

Työhön perehdyttämisen tärkeys ravintola-alalla

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulma

Anniina Tuomivirta

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TUOMIVIRTA, ANNIINA
Perehdytyksen tärkeys
Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulma

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2021

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Tampereen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelmalle. Työn tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat koetaan tärkeinä ravintola-alan perehdytyksessä tuloksellisuuden sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Tavoitteena oli saada tietoa asioista, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin sekä perehdyttämiseen ja mitkä asiat koetaan perehdytyksessä haasteellisina. Lisäksi selvitettiin kehittämis ehdotuksia ravintola-alan perehdyttämisen toteuttamiseen tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista mielipidekyselyä, jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys ravintola-alan organisaatioiden perehdyttämisen tilasta sekä kvalitatiivista teemahaastattelua, jossa haastateltiin ravintola-alan henkilöstöä.

Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta perehdyttämisen olevan yksi tärkeimmistä yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Puutteellinen työhön perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Perehdytyksen laiminlyönnin seurauksena työntekijä voi kokea kuormittumista. Tämä johtaa virheiden syntymiseen ja siten työntekijän tuloksellisuuteen, joka vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousivat hyvät työkaverit, yrityksen johtamistyyli sekä yleinen ilmapiiri. Perehdytyksen toteuttamisen haasteiksi nousivat kiire, puutteellinen perehdytys suunnitelma sekä yrityksen taloudelliset resurssit. Tuloksista voitiin todeta motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön tuottavan tehokkaammin.

Tutkimuksesta esiin tulleita kehittämis ehdotuksia voisi pienellä vaivalla ottaa jokaisessa yrityksessä käyttöön. Perehdytys suunnitelman tulisi olla käytössä ja sitä tulisi voida muokata aina tarvittaessa ja havaittaessa puutteita. Perehdytyksen räätälöinti perehtyjän tarpeiden mukaiseksi, tulisi olla aina mahdollista, jotta perehdyttämisestä, taitojen kehittymisestä ja uuden oppimisesta tulisi jatkuva prosessi yrityksissä. Selkeä vastuu jako perehdyttämisessä ja sen menetelmissä tulisi olla jokaisen henkilöstön jäsenen tiedossa, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä ja virheiltiltä.

Asiasanat: tuloksellisuus, työhyvinvointi, perehdytys, henkilöstö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
The Importance of Job Orientation in the Restaurant Business

TUOMIVIRTA, ANNIINA:

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages
November 2021

The purpose of this thesis was to find out what factors are important in the orientation of the restaurant business from the perspectives of efficiency and work well-being. The aim in this work was to get information on issues that affect the company's efficiency, work well-being and orientation. In addition, development proposals were drafted for the implementation of orientation in the restaurant business in the future. The commissioner of this study was Tampere University of Applied Sciences and the Hospitality Management Degree Programme.

This study was a research case and the study used a quantitative research method and a qualitative thematic interview. Quantitative research using a questionnaire was conducted to gain the broadest possible understanding of the current state of orientation. In the thematic interview, three employees in the restaurant business were interviewed.

The results of the study showed that orientation was one of the most important factors influencing the company's efficiency. Deficient job orientation affects the employee's performance and well-being at work. As a result of failure orientation, the employee may experience too much stress. This leads to mistakes which negatively affects the company's financial profit. Coworkers, management style and general atmosphere improve well-being at work. The challenges of implementing the orientation were the rush, the incomplete orientation plan and the company's financial resources. The results showed that motivated and committed personnel work more efficiently.

The study showed that the orientation plan should be in use and it should be possible to modify it whenever necessary and when deficiencies are identified. Tailoring orientation to the needs of the learner should always be possible so that orientation, skills development and learning become an ongoing process in companies. Clear division of responsibilities in job orientation and the method should be known to each staff member to avoid ambiguities and mistakes.

Key words: restaurant business, efficiency, work well-being, job orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TULOSELLINEN RAVINTOLATOIMINTA	6
	2.1 Ravintolatoiminta.....	6
	2.2 Yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät	8
	2.3 Yrityksen aineeton pääoma.....	9
	2.4 Tuloksellisuuden haasteet.....	11
3	TYÖHYVINVOINTI TULOKSEN TEKIJÄNÄ	16
	3.1 Työhyvinvointi	16
	3.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen.....	18
4	PEREHDYTYS	20
	4.1 Perehdytys käsitteenä.....	20
	4.2 Kenelle perehdytys kuuluu	22
	4.3 Perehdytysprosessi.....	23
	4.4 Suunnitelmallinen perehdytys	26
	4.5 Perehdyttäjä.....	27
	4.6 Perehdytettävä.....	28
	4.7 Työturvallisuus osana perehdytystä	29
	4.8 Perehdyttämismenetelmät	30
	4.9 Yrityksen haasteet perehdytyksessä.....	33
	4.10 Uuden oppiminen osana perehdytystä	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
	5.1 Tausta, tavoitteet ja tarkoitus	37
	5.2 Tutkimusmenetelmät.....	37
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
	6.1 Kyselytutkimus	41
	6.2 Teemahaastattelu	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	54
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	61
	Liite 1. Kyselylomake	61
	Liite 2. Haastattelurunko	64

1 JOHDANTO

Ravintola-ala on vaikeuksissa, kun työntekijöitä lomautetaan ja taloudelliset ongelmat ajavat yritykset nurkkaan. Työntekijöiden kouluttamiseen ja tätä kautta sitouttamiseen ei panosteta tarpeeksi, jonka syystä useat päätyvät lopulta vaihtamaan alaa. Perehdyttämisen puute johtaa lopulta virheisiin, joka voi näkyä työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa sekä aiheuttaa yritykselle liiketoiminnallista tappiota. Kovin usein alan hektisyys ja vaihtuva henkilökunta ovat syinä sille, miksi perehdytys hoidetaan huonosti tai laiminlyödään kokonaan.

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja henkilöstön perehdyttämisen tärkeyttä ravintola-alalla. Työn tavoitteena on saada selville mistä asioista hyvä perehdytys koostuu ja mitkä asiat koetaan perehdytyksessä haasteina. Tarkoituksena on myös selvittää tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin sekä perehdyttämisen yhteys toisiinsa. Työn aihe on lähtenyt tekijän omista perehdytyskokemuksista sekä mielenkiinnosta perehdyttämistä kohtaan. Tutkimusta ohjaavia kysymyksiä ovat; millaisista asioista hyvä perehdytys koostuu, mikä merkitys perehdyttämällä on työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä hyöty perehdyttämällä on organisaation tuloksellisuuteen.

Työtä tukee laaja teoreettinen viitekehys, joka on teemoitettu kolmeen osaan. Työn ensimmäinen teoriaosuus käsittelee ravintolatoimintaa Suomessa sekä organisaation tuloksellisuuden tekijöitä ja tuloksellisuuden haasteita. Perehdyttämisen teoriaosuudessa käydään läpi perehdyttämistä käsitteenä, perehdyttämisen prosessia, työturvallisuutta osana perehdytystä, perehdytysmenetelmiä, perehdyttämisen haasteita sekä uuden oppimista.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulu ja Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Työn tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista mielipidekyselyä sekä kvalitatiivista teemahaastattelua. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus esitellä Tampereen ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman toisen vuoden restonomiopiskelijoille.

2 TULOKSELLINEN RAVINTOLATOIMINTA

2.1 Ravintolatoiminta

Ravintolatoiminta on osa Suomen suurta palveluyhteiskuntaa. Suomessa palvelut voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat julkisia ja yksityisiä palveluita ja niiden tarjoajia. Erilaisten palveluiden avulla saadaan myös työllistettyä suuri osa suomalaisista, joten palvelu luokitellaankin yhdeksi tärkeämmäksi elinkeinoryhmäksi. Maailma muuttuu jatkuvasti ja yritystoiminta, niin myös ravintolatoiminta, muuttuu sen mukana. Suomessa ravitsemistoimi on saanut alkunsa keskiajalla, jolloin toimijoina olivat muun muassa luostarit. Siihen aikaan ei palveluista peritty maksua, mutta vierailijalta odotettiin hänen matkansa päätyttyä lahjaa, joka kattaisi palveluista muodostuneet kulut. (Miettinen & Santala 2003, 37, 52—53.) Ravintolatoiminta on osa laajaa matkailu- ja ravitsemispalveluiden toimialaa, joka työllistää suuren osan suomalaisista. (MaRa n.d.)

Yksi merkittävimmistä ravitsemisliikkeiden kehitykseen vaikuttaneista asioista on ollut Suomen tiukka alkoholipolitiikka. Vuosina 1919—1932 Suomessa vallitsi alkoholin kieltolaki. Tällöin jo kukoistavassa vaiheessa olleen ravintolatoiminnan liikevaihto romahti jyrkästi. Vuonna 1980 Suomessa ravitsemisliikkeiden suosio lähti huimasti nousuun ja tarjonta monipuolistui huomattavasti. Uusi alkoholilaki astui voimaan vuonna 1987, jolloin alkoholin myyminen oli vapaampaa ja näin ollen koko ravintolatoiminta sai uuden alun. (Miettinen & Santala 2003, 3.)

Jos tämän päivän ravintolatoimintaa ja työntekijöiden mainetta vertaa 1970-lukuun, on ala ja sen arvostus kasvanut roimasti. Vielä 1970-luvulla ravintolan tarjoilijoita ei juurikaan arvostettu ja heidän ammattiaan katsottiin pahalla, ja näin ollen heillä oli myös yksityiselämän puolella haasteita ammattinsa takia. Ravintola-alan ammattilaisia on alettu arvostamaan vasta viimeisten vuosikymmenten kuluessa, jolloin varsinkin kokin ammatti on tullut hyvin arvostetuksi ja on sitä nykypäivänäkin. Suosion saaneen ravintola-alan ja ammattien taustalla on suuret yhteistyöt alan ammattilaisten kesken, jotka ovat poikineet suuria bisnesvoittoja. Myös alan näkyvyys esimerkiksi tv-ohjelmissa on yksi syy suureen suosioon. (Klemettilä 2014.)

Matkailu- ja ravitsemispalvelut tarjoavat palveluita sekä elämyksiä laidasta laitaan. Moni nuori opiskelija saakin ensikosketuksen työelämäänsä matkailu- ja ravitsemispalveluiden kautta ja jopa 36 prosenttia alan työntekijöistä onkin alle 26-vuotiaita nuoria aikuisia. Yksi syy alalle työllistymisessä on alan laaja työllistymismahdollisuus sekä eteneminen uralla. (MaRa n.d.)

Suomessa erilaisia ravintoloita on paljon. Ravintolatoiminta on Suomessa suosittua ja ravintola-alan kenttä laajenee entisestään. Erilaisia ravintola- ja liikeideoita ovat muun muassa erilaisin teemoin toimivat ruokaravintolat, pikaruokaravintolat, henkilöstöravintolat, kahvilat, tanssi- ja viiheravintolat sekä tilaus- ja cateringravintolat. Ravintolatoimi ja erilaisten ravintoloiden tarjonta on niin laaja, ettei vaihtoehtoista ole pulaa. Ravintolat eivät enää ole vain paikkoja, joissa ruokaillaan. (Miettinen & Santala 2003, 41.)

Nykypäivänä ravintoloissa tavataan ystäviä, viihdytään erilaisten palveluiden äärellä, pidetään hauskaa tanssien ja laulaen sekä pidetään kokouksia tärkeistä ja vakavimmistakin asioista. Ravintoloiden asiakaskunta on myös hyvin laaja ja siihen on vaikuttanut muun muassa ravintoloiden kohdennetut segmentoinnit eri asiakasryhmiin. Myös hyvin erityyppiset ja teemaiset ravintolat vetävät erilaisia ihmisiä puoleensa. (Miettinen & Santala 2003, 41, 54.)

Ravintolatoiminnalla on iso merkitys Suomen kansainvälistymisessä ja sen eteenpäin viemisessä. Ravintolat kehittävät tuotteitaan sekä palveluitaan suuntaan, jossa olisi tarjolla mahdollisimman laaja valikoima erilaisia tuotteita sekä erilaisia elämyksiä palvelujen muodossa. Myös monien erilaisten etnisten ravintoloiden myötä, suomalaisetkin ovat päässeet tutustumaan uusiin ja erilaisiin kulttuureihin ja rikastuttamaan ajatusmaailmaansa. (Miettinen & Santala 2003, 54.) Kansainvälistymisessä on suuret positiiviset vaikutukset matkailu- ja ravitsemisalaan, sillä se vaikuttaa vieraskielisten työllistymiseen Suomessa. Moni yritys painottaakin kansainvälistymisen tärkeyttä ja toivoo työntekijöiltä sujuvaa kielitaitoa. (MaRa n.d.)

Ravintolatoiminta perustuu ajatukselle myydä palvelua ja tuotteita asiakkaille. Yleensä ravintoloiden tuotevalikoima on laaja ja näin annetaan asiakkaan itse

räätälöidä omiin tarpeisiinsa sopivat tuotteet sekä palvelut. Jotta saataisiin myytyä tuotteita sekä luotua asiakkaille mahdollisimman onnistunut palvelukokemus, tarvitaan siihen työvoimaa. Palvelun elämyksellisyyden kannalta koneet ja laitteet eivät voi täysin korvata elävää ihmistä, sillä palvelu on suuri osatekijä tuotteen myymisessä. (Miettinen & Santala 2003, 43.)

2.2 Yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Ravintolatoimintaan yksi suurin vaikuttava tekijä on ravintolan liike- ja toimintatiede sekä suunnitelma ja ravintolan toimintastrategia. Nämä määräävät ravintolan suunnan niin taloudellisesti ja tuloksellisesti, kuin aineettomastikin. Aineettomilla ravintolatoimintaan vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa henkilöstöä ja sen määrää, ravintolan visiota tulevista ja ravintolatoiminnan kokonaisvaltaista mielikuvaa, joka luodaan asiakkaalle. (Miettinen & Santala 2003, 42.)

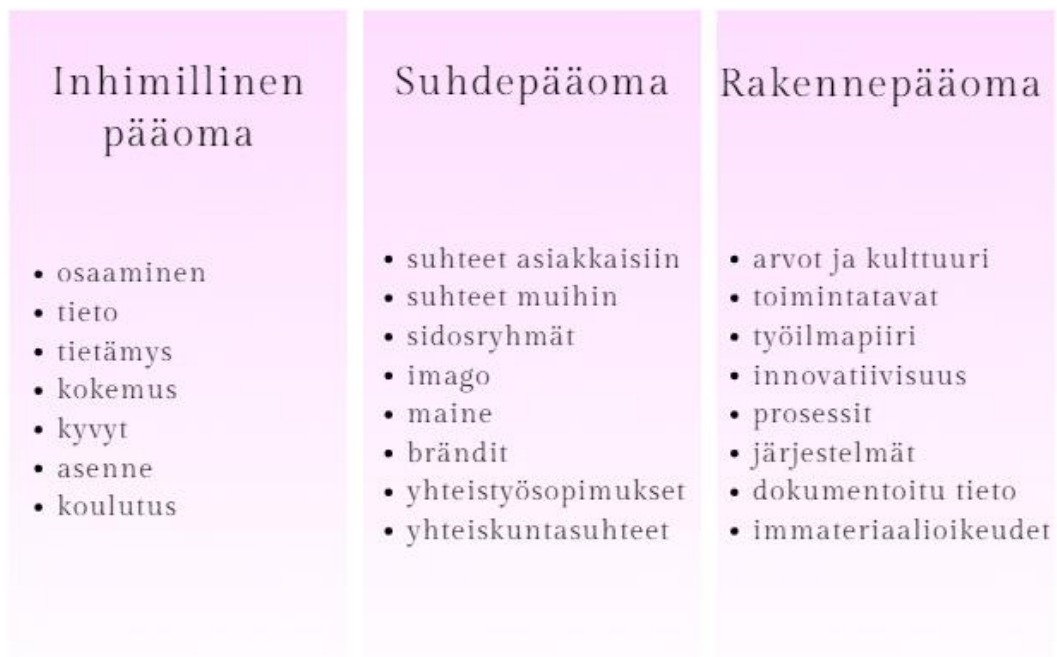
Menestyvät organisaatiot ovat huomanneet yhdeksi menestyksen avaintekijäksi henkilöstön. Henkilöstön tieto ja taito ovat asioita, joiden avulla yritys saavuttaa markkinoilla kilpailukyvyn, jonka ylläpitäminen edellyttää oikean henkilöstön valintaa ja heidän taitojensa kehittämistä. Heiskanen (2012,19.) on kirjoittanut kirjassaan organisaatioiden tärkeimmän resurssin olevan organisaation ydinarvoihin sopivat ihmiset. Jokainen tulosta tavoitteleva organisaatio välttää henkilöstöä, jonka ydinarvot eivät sovellu organisaation arvoihin ja näin ollen saattaa jopa toimillaan tuhota tuloksellisuutta sekä heikentää taloudellista suorituskykyä. (Heiskanen 2012, 19.)

Yrityksen kannattavuus on yrityksen menestyksen ydin. Tuloksellisuus vie yritystä eteenpäin ja takaa sen toiminnan. Kannattava toiminta luo yritykseen kasvavirtaa, jolla saadaan pakolliset kulut maksettua. Pakollisia kuluja ovat esimerkiksi kiinteistövuokra, henkilöstön palkat, sähkö, vesi ja muut kiinteät kustannukset. Ravintola-alan kannattavuudesta puhuttaessa, nousee esiin teemoja, joihin itse yrittäjä ei pysty toiminnallaan vaikuttamaan, kuten korkea verotus sekä toimialan suuri kilpailu. Edellä mainittujen kulujen lisäksi, yrittäjällä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa asioihin merkittävästi. (JAMIX 2020.) Tarkemmin määri-

teltyinä tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus kulkevat käsikädessä organisaation menestyksen avainsanoina. Tuottavuus tarkoittaa asioita, joita organisaatiossa tehdään oikein ja jotka vievät yritystä halutulle tasolle. Tehokkuutta taas määritellään, kun asiat organisaatiossa tehdään oikein ja oikealla tavalla, jonka seurauksena organisaatio saavuttaa taloudellista voittoa. (Heiskanen 2012, 63—64.)

2.3 Yrityksen aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan asioita, jotka eivät suoranaisesti tai fyysisesti kerro yrityksen menestyksestä tai tuloksista, mutta on tärkeä osa yrityksen tuloksellisuutta. Noin kymmenen vuoden sisällä aineeton pääoma sanana on kuitenkin tullut yrityksille tutuksi. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen eri kategoriaan (kuvio 1), jotka ovat inhimillinen-, rakenteellinen sekä suhdepääoma. (Wallenius 2004.) Fyysisen- ja aineettoman pääoman erottaminen toisistaan on jokseenkin hankalaa. Aineettoman pääoman on luonnehdittu olevan yrityksessä paikoin näkymätöntä ja vaikeasti määriteltävää. Aineeton pääoma ei ole ostettavissa, vaan se saavutetaan vain henkilöstön kautta, joka luo yritykselle arvoa. (Puusa & Reijonen 2011, 10—11.)



KUVIO 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Puusa & Reijonen 2011, muokattu)

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön liitettäviä aiheita, jotka edesauttavat yrityksen toimintaa ja tuloksellisuutta. Inhimillisen pääoman osa-alueetkin voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat työntekijöiden kyvykkyys, kehittyminen sekä käyttäytyminen. Työntekijöiden kyvykkyyteen luokitellaan yksilön tiedot ja taidot, luovuus sekä innovatiivisuus. Kehittymiseen luokitellaan koulutus sekä työntekijöiden vaihtuvuus ja käyttäytymiseen luokitellaan työntekijöiden motivaatio, työtyytyväisyys sekä yritysuskollisuus. Inhimillistä pääomaa ovat yritykselle jokainen työntekijä yksilönä. Kuitenkin inhimilliseksi pääomaksi voidaan myös luokitella yrityksen kesken jaettu hiljainen tieto ja erilainen osaaminen sekä työ- ja koulutustausta. (Puusa & Reijonen 2011, 13,15.)

Rakennepääoma määrittelee yrityksen sisällä tapahtuvat toiminnot, toimintatavat, prosessit sekä kokonaisvaltainen yrityksen sisällä toimiva kulttuuri. Rakennepääoma nimensä mukaisesti rakentaa muille aineettoman pääoman osa-alueille rakenteen, jonka päälle voidaan lähteä rakentamaan toimivaa kokonaisuutta. Yksi rakennepääoman tärkeimmistä aihealueista on organisaatio kulttuuri, joka rakentuu yrityksen toimintatavoista sekä työntekijöiden yhteisesti jakamista uskomuksista ja arvoista. Rakennepääoma rakentuu yksilöiden sekä henkilöstön hyväksi kokemiensa toimintatapojen seurauksena ja pidetään voimavarana, joka on yritykselle arvokas aineettoman pääoman osa-alue. (Puusa & Reijonen 2011, 308—309.)

Suhdepääoma liittyy nimensä mukaisesti yrityksen suhteisiin, jotka edesauttavat yrityksen tuloksellisuutta ja toimintaa. Suhdepääoma on tunnettu tutkijoiden kesken myös nimellä asiakaspääoma, sillä yrityksen suhteet muodostuvat asiakkaiden sekä erilaisten sidosryhmien kanssa. Suhdepääoman osa-alueista, myös yrityksen brändi sekä maine on yksi avainasemassa oleva tekijä. Brändiä tutkaillaan niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Brändi on osa suhdepääomaa, sillä se tarjoaa yritykselle mahdollista kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, jolloin asiakas saa suhdepääoman avulla vaikuttaa siihen, että yrityksen on mahdollista muokata palveluansa tai tuotettansa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Tämä suhde siis hyödyttää molempia osapuolia. Saman kaavan voidaan katsoa toistuvaksi myös yrityksen sidosryhmien kanssa. (Puusa & Reijonen 2011, 175—176.)

2.4 Tuloksellisuuden haasteet

Ravintola-alan tuloksellisuuteen vaikuttaa monet eri tekijät, kuten työolosuhteet, työilmapiiri, esimiestyö, toimivat työvälineet ja tarpeellinen perehdytys. Yrityksissä löytyy aina kehittämisen kohteita, joilla saataisiin aikaan parempaa ja laadukkaampaa tulosta. Tässä jatkuvasti muuttuvassa ja digitalisoituneessa maailmassa on jatkuvasti opittava uutta. Ravintola-alalla monet päivittäin käytettävät toiminnot, kuten reseptiikan seuranta, kassatoiminnot sekä erilaisten tukkutilausten ja pöytävarausten hallinta on siirtynyt kokonaan digitaaliseksi, joka on tehokas tapa toimia, mutta on myös yksi tuloksellisuuteen ja tuottoisuuteen vaikuttava tekijä. Digitalisoituminen voidaan myös nähdä uhkana, joka voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen, työntekijöiden heikon tietoteknisen osaamisen takia. Tässä kohtaa yksi tärkein yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavista asioista on perehdytys uusiin toimintatapoihin sekä yrityksissä käytettäviin laitteisiin sekä ohjelmiin. (Työtehoseuranta 2016.)

Ravintola-alan ongelmaksi on muodostunut yritysten huono kannattavuus Suomen korkean hintatason myötä. Tämä näkyy laajalti koko matkailu- ja ravintola-alalla asiakkaiden vähenemisenä sekä yritysten palkanmaksukyvyyn heikkenemisenä. Viime aikoina myös työntekijäpula on ajanut monet yritykset ongelmiin, joka näkyy myös tuottavuuden laskuna. (MaRa n.d.)

”Jos haluaa tarjota hyvää palvelua ja palkkaa useita työntekijöitä, henkilöstökustannukset käyvät kalliiksi. Sen päälle tulevat verot, vuokrat ja viranomaismaksut.” Kertoo helsinkiläinen ravintoloitsija Mika Tuomonen Ylen julkaisemassa haastattelussa (2017). Tuomosen mukaan asiakkailta on niin paljon valinnan varaa, että yksitoikkoinen ravintolakonsepti jää hyvin pian jalkoihin. Ravintola-alalla on pysyttävä perässä jatkuvasti muuttuvissa trendeissä ja olla valmiina uudistamaan itseään. Tilastokeskus kertoo, että vuonna 2015 Helsingissä avattiin lähes 509 ravitsemisalan yritystä, joista 430 yritystä lopetti vielä samana vuonna. Osasyysksi Tuomonen kertoo yrittäjien ravintola-alan koulutuksen puutteen. (Malminen 2017.)

Balanced Scorecard

Tuottavuutta ja tuloksellisuutta voidaan mitata muun muassa Balanced Scorecardin avulla, joka helpottaa organisoimaan ravintolatoiminnan eri osa-alueita ja niihin kuuluvia teemoja. Tavoitteena on muuttaa yrityksen toiminnan visio konkreettiseksi toteutukseksi ja tekemiseksi, jotta lopulta jokainen työntekijä tietäisi miksi, miten ja milloin tehdään. Jotta yritys hyötyisi mahdollisimman paljon ja monipuolisesti Balanced Scorecardin käytöstä, on sen jaettava strategiansa neljään erillaiseen näkökulmaan (kuvio 2). Nämä neljä yrityksen näkökulmaa ovat talous, asiakkaat, prosessit sekä kasvu ja oppiminen. On itsestäänkin selvää, että nämä kaikki neljä elementtiä liittyvät yrityksen kannattavuuteen sekä tuottoisuuteen osaltaan. Jokaisen yrityksen päätavoitteena on kuitenkin luoda yritys, jonka tuotto kattaa kulut ja yritys jäisi tämänkin jälkeen voitolle. (Vuorinen 2013, 51—52.)

Yrityksen tavoiteltua voittoa ei kuitenkaan saavuteta, jos palvelun tai tuotteen käyttäjä, eli asiakas ei ole tyytyväinen. Asiakkaan tyytymättömyydelle voi olla monia eri syitä, mutta suurin syy voi olla itse palvelun tarjoajassa tai tuottajassa. Tässä kohtaa puhutaan työntekijöistä. Jos työntekijät eivät viihdy työssään, heistä tuntuu, ettei heitä arvosteta, heitä ei ole opetettu työhön tai työpaikalla vallitsee huono työilmapiiri, näkyy tämä heti yrityksen tuloksellisuuden laskuna. Balanced Scorecardin avulla voidaan huomioida yrityksen puutostilat jo varhaisessa vaiheessa, jolloin on mahdollisuus korjata tilanne ja parantaa ennen kaikkea työntekijöiden oloa, asiakkaiden toiveiden toteutumista ja tätä kautta tuottaa mahdollisimman hyvin liiketaloudellista voittoa. (Vuorinen 2013, 51—52.)

Tutuksi tulleiksi näkökulmiksi ovat Balanced Scorecardissa tulleet siis taloudellinen-, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näiden vakiintuneiden näkökulmien lisäksi erilaiset yritykset ovat muokanneet sekä lisänneet Balanced Scorecardiin erilaisia, juuri heidän yritystään hyödyntäviä näkökulmia. Perinteisten näkökulmien lisäksi on käytetty muun muassa henkilöstönäkökulmaa, ympäristönäkökulmaa, toimittaja tai alihankkijanäkökulmaa sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmaa. Yrityksen onkin tärkeää valita juuri heille sopivat näkökulmat tarkasteltaviksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)



KUVIO 2. Balanced Scorecard

Taloudellisen näkökulman avulla mitataan nimensäkin veroisesti yrityksen taloutta, joka on yksi suurimmista yrityksen menestymisen kulmakivistä. Taloudellinen näkökulma kiinnostaa erityisesti yrityksen omistaja kantaa, vaikkakin pelkäänsä taloutta mittaamalla ei yritys menesty. Taloutta mittaamalla yritys saa selville sen menestymisen sekä mahdolliset tappiot. Taloudellinen näkökulma pitää sisällään kaksi seikkaa, jotka ovat yrityksen onnistuminen strategisesta näkökulmasta sekä tavoitteiden määrittelemisen ja niiden saavuttaminen erilaisin strategioin. Yrityksen toimintavaihe määrittää karkeasti sen, millaisia asioita mitataan ja millaisilla mittareilla. Jokaisen yrityksen taloudellisen näkökulman mittaaminen on erilainen. Mittaaminen voidaan kuitenkin karkeasti jakaa yrityksen elinkaaren mukaan. Kasvuvaiheessa oleva yritys mittaa myynnin kasvua, myynnin ylläpitovaiheessa oleva yritys mittaa kannattavuutta, kun taas elinkaarensa loppuvaiheessa oleva yritys mittaa kassavirrasta saatavaa tuottoa. (Malmi ym. 2006, 24.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään, jotka ovat perusmittareita ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittareihin kuuluvat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus, markkinointi

sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Perusmittarit ovat hyvin yleisiä ja samankaltaisia yrityksestä riippumatta. Asiakslupausmittareita käytetään, kun yritys haluaa saada selville mitä yrityksen asiakkaat haluavat heidän tarjoavan ja kuinka he saisivat asiakkaansa tyytyväisiksi. Asiakslupausmittareita käyttäessä pyritään saamaan myös uusia sekä uskollisia asiakkaita. Mittareita voidaan käyttää mittaamaan kaikkea sitä, minkä yritys on luonut omaksi kilpailustrategiakseen. Esimerkkeinä ovat muun muassa asiakaspalvelu, hinta ja laatusuhde tuotteessa tai palvelussa, imago tai yrityksen suhde asiakkaaseen. Asiakasnäkökulmasta tulisi heijastua nimenomaan asiakkaan näkökulma, eikä niinkään suoranaisesti keskittyä yrityksen kassavirtaan tai talouteen, vaikkakin asiakasnäkökulman mittarien käyttö edesauttaa niitäkin. (Malmi ym. 2006, 26—27.)

Prosessien näkökulmassa mitataan yrityksen sisällä toimivia kaikkia niitä prosesseja, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja kehitystä liiketaloudellisesti sekä asiakasnäkökulmasta. Prosesseja mitataan, jotta asiakas- ja taloudellisessa näkökulmassa päästäisiin yrityksen haluttuihin tavoitteisiin. Prosessien näkökulmasta, mittareita käyttävä yritys voi luoda suuren kilpailuedun kuluttajamarkkinoilla. Mittaristojen käyttö on kuitenkin yrityskohtaista riippuen siitä, minkälaisia prosesseja yritys haluaa mitata. Mitattavia prosesseja voivat olla muun muassa innovointiprosessi, jossa yritys innovoi uusia palveluita tai tuotteita sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi, jossa voidaan mitata asiakkaan tyytyväisyyttä palvelunkulkuun. Nämä edellä mainitut prosessit voidaan kuitenkin pilkkoa yrityksessä pienempiin osiin, eikä mitata kaikkea yhtä aikaa. Yrityksen kilpailustrategian tulisi määrittää millaisia prosesseja yritys haluaa mitata ja milloin. Yrityksen sisäiset prosessit on myös selvyiden vuoksi jaettu neljään alaryhmään, jotka ovat toimintaprosessit ja asiakasprosessit sekä lainsäädännölliset sekä yhteiskunnalliset prosessit. (Malmi ym. 2006, 27—28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma on yksi vaikeimmista mittareista, sillä siinä tulisi arvioida ja mitata tulevaa. Asiakaskeskeisyys sekä personalisoidut tuotteet ja palvelut kehittyvät jatkuvasti, joten on vaikeaa mitata tämänhetkisillä mittareilla tulevaa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tärkeää olisi keskittyä siihen, kuinka yritys pystyy luomaan jatkossakin palveluita sekä tuotteita niin, että asiakastyytyväisyys sekä taloudellinen varmuus säilyisi. Tähän näkökulmaan ovat oleellisia niin sanotut aineettomat pääomat, jotka koostuvat yrityksessä muun muassa ihmisistä

eli yrityksen henkilöstöstä, erilaisista järjestelmistä sekä yrityksen omista toimintatavoista. Henkilöstöön liittyvät mittarit ovat muun muassa henkilöstötyytyväisyys, sairaspoissaolot sekä henkilöstön koulutukseen ja opastukseen käytettävät resurssit. Yrityksen panostus oppimis- ja kasvunäkökulman mittareihin tulee näkymään taloudellisissa voitoissa vasta myöhemmässä vaiheessa, joten ongelmallista onkin määrittää tämänhetkisen tärkeät mittaamista sekä panostusta vaativat aihealueet. (Malmi ym. 2006, 29.)

3 TYÖHYVINVOINTI TULOKSEN TEKIJÄNÄ

3.1 Työhyvinvointi

Viime vuosikymmenellä työhyvinvointi on ollut keskeisenä keskustelunaiheena työpaikoilla. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista hyvinvointia työyhteisössä, jossa työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, arvostetuksi, osaavaksi sekä terveeksi. Työhyvinvointi on myös vahvasti osa yrityksen taloudellista tuloksellisuutta. Vastuu työhyvinvoinnista on osaksi työntekijällä itsellään, mutta työnantajan vastuulla on myös tarjota turvalliset puitteet työpaikalle, jotta yrityksen työntekijät olisivat mahdollisimman motivoituneita sekä hyvinvoivia. (Työterveyslaitos n.d.) Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja se on osa organisaation johtamista ja sitä kehitetään sekä ylläpidetään työntekijöiden, esimiesten ja yrityksen johdon kesken. Myös työterveyshuolto on osana työhyvinvoinnin ylläpitoa. Työntekijän kokemana positiivinen työhyvinvointi edesauttaa työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Panostaminen tervehenkiseen työympäristöön edesauttaa yrityksen kilpailukykyä työmarkkinoilla sekä vie yritystä liikeloudellisten tulosten saavuttamiseen. Tutkitusti työhyvinvointi vähentää myös työntekijöiden sairauspoissaoloja, joka toisaalta taas vähentää yrityksen ylimääräisiä taloudellisia kuluja. (Työterveyslaitos n.d.) Työhyvinvoinnin osa-alueita on kuvailtu kuviossa 3.



KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka & Manka 2016, muokattu.)

Viime vuosikymmenen aikana työhyvinvointiin on vaikuttanut muun muassa työntekijöiden tunne, ettei työnteko ole mielekästä, työn liiallinen kuormittavuus fyysisellä sekä henkisellä tasolla, työpaikkakiusaaminen, liiallinen työstä aiheutuva stressi sekä työeläkeiän nousu. Jotta yrityksen työntekijät eivät kärsisi huonoista olosuhteista, työhyvinvointia on osattava myös johtaa. Mitä nopeammin yrityksessä saadaan korjattua työhyvinvointiin liittyvät epäkohdat, sitä nopeammin yritys pääsee tavoitteellisiin tuloksiinsa. Työhyvinvointia on tukemassa usein yrityksen sidosryhminä työterveyshuolto, erilaiset yrityksen tarjoamat liikunta- ja kuntoutusmahdollisuudet, työsuojelu sekä yrityksen järjestämät omat työkykyä ylläpitämät tapahtumat kuten työkyköpäivät. (Manka & Manka 2016, 82—83.)

Työhyvinvointi on monen asian summa. Se koostuu psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Näiden kaikkien osa-alueiden kesken olisi hyvä pyrkiä säilyttämään tasapaino. Jonkin osa-alueen ollessa heikko, näkyy se suoraan työsuorituksissa. Pahimmillaan työhyvinvoinnin ollessa huono, voi työntekijä kokea liiallista stressiä, työuupumusta tai jopa mielenterveydellisiä haittoja sekä ongelmia. Ongelmallisia työhyvinvointiin liittyviä asioita ovat työpaikalla muun muassa asenne työtä kohtaan, joka välittyy negatiivisesti työn muihin osa-alueisiin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Negatiivisuutta voi olla myös työkavereita kohtaan, jolloin huono työilmapiiri välittyy stressireaktiona jokaiselle. Työelämässä stressiä aiheuttavat asiat ovat yleensä liian suuret odotukset työnantajalta, perehdyttämisen ja työhön opastamisen puute, joka johtaa tiedonpuutteeseen ja työn hallitsemattomuuteen. Liian usein myös työntekijöitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, joka voi pahimmillaan johtaa työpaikkakiusaamiseen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen on esimiesten sekä itse työntekijän vastuulla. Hyvä työhyvinvointi näkyy työpaikoilla positiivisena ja hyvän asenteen omaavana henkilöstönä, joka haluaa myös tuottaa yritykselle voittoa. Työntekijät suoriutuvat tehtävistään sekä ovat ylpeitä tuottavuudestaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Yrityksen tuottavuutta voidaan parantaa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla. Työhyvinvointi, läsnä olevat ja henkilöstöstään kiinnostuneet esimiehet ja johto ovat yksi tehokas tapa lisätä tuottavuutta ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Yksi mahdollinen työmotivaatiota kasvattava tapa on luoda yritykseen palkkiojärjestelmä, joka kannustaa työntekijöitä innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita. Työn ollessa mielekästä on henkilöstö motivoitunut ja sitoutunut. (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2016.)

3.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen avuksi on suunniteltava strategia. Tämän strategian avulla voidaan arvioida työntekijöiden kuormittumista ja mahdollisten voimavarojen lisäämistä. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa halutut tavoitteet ja näitä voidaan seurata strategisten mittareiden avulla. Työhyvinvointistrategia olisi hyvä tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin he pääsevät omalta osaltaan kertomaan mielipiteensä ja vaikuttamaan tavoitteisiin. Kun työntekijät voivat töissään hyvin ja heille on annettu mahdollisimman toimivat puitteet työntekoon ja itsensä toteuttamiseen, voidaan todeta työyhteisön voivan hyvin, jolloin nähdään myös liiketaloudellisen tuloksen syntymistä. Niin kuin muutkin yrityksen osa-alueet, on työhyvinvointikin strategisesti tavoitteellinen, eli sillä on jokin syvempi päämäärällinen tavoite. Tavoitteena strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa on pääsääntöisesti mukana yrityksen muista strategioista liitetyt tavoitteet sekä resurssit. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ei saa olla erillään yrityksen muista strategioista tai arvoista. (Manka & Manka 2016, 81—82.)

Manka ja Manka (2016) kertovat strategisen hyvinvoinnin johtamisen positiivisesta muutoksesta yrityksissä vuonna 2014 tehdyn strategisen työhyvinvoinnin kyselyn tuloksina. Kyselyn tuloksena on todettu esimiesten motivaation ja asenteiden olevan hyvä tai erinomainen työhyvinvoinnin johtamista kohtaan. Yrityksen koko vaikuttaa myös oleellisesti strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käyttöön. Suurimmilla yrityksillä on paremmat resurssit työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä henkilöstöäkin on enemmän, jolloin on pystytty määrittelemään tarkat tavoitteet toiminnalle, erilaiset vastualueet sekä mittarit. (Manka & Manka 2016, 82.)

Ennen strategisen työhyvinvoinnin johtamisen hyödyntämistä osana yrityksen muuta strategista toimintaa, on sille määritettävä puitteet ja tavoitteet. Yrityksen sisällä on hahmotettava sekä pohdittava kysymyksiä, kuten miten työhyvinvointi

yrityksessä näkyy, mitä työhyvinvointi yrityksessä tarkoittaa ja mihin kaikkeen työhyvinvointi vaikuttaa. Kun työhyvinvoinnin perusasiat ovat yrityksessä pohdittu, on siitä helpompi lähteä luomaan työhyvinvointisuunnitelmaa. On myös hyvä muistaa, että strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on aina työntekijöistä välittyvä positiivinen työhyvinvointi, jonka seurauksena muun muassa sairaspoissaolot vähenevät, työ on mielekkäämpää sekä yritys säästää huomattavan määrän rahaa estäessään huonon työhyvinvoinnin seurauksia. (Huoponen 2013.)

4 PEREHDYTYS

4.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdytys on uuden työntekijän kouluttamista uuteen työpaikkaan sekä työtehtävään tai vanhan työntekijän tietojen-, taitojen- ja osaamisen ylläpitämistä sekä kehittämistä. Karkeasti perehdytyksen tavoitteena on antaa työntekijöille perusta ja valmiudet, jotta he voivat toimia työympäristössään vaaditulla tavalla. Perehdytys ei ole vain uudelle työntekijälle yrityksen esittelyopastus tai parin koevuoron kestoinen opetustuokio, vaan perehdytys on prosessi, johon jokaisen yrityksen täytyisi panostaa. (Hyypänen 2013.)

Työnantajalla on aina vastuu huolehtia, että työntekijät perehdytetään. Perehdytys antaa uudelle työntekijälle varmuuden ja tunteen, että hänestä ja hänen tekemisistään välitetään. Perehdytykseen on aina syytä sisällyttää toimintatavat työntekijälle määrätysissä työtehtävässään, sekä koko yrityksen toimintatavat sekä periaatteet. Myös työturvallisuus ja työpaikalla käytettävien laitteiden käyttö tulisi aina olla osa perehdytystä, sillä näin minimoidaan työturvallisuusriskit ja työpaikalla sattuvat onnettomuudet. Työpaikan ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvät asiat kuten ulospääsyreitit sekä palosammuttimen sijainti ovat tärkeitä tietoja uudelle työntekijälle. Työntekijällä on aina myös oikeus vaatia perehdytystä, jos yritys ei automaattisesti sitä tarjoa. On sanomattakin selvää, että perehdytyksestä hyötyy molemmat osapuolet. Onnistuneella perehdytyksellä saadaan yritykselle tehokas ja sitoutunut työntekijä, jonka ansiosta yritys tuottaa liiketoiminnallista voittoa. Perehdytyksen kautta luodaan myös luottamussuhde työntekijän sekä työnantajan välille. (Palvelualojen ammattiliitto 2020.)

Kuten jokaisella alalla, on perehdytys ravintola-alalla erittäin tärkeää. Ravintola-alan hektisyys ja työympäristöön sekä henkilöstöön kohdistuvat paineet ovat suuria syitä perehdyttää uudet työntekijät onnistuneesti. Yrityksissä on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää toimintatavat päivittäisessä toiminnassa, kuin myös erilaisissa ongelmatilanteissa. Työyhteisöjen tavoitteena onkin, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen. (Lassander 2019.)

Yksi oleellisin asia työpaikan toimintatapojen sekä uuden työntekijän työtehtävän lisäksi on tutustuttaa työntekijä työyhteisöön. Uudelle työntekijälle on tärkeää tuntea päivittäiset työtoverinsa, yrityksen esimiehet sekä johtohenkilöt. Luottavainen sekä turvallinen työyhteisö auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työpaikkaan ja toimenkuvaan, jolloin hän myös uskaltautuu pyytämään rohkeammin neuvoa ja apua sitä tarvittaessa. Myös avoin työyhteisö ja työkavereihin tutustuminen vähentää työpaikkakiusaamista, väärinymmärryksiä sekä mahdollista uuden työntekijän syrjintää. (Lassander 2019.) Perehdytystä on annettava uudelle työntekijälle, vanhalle työntekijälle, kesätyöntekijälle, työharjoittelijalle, pätkätyöntekijälle tai vuokratyöntekijälle. Näillä kaikilla työsuhderyhmillä on oikeus kattavaan perehdytykseen. Perehdytykseen ei saisi vaikuttaa yrityksen koko tai työntekijöiden määrä. On syytä muistaa, että esimiehetkin tarvitsevat perehdytystä oppiakseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen toteuttaminen on aina yrityskohtaista, joka riippuu muun muassa yrityksen koosta sekä perehdytykseen käytettävistä resursseista. Vuosikymmenen ajan, perehdytys on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten toimintaa ja moni yritys tiedostaa sen pitkäaikaiset hyödyt. Yrityskohtaisesti on hyvä suunnitella jo valmiiksi raamit perehdytykselle. Monet yritykset käyttävät perehdytysuunnitelmaa tai ohjelmaa avuksi itse perehdytystilanteeseen. Perehdytys ei silti ole itsestään selvää, vaikka lainsäädäntökin yritystä tässä asiassa velvoittaa. (Kupias & Peltola 2009, 9—11.)

Työhön opastus

Kun sanaa perehdytys ei vielä käytetty, puhuttiin työhön opastamisesta. Työyhteisöt sekä yritykset olivat ennen suurempia, eikä työnteko ollut kovinkaan monimutkaista. Käsityöläisten ammattikuntalaitos vaikutti Suomessa vuosina 1600—1800 välisenä aikana ihmisten ammattiarvostukseen ja näin työhön oppijasta alettiin kouluttamaan työn suorittajaa. Työhön opastamisen tavoitteena oli taata yritysten liiketaloudellinen vakaus sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Tällöin ajateltiin, että pelkkä työhön opastaminen riittää takamaan sekä yrityksen, että asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen. Vuosisatojen saatossa alettiin ymmärtämään perehdytyksen merkitys. Yritysten laajennuttua ja työtehtävien monimutkaistuttua, työhön opastaminen ei enää riittänyt. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Työhön opastaminen ei juurikaan eroa tämän päivän laajasta perehdytyksestä, mutta siitä puhutaan oleellisena osana itse perehdytysprosessia. Työhön opastusta ovat muun muassa kaikki ne toimet, jotka liittyvät itse työntekijän työntekoon konkreettisesti. Miten, miksi ja milloin ovat kysymyksiä joihin työnopastuksen täytyisi vastata. Työhön opastusta tulisi antaa muun muassa silloin, kun työntekijä on uusi, vanhalla työntekijällä vaihtuvat työtehtävät, käyttöön otetaan uusia koneita ja laitteita, kyseistä työtehtävää suoritetaan vain harvoin tai työpaikalla vaihtuvat työmenetelmät uusiin. Työnopastus on myös erityisen tärkeää silloin, kun yrityksessä on jokapäiväisesti käytössä vaarallisia koneita, laitteita tai kemikaa- leja. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

4.2 Kenelle perehdytys kuuluu

Perehdytys on osa työntekijän perusoikeuksista. On sanomattakin selvää, että uuden tulokkaan aloitettua yrityksessä on hänet aina perehdytettävä. Harmillisesti perehdytyksen tärkeys unohtuu usein, kun kyseessä on toimintatapojen muutokset tai vanhan työntekijän siirtyminen uusiin työtehtäviin kuten esimiesasemaan. Uuden esimiehen on oltava tietoinen muun muassa yrityksen johtamiskäytännöistä ja sitä tukevista teemoista kuten rekrytointi, työntekijöiden perehdyttäminen, palkkauskäytännöt, budjetointi, tunnusluvut ja niiden seuraaminen, kehityskeskustelut, viestinnän toteuttaminen sekä yrityksen mahdolliset resurssit työntekijöiden kehittämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Työntekijän siirtyessä uuteen työtehtävään, perehdytyksen puuttumisessa ei saa olla kyse siitä, että hän jo ennestään tuntee yrityksen liiketoiminnan, sen tavoitteet sekä henkilöstön, sillä varsinkin tutussa työympäristössä on erityisen haastavaa nousta työntekijäasemasta esimiesasemaan. Perehdytystä on myös annettava kausityöntekijöille, esimerkiksi kesätyöntekijöille sekä tarpeen tullen erikseen kutsuttaville vuokratyöntekijöille, jotka voivat olla tulevaisuudessa vakinaisia yrityksen työntekijöitä. On syytä muistaa, että myös sidosryhmät on perehdytettävä yrityksen arvoihin, aatteisiin sekä toimintatapoihin. Hyvällä perehdytyksellä luodaan myös mielikuvaa hyvästä työpaikasta ulkopuolelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164—166.)

4.3 Perehdytysprosessi

Perehdytystä kuvaillaan myös omanlaisena prosessinaan. Prosessi sisältää tiettyjä vaiheita ja vaiheiden kesto vaihtelee yrityksen ja perehtyjän mukaan. Näitä perehdytysprosessin vaiheita ovat rekrytointi, ennen töihin tuloa, vastaanotto työpaikalla, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, kuukausi ja koeajan päätyttyä. Prosessin tulisi jatkua myös silloin kun työsuhde on voimassa. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytysprosessiin oman haasteensa tuo yritysmaailman jatkuva muuttuminen sekä jokaisen ihmisen henkilökohtaiset tarpeet. Perehdytys onkin suunniteltava siten, että sitä voidaan tarpeen tullen muuttaa ja muokata kunkin yksilön tarpeen mukaisesti. Tällöin perehdytysprosessi muokkautuu yksilöllisesti. Perehdytysprosessien tulisi silti olla jokseenkin tasavertaisia sekä -laatuisia, perehdyttävästä huolimatta. On myös tärkeää, että itse perehdytettävä ymmärtää prosessin ja siihen kuuluvat vaiheet. Perehdytettävä voi myös olla perehdytysprosessin muokkaamisessa tarpeen tullen mukana. (Eklund 2020.)

Rekrytointi

Rekrytointi on perehdyttämisen ensiaskel. Jo ennen rekrytointia, on yrityksessä mietittävä, kuinka halutaan esitellä yritys, jotta se saataisiin mahdollisimman mielenkiintoiseksi hakijoille. Työpaikkailmoituksesta on tultava jo ilmi yrityksen kuvaus, tavoitteet ja millaista työntekijää he hakevat tehtävään. Jo tässä vaiheessa työnhakijalle muodostuu mielikuva yrityksestä. Yritys itse päättää millaisen työpaikkailmoituksen haluavat julkaista. Usein yrityksellä on avoin työtehtävä, jossa vaaditaan tiettyä osaamista ja ammattitaitoa, jolloin heillä on selkeämmät hakukriteerit uudelle työntekijälle. Joskus yritys kuitenkin hakee työpaikkailmoituksella laajemmin erilaisiin työtehtäviin niin sanotusti ”hyvää tyyppiä”, eikä osaamista ja hakukriteereitä ole niin tarkasti määritelty. Itse rekrytointivaiheessa yritys saa jo kuvan työnhakijoista, heidän taustoistaan ja ajatuksistaan hakemuksien avulla. Siirryttäessä haastatteluvaiheeseen, saa yrityksen edustaja jo selvemmän kuvan työnhakijan luonteesta ja sopivuudesta haettuun työpaikkaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ennen töihin tuloa

Perehdytyksen suunnittelu on hyvä aloittaa jo ennen, kuin perehdytys toteutetaan. Ennakkoon on hyvä suunnitella ja järjestellä asiat niin, ettei uuden työntekijän tullessa taloon perehdytykseen käytettävä aika mene perehdytyksen suunnitteluun ja käytännön asioiden hoitamiseen. Myös perehdytysohjelma olisi hyvä olla suunniteltuna ennen työntekijän tuloa. Näin varmistetaan, että työntekijän perehdytys voidaan aloittaa heti. Perehdytystilanteessa on myös hyvä olla suunnitelma valmiina, josta tarpeen tullen voi tarkistaa perehdytykseen kuuluvat osat alueet. Ennen työntekijän työpaikalle tuloa on myös hyvä hankkia mahdolliset työvälineet- ja vaatteet. Uudelle työntekijälle voi myös antaa yrityksestä etukäteismateriaalia luettavaksi, kuten erilaiset yrityksestä kertovat esitteet sekä toimintaohjeet, joita työntekijä voi lukea jo ennen työn aloittamista. (Hyypänen 2013.)

Töihin tulo ja ensimmäinen päivä

Kun uusi työntekijä saapuu työpaikalle, olisi tärkeää, että perehdytykseen on varattu tarpeeksi aikaa. Koko työpaikan henkilöstön on myös hyvä olla tietoinen uuden työntekijän saapumisesta. Perehdytys voidaan aloittaa henkilöstön esittäytymisellä sekä yrityksen laajasta esittelystä. On myös tärkeää muistaa mainita uudelle työntekijälle yrityksen asioista, joita ei saa ulospäin kertoa. Näiden seurauksena uuden työntekijän tulisi saada yrityksestä mahdollisimman selkeä ja hyvä kuva. Tämän jälkeen voi konkreettinen perehdytys työhön alkaa. (Hyypänen 2013.)

Ensimmäinen työpäivä voi olla uudelle työntekijälle ensimmäinen kerta, kun hän vierailee yrityksessä sekä tutustuu yrityksen muihin työntekijöihin. Tämän takia onkin tärkeää, että ensivaikutelma luodaan positiiviseksi. Hyvä ensivaikutelma voi luoda uudelle työntekijälle positiivisen vaikutelman koko yrityksestä ja näin ollen helpottaa myös perehdytystä ja työsuhteen jatkoa. Ensimmäisenä päivänä esimiehen olisi olla hyvä paikalla vastaanottamassa uutta työntekijää. Tavoitteena on ensimmäisen päivän aikana esitellä uudelle työntekijälle työtilat sekä käydä läpi työhön liittyviä käytännön asioita. Yrityksessä on tärkeää muistaa, että uudelle työntekijälle voi kaikki asiat olla täysin uusia, joten on hyvä, ettei uutta työntekijää kuormiteta ensimmäisen päivän aikana liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana uusi työntekijä totuttelee toimintatapoihin ja yrityksen mukaiseen työntekoon. On tärkeää, että ensimmäisen viikon aikana työntekijä pääsee hyvin alkuun. Perehdyttäjän tärkeimpänä tehtävänä on saada selville työntekijän osaamisen ja tiedon laatu koskien työntekijän suorittamaa työtehtävää. Näin perehdyttäjä pystyy vielä muokkaamaan perehdytys suunnitelmaa uuden työntekijän persoonaa, osaamista ja tarpeita vastaavaksi. Muokkaamalla perehdytys suunnitelmaa, myös uusi työntekijä voi tunnistaa omat kehittämistä kaipaavat osa-alueensa ja perehtyä niihin vielä tarkemmin yhdessä perehdyttäjän kanssa. Ensimmäisen viikon loppupuolella on hyvä keskustella uuden työntekijän kanssa hänen tuntemuksistaan ja antaa hänelle myös rakentavaa palautetta esimerkiksi pienimuotoisen palautekeskustelun muodossa. (Kupias & Peltola 2009, 105—106.)

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän odotetaan tuottavan jo tuloksellista toimintaa yrityksessä. Myös toivottavaa on, että työntekijä on päässyt mukaan työyhteisöön ja luo omalla työpanoksellaan ja persoonallaan hyvää työilmapiiriä. Uuden työntekijän toivotaan olevan jo niin luottavainen ympäristöönsä, että hän uskaltaa tuoda myös omat mielipiteensä sekä näkemyksensä esiin työntekoon sekä työympäristöön liittyen. Jotta esimiehen ja uuden työntekijän välille pystytään kehittämään luottamussuhde, tulee esimiehen olla avoin ja kuunteluhaluinen uutta työntekijää kohtaan. Usein uudella työntekijällä voi olla uusia näkemyksiä työntekoon ja sen tuottavuuