä. Verkkojulkaisu. Luettu 30.8.2021. <https://telmalehti.fi/vuokratyon-haasteet-on-tunnistettu-huolellinen-perehdytys-tyohon-on-staffpointin-ytimessa>

Worldometer, 2021. Covid-10 coronavirus pandemic. Verkkojulkaisu. Päivitetty 20.9.2021. Luettu 20.9.2021. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Perehdyttämisen kehittäminen [REDACTED]-ravintolassa

Heippa!

Teemme opinnäytetyötä, jonka aiheena on perehdyttämisen kehittäminen. Perehdyttäminen koostuu kahdesta osa-alueesta, jossa ensimmäisessä osassa tutustutaan ja perehdytään yritykseen, työyhteisöön sekä sen arvoihin. Toisessa osassa perehdytetään itse työhön työnopastuksella. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa yrityksen perehdyttämisen nykytilasta ja löytää mahdollisia kehityskohteita. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa, jonka avulla perehdyttämistä voidaan kehittää oikeaan suuntaan.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja täysin anonymieina.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 2kpl leffalippupakettia. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja edellyttää sähköpostiosoitteen täyttämistä kyselyn lopussa. Kyselyn vastaukset ja arvonnän sähköpostiosoitteet käsitellään erikseen, joten vastaajien anonymiteetti säilyy.

Taustatiedot

Minkä ikäinen olet? *

- Alle 18 vuotias
- 18-23 vuotias
- 23-29 vuotias
- Yli 30 vuotias

Mikä on ylin koulutusasteesi? *

- Peruskoulu
 - Lukio
 - Ammattioppilaitos
 - Aikuisopistokeskus
 - Ammattikorkeakoulu
 - Yliopisto
 - Joku muu
- Mikä?

Kuinka paljon sinulla oli ravintola-alan työkokemusta ennen kuin aloitit yrityksessä? *

- Ei ollenkaan
- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-4 vuotta
- Yli 4 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? *

- 0-6kk
- 6kk-1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Kuinka monta vuoroa teet suunnilleen viikossa? *

- 1-2
- 2-3
- 3-4
- 4-6

Missä toimipisteessä työskentelet? *

Ennen töihin tuloa

Oliko sinulla yhteyshenkilöä ennen töihin tuloa? (esimerkiksi ravintolapäällikkö) *

- Kyllä
 Ei

Vastaa väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (1-4)

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| * Minulle oli nimetty oma perehdyttäjä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Sain ennakkotietoa yrityksestä ennen ensimmäistä työvuoroa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Sain varmuuden siitä millaiseen yritykseen olin tulossa töihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Minulla oli riittävät tiedot töiden aloitusta varten ja siksi varma olo töihin tulemisesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Perehdyttäminen työpaikalla

Vastaa väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (1-4)

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Jokseenkin sar

- | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * Työn aloituksessa vastaanotto oli miellyttävä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Tilat esiteltiin yksityiskohtaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Työturvallisuusasiat kerrottiin selkeästi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Työhyvinvointiin liittyvät asiat selvitettiin hyvin (työterveys jne.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Perehdyttämiseen oli varattu riittävästi aikaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Perehdyttäjäni oli asiantunteva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Koulutukseni ja aiempi osaamiseni huomioitiin perehdyttämisessä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Perehdyttäminen eteni johdonmukaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Sain tukea perehdytykseen työkavereilta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Sain kokonaiskuvan työtehtävistäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Tiedän, mitä minulta odotetaan työntekijänä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Perehdyttämiskokemukseni oli onnistunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Perehdyttäminen työtehtäviini jatkuu edelleen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Vuorovaikutus työpaikalla on vaivatonta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Sopeutuminen työyhteisöön oli helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * Viihdyn työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Perehdyttäminen tulevaisuudessa

Vastaa väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (1-4)

	1. Täysin eri mieltä	2. Jotseenkin eri mieltä	3. Jotseenkin sama
* Erilaiset työntekijät tarvitsevat erilaista perehdyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Digitaaliset järjestelmät vaativat enemmän perehdyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtehtävät tulevat muuttumaan ja perehdytystarpeet sen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdyttäjän tietojen ja taitojen tulee olla monipuolisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijän tietojen ja taitojen tulee olla monipuolisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi kehittää yrityksessä ja yleisemmin alalla tulevaisuudessa? *

Vapaa sana

Jätä tähän sähköpostiosoitteesi jos haluat osallistua arvontaan

Tietojen lähetyks

Tallenna

Esitäyttö URL

Liite 2. Kyselyn avoimet vastaukset

1. Perehdyttämiseen tulisi käyttää enemmän aikaa, jotta se olisi onnistunutta. Yleisesti yrityksissä perehdyttämisen tärkeys tulisi olla prioriteetti.
1. Kun vuorossa on perehdytettävä uusi työntekijä, ei häntä pidä lukea heti yhtenä "täytenä työntekijänä". Perehdytettävä nimenomaan ansaitsee olla ensimmäiset vuorot "ylimääräisenä" tekijänä listoilla eikä heille kuulu laittaa heti liikaa painetta, että heidänkin kuuluisi toimia kuin jo satoja vuoroja tehnyt työntekijä. Heille pitäisi antaa tilaa nähdä mitä ympärillä tapahtuu. Jos perehdytys on onnistunut niin töissä pysytään pidempään/siitä kerrotaan hyvää palautetta eteenpäin.
2. Perehdyttämisessä olisi hyvä olla peruskaava, jota seurataan, oman kokemuksen mukaan perehdyttäjänä toimii yleensä vuoropäällikkö tai kokeneempi työntekijä. Itselleni se toimi hyvin, mutta joillekin voi olla helpompaa päästä työhön mukaan, kun perehdytys seuraa samanlaista kaavaa kaikille uusille työntekijöille.
3. Perehdytykseen tulisi pystyä käyttämään enemmän aikaa ja yksilöimään sitä enemmän jokaisen perehdytettävän tarpeita vastaavaksi.
4. Kaikkien lähtökohdat otettaisiin paremmin huomioon ja perehdyttäminen kestäisi kauemmin, kuin yhden vuoron.
5. Hyvä perehdyttäminen sitouttaa työntekijää yritykseen ja antaa hänelle varmemman olon toimia töissä. Sen takia perehdyttäminen on todella tärkeää ja etenkin se, että siihen varataan riittävästi aikaa ja että se on suunniteltua. Kun perehdyttäminen hoidetaan alussa hyvin maksaa se itsensä takaisin tulevaisuudessa. Perehdyttäjän roolin tulisi olla selkeämpi ja ehkä panostaa heidän koulutukseensa ja siihen, että kaikki perehdyttävät samoilla tavoilla. Ravintola-alalla tulevaisuudessa toivon, että perehdyttämisen merkitys kasvaisi ja siihen panostettaisiin enemmän.
6. Vaikka ohjeet ovat jo nyt selkeät kaikkien työtehtävien koskien, olisi kuitenkin hyvä saada ne vielä selkeämmäksi. Muistan itse, kun aloitin työt, että eri VPn vuorossa oli erilaiset ohjeet, tämä hämmensi ja ehkä jopa vaikeutti työtehtävien oppimista.
7. Työntekijälle määrättäisiin yksi perehdyttävä, joka olisi perehdytettävän kanssa koko perehdytyksen ajan ja kävisi kaikki työtehtävät yksityiskohtaisesti läpi. Eli perehdytys ei tapahtuisi ns työn lomassa.
8. Perehdyttäminen voisi olla järjestelmällisempää ja koordinoitumpaa. Välillä saa erilaisia ohjeistuksia/koulutusta eri henkilöiltä samasta työtehtävästä. Olisi tärkeää, että ohjeistukset olisivat kaikille samat ja selkeät, jotta ketjuravintolan taso pysyy samana riippumatta ravintolasta ja työntekijöistä. Työturvallisuuden liittyvät asiat voisi kertoa tarkemmin mm. pesuaineet, rasvakeittimet, parila jne.
9. Tärkeintä on huolehtia siitä, että perehdyttäminen on johdonmukaista ja asiat opetetaan jo alusta lähtien oikein ja huolellisesti. Perehdyttäjien tulee itse osata työnsä hyvin.
10. Parempi olisi, jos perehdyttämiseen käyttäisi enemmän aikaa. Usein tulee kiirettä, jolloin perehdyttäminen helposti jää vajaaksi.

11. Keskittymällä hieman enemmän siihen, että perehdyttämisen jälkeen asiat ovat varmasti selvät ja menneet ns "perille".
12. Kertoa enemmän syy-seuraussuhteista, miksi jokin asia täytyy tehdä tietyllä tavalla ja miksi ei saa toimia tietyllä tavalla.
13. Siihen pitäisi varata riittävästi aikaa. Olisi hyvä, jos jokainen saisi oma perehdyttäjä.
14. Pidetään huolta siitä, että perehdyttäjät ohjeistavat samalla tavalla uusia työntekijöitä. Usein on törmännyt tilanteeseen, jossa uudelle työntekijälle annetaan 4 eri tapaa tehdä tietty asia, mikä on hyvin sekavaa uudelle työntekijälle ja hidastaa oppimista.
15. Perehdyttämiseen käytetään hyvin aikaa, mutta mielestäni ensimmäiset vuorot voisi olla vähintään 5–6h, koska neljä tuntia tuntuu pienelle. Siinä ajassa ei ehdi näyttää paljoa varsinkin, jos ravintolassa on kiireistä ja etukeittiö vaatii pari tai useammankin henkilön.
16. Perehdytysvuoroja tulee olla tarpeeksi, ja perehdytyksen edetessä vuoroja voi lisätä, jos huomataan että perehdytystä ei ole vielä saatu tarpeeksi. Keskustelu perehdytettävän työntekijän kanssa on tärkeää!
17. Hyvänä pohjana olisi perehdytyspaketti, mikä tietenkin löytyy, mutta sen päivittäminen sekä semmonen check-lista ois kätevä. Entisessä työpaikassani meillä oli juuri tällainen käytössä, mikä joi työntekijälle myös perehdytyksen jälkeen. Helpotti myös perehdyttäjän hommaa, kun ei tarvinnut muistaa kaikkea vaan pystyttiin yhdessä käyttämään muistilappuna check-listaa.
18. Mielestäni meillä toimii perehdyttäminen moitteettomasti Toisi ehkä hieman lisää selkeyttä, jos olisi selvä lista missä on kaikki perehdytettävät asiat ja se sitten käydä läpi uuden työntekijän kanssa, helpottaisi myös sitä, että varmasti muistaa jokaisen asia opettaa. Kyseinen lista olisi kyllä hyvä olla joka työpaikassa, itselläni kun on kokemusta myös täysin mitättömästä perehdytyksestä, jossa minut perehdytti pari viikkoa aikaisemmin aloittanut työntekijä ja todella moni asia jäi kertomatta, myöhemmin sitten suututtiin, kun en osannut jotain mistä ei koskaan oltu kerrottukaan.
19. Varaamalla siihen sopivan määrän aikaa, että työntekijä saadaan perehdytettyä kunnolla.
20. Perehdyttää henkilöitä siihen asti, kunnes henkilö on itse täysin varma osaamisestaan.
21. Olen kokenut tilanteita, joissa ns. puskiasta olen joutunut perehdyttämään useampia työkavereita yhtä aikaa eri työtehtäviin. Siihen kokemukseen peilaten, perehdyttäjiä on tärkeä infota etukäteen, mikäli vuorossa on esim uuden työntekijän koulutusta. Näin uusi työntekijäkin saa varmemman otteen työnteosta. Lisäksi voisi olla järkevää, että jokaisella uudella työntekijällä on tietty perehdyttäjä, jolloin perehdyttäjä pysyy kärryllä siitä, mitä on jo käyty läpi. Myös uudella työntekijällä olisi sellainen tietty henkilö, jolta erityisesti kysyä neuvoa. Kun työpaikalle tulee uusi työntekijä, mielestäni ei riitä, että vaan heitetään ns. ilmoille, että hei nyt tulee uusi työntekijä, jeesitään häntä, vaan olisi tärkeää, että perehdyttäminen olisi suunnitellumpaa.
22. Edellisessä työpaikassani meillä ei ollut lainkaan perehdytys materiaalia. Joten tämä perehdytyspaketti on ollut lottovoitto siihen verrattuna.
23. Enemmän perehdytys vuoroja ja että otetaan huomioon vuorolistoja tekiessä että uudet tarvii vielä apua

24. Ennen saatava tieto voisi olla kattavampaa mutta sekin on jo muuttunut omasta palkkauksestani. Uusille työntekijöille pitäisi vahvistaa, että oman vuoron vuoropäällikko on vastaava kouluttaja ja että he tietävät ketkä vuoropäälliköt ovat.
25. Selkeää perehdyttämistä kaivattaisiin lisää. Esim meidän ravintolassa kouluttaminen ei onnistu viikonloppuisin (to-su) ja kun sellaisissa vuoroissa kouluttaa uusia niin he eivät opi kunnolla. Jos kouluttaminen tapahtuisi alkuviikosta siihen pystyisi käyttämään järkevämmän aikaa ja perehdytys olisi parempi laatuista.
26. Oma teamleader koulutus oli melkein olematon, työntekijöiden puutteen takia jouduin oppimaan tekemällä ja vaikka en ehtinyt saada kunnan koulutus siihen kaikki sujui silti hyvin ja vuoden jälkeen viihdyn todella hyvin työtehtävissäni. Voisi ehkä olla työnantajalla tai vuoropäällikoillä joku lista aina kun on uusi työntekijä aloittamassa, missä voisi laittaa rastin jokaisen työtehtävän perehtymisen jälkeen, että kaikki muut tietävät heti, että hänkin osaa esim. tehdä majoneesia tai jauhaa lihaa.
27. Omassa perehdytyksessäni käytiin läpi ainoastaan perusasiat. Yrityksessä on niin monia eri työtehtäviä, joista suurin osa olisi hyvä selostaa alusta alkaen työvaiheineen. Erityisesti misauksen suhteen jäi omassa perehdytyksessäni isoja aukkoja, sillä niiden näyttämiseen ei varattu lainkaan aikaa, joten niiden opettelu jäi reseptien (silloin päivittämättömät englanninkieliset) ja työkavereilta kyselemisen varaan. Nykyään Facebook-ryhmissä julkaistavat videot eri työtehtävistä ovat loistavia, mutta niitäkään ei pysty kerralla muistamaan. Perehdyttäessä uutta työntekijää olisi hyvä, jos hänen työpäivänsä työtehtävät olisivat valmiiksi tiedossa, jolloin hän voisi katsoa niiden opetusvideot etukäteen.
28. Ei perehdytystä kiireisiin aikoihin, itselläni se tosin onnistui yllättävän hyvin mutta ei kaikilla.
29. Video materiaali.
30. Perehdyttämistä voisi kehittää alalla niin että jokaisella uudella työntekijällä olisi oma nimetty perehdyttäjä. Näin vältyttäisiin virheellisiltä toimintatavoilta, joita muilta työntekijöiltä opitaan, vaikka he eivät olisi päteviä perehdyttämään uutta työntekijää.
31. Perehdyttämiseen pitäisi varata erikseen oma aikansa
32. Juurikin kaikki digitaalinen on usealle vähän haastavaa niin siihen voisi varmaan satsata vielä lisää! Muuten on työpaikkana hyvin opettavainen ja antoisa.
33. Monipuolista! Menee läpi asiat tarkkaan ennen ensimmäistä vuoroa. Päälliköt pitäisi puhua enemmän työntekijöiden kanssa.
34. Tarkemmat perehdytys- ja koulutusohjeet, ehkä varattava aikaa perehdytyspaketin läpikäynnille sillä moni ei sitä oikeasti lue. Mikäli avataan uusia ravintoloita, niin koulutus tulee aloittaa sopimustunneista riippuen vähintään kaksi viikkoa ennen oman ravintolan avaamista.
35. Voisi aika ajoin tsekata, että kaikki osaa hommansa!
36. Perehdyttäminen on mielestäni tosi hyvä, enkä keksi asioita, miten sitä pystyisi kehittämään
37. Perehdytys toimii hyvin jo nyt! Ainut mitä voisi kehittää on se, että perehdyttäjällä ja uudella työntekijällä olisi sama äidinkieli. :)
38. hyvä jo sellaisenaan
39. Voisi varmistaa, että osaa ja pääsee tekemään kaikkea mitä työssä vaaditaan.

40. Ehkä lisää vuoroja, joissa voisi enemmän seurata toimintaa, kassaperehdytykseen enemmän panostusta, omalla kohdalla jäi vähän suppeaksi.
41. Vuorovaikutusta saisi parantaa huomattavasti.
42. Etenkin tässä yrityksessä työtehtäviä on niin monia erilaisia, että kaikkeen on mahdotonta perehdyttää heti. Mielestäni tulevaisuudessa pitäisi vain huolehtia siitä, että kaikkien perehdytyksestä huolehditaan ja varmistetaan että perusasiat ovat hallussa :) Ei siis erityisiä kehitysehdotuksia mielessä.
43. Varata enemmän aikaa ja jonkun vaki henkilön tähän hommaan.
44. Itseä olisi helpottanut alussa, jos olisi kerrottu esimerkiksi päivän kulku työpaikalla. Nyt osaa jo itse lukea misalistaa, että mistä kannattaa aamuvuorossa aloittaa ja missä välissä kannattaa tehdä mitään. Mutta jos se olis alussa kerrottu, niin olisi helpottanut, ja illassa sitten, että mitä voi siivota ennen sulkemista ja mitä sitten sulkemisen jälkeen. Mutta siis että olisi selkeästi kerrottu mitä työpaikalla päivässä tapahtuu.
45. tarkka kaavio minkä mukaan koulutetaan
46. Yleisesti antamalla kouluttajalle enemmän tarkempia tavoitteita perehdyttämiseen.
47. Käyttää enemmän teach back -menetelmää, rohkaista uutta työntekijää olemaan oma-aloitteinen ja oppimaan tekemisen kautta.
48. Enemmän aikaa voisi varata siihen, että käydään työpaikalla eri tilat tarkasti läpi, ja opastetaan mistä löytyy mitään. Positiivista palautetta ei voi koskaan olla liikaa, ja varsinkin alussa se auttaa jaksamaan!
49. Ihmisten taustat ravintolan alalla voisi ottaa vielä huolellisemmin huomioon. Näin saadaan etumatkaa ennalta osaavien kohdalla. Muuten en keksi mitään parannettavaa!
50. Perehdyttää enemmän vuoroissa myös antaa muiden opettaa uutta tulokasta niin saa eri tietoja ja taitoja.
51. Turvallisuusohjeiden ja osan kassatehtävien tarkempi läpikäyminen.
52. Itseä olisi helpottanut alussa, jos olisi kerrottu esimerkiksi päivän kulku työpaikalla. Nyt osaa jo itse lukea misalistaa, että mistä kannattaa aamuvuorossa aloittaa ja missä välissä kannattaa tehdä mitään. Mutta jos se olis alussa kerrottu, niin olisi helpottanut, ja illassa sitten, että mitä voi siivota ennen sulkemista ja mitä sitten sulkemisen jälkeen. Mutta siis että olisi selkeästi kerrottu mitä työpaikalla päivässä tapahtuu.
53. Perehdytyksessä voitaisiin ohjeiden lisäksi näyttää tapa millä itse tekee! Tällöin sisäistämine ja tekeminen saattaisi olla helpompaa!
54. Enemmän aikaa työtehtävien harjoitteluun, vaikka tekemällä ne oppiikin :)
55. Jokaisessa ravintolassa voisi olla ns. perehdytyspäällikkö joka hoitaisi perehdyttämiset kaikille uusille, näin voisimme taata tasaisen laadun kaikille työntekijöille.
56. Pitää paremmin kirjata siitä, että mitä kenellekin on opetettu, ettei samoja juttuja käydä uudestaan läpi koko ajan ja ettei joitain juttuja jäisi läpi käymättä
57. Selkeät linjaukset, miten asiat tulee tehdä.
58. Minusta nykyinen perehdytys on ihan hyvä ja riittävä.

59. Että, kaikille opetetaan tasapuolisesti kaikkia eri osa-alueita ja että kaikki saa tehdä kaikkia työtehtäviä eri osa-alueilla.
60. Selkeä perehdytysuunnitelma!
61. Yleisesti perehdyttämiseen pitäisi varata paljon enemmän aikaa ja panostaa enemmän.
62. Sille voisi alussa varata enemmän aikaa, esim. kokonainen perehdytyspäivä tai kaksikin!
63. Näkisin, että olisi hyvä olla jokin selkeä perehdytysuunnitelma, jonka mukaan myös toimittaisiin. Oma perehdytys oli sellaista, että opetettiin nopeasti yksittäisiä asioita sieltä täältä, joten kokonaiskuvan hahmottamiseen ja omaan roolin ja työtehtävien hahmottaminen jäi aluksi epäselväksi. Kun tuli varsinkin keittiövuoroihin, ei oikein tiennyt mitä minulta työntekijänä odotetaan tai mitä tehtäviä minun ensisijaisesti vuorossa tulisi tehdä tai miten työtehtävät on suunniteltu jaettavan työntekijöiden kesken. Sen vuoksi alkuvaiheessa tuli sellainen tunne, että ei tiedä onko enemmän haitaksi kuin hyödyksi, kun kukaan ei varsinaisesti osoittanut mitään työtehtäviä ja aina piti erikseen hakea joku muu työntekijä neuvomaan tai antamaan tehtäviä. Uutena työntekijänä oli hankala aluksi hahmottaa, mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä ja missä järjestyksessä niitä kannattaa tehdä, jotta toiminta olisi kaikkien kannalta mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Tuntui uutena työntekijänä ikävältä poukkuroida paikasta toiseen, kun kukaan ei tuntunut olevan vastuussa perehdytyksestäni tai sen johdonmukaisuudesta. Kaikki työntekijät ja vuoropäälliköt olivat ja ovat edelleen todella mukavia, joten ei tarvinnut pelätä, että joku olisi pahastunut, mutta onhan se ikävää jatkuvasti kysellä, kun kukaan ei selvästi ole vastuussa perehdyttävän ohjaamisesta.
64. Etenkin kassatyöskentelyyn perehdyttämiseen oli valittu vuoro, jolloin oli kova kiire (iltavuoro muistaakseni viikonloppuna). Tällöin jouduin tilanteeseen, jossa osaamiseni selkeästi ei ollut riittävä tilanteesta selviytymiseen, ja koin epäonnistuneeni aivan totaalisesti.
65. Eipä tule mitään mieleen, itsellä perehdytys meni sen verran hyvin, etten keksi mitä voisi tehdä toisin :)
66. Yksi kouluttaja kouluttaa sama henkilöä jatkuvasti, tällä tavalla voi välttää, että informaatiota kouluttajien välin menee väärin, ja sillä tavalla voidaan olla ihan varma mitä kouluttava oppii ja mitä vielä pitäisi kouluttaa sille.
67. Vaikka onkin ollut hämäriä ohjeita työnteossa pitää myös huomioida, että parempaa koulutusta saa hakea! Kaikki ottivat minut vastaan avoin mielin ja olivat tosi avuliaita. Totta kai kaikkia ohjeita ei voi yksi VP muistaa, eli pitäisiköhän ravintolapäällikköjen enemmän tarkastaa että mikä VP kouluttaa tiettyä tehtävää parhaiten ja antaa hänen kouluttaa tätä tehtävää/tehtäviä kaikille uusille?
68. Yrityksessä on vähän tapana (ei itseni kohdalla käynyt näin) laittaa kokemattomia henkilöitä isoimpiin työtehtäviin ilman selkeää ohjeistusta ja tukea. Kuuleman tekemällä oppii, mutta virheitä tulee paljon enemmän tällaisissa tilanteissa.
69. Omaan perehdytyskokemukseeni vaikutti paljon, että aloitin Rovaniemellä uuden ravintolan avautuessa, jolloin huisketta ja kiirettä oli paljon sekä työporukka myös muuttui, kun perehdyttäjiä oli monesta eri ravintolasta sekä duuniporukasta muutenkin suuri osa uutta duunaria.
70. Perehtyminen silloin aikoinaan, kun aloitin, oli todella hyvä ja selkeä. Työntekijöiden puutteen takia sitten vuoropäällikkö koulutus jäi vähän väliin, kun ei ollut aikaa tai henkilöä kouluttamaan tai sen

enemmän kertomaan, mutta loppu hyvin kaikki hyvin, hyvällä tuulella ja asenteella tekemällä oppii ja nyt hoidan välillä myös perehtymisen uusille työntekijöille.

71. Onneksi sain kunnon perehdytyksen. Onneksi sain paikan loistavasta työpaikasta!

72. Kokonaisuudessaan perehdyttäminen oli mielestäni onnistunut, ja vaikka olen työskennellyt yrityksessä jo neljä kuukautta, suhtaudutaan kaikkiin kysymyksiini ja avunpyyntöihin aina erittäin myönteisesti ja ymmärtäväisesti.

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

1. Ravintolapäällikkö
2. Ravintolatyöntekijä
3. Vararavintolapäällikkö

Merkitys

Miten määrittelisit perehdyttämisen?
Millainen merkitys perehdyttämisellä mielestäsi on?
Miten se vaikuttaa työntekijään/asiakastyytyväisyyteen?
Työhyvinvointi – perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin

Perehdyttämisprosessi

Miten perehdyttämisprosessi etenee?
Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?
Miten erilaiset työntekijät huomioidaan perehdyttämisessä?

Perehdyttämismateriaali (aineisto)

Millaista perehdyttämismateriaalia perehdytyksessä käytetään? Millaista?
Millaisena näet sen lisäarvon perehdyttämisessä?
Miten hyvin perehdyttämismateriaali tukee perehdyttämistä?

Perehdyttäjän rooli

Mitkä ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuudet?
Millainen perehdyttäjä itse olet?
Millaista perehdyttämistä odotat vastuuhenkilöltä?
Miten asiantuntevaa perehdyttämistä sait?

Perehdytettävälle:

Mitä asioita olisit kaivannut enemmän perehdytyksessä?
Millaista vertaistukea/vertaisperehdyttämistä sait muilta työntekijöiltä?

Perehdyttäjälle:

Miten hyvin tunnet yrityksen perehdyttämisen tavoitteet ja vastualueet? Millaista ennakkotietoa perehdytettävistä saadaan etukäteen?

Yleisesti:

Miten perehdyttämisprosessia voisi mielestäsi kehittää?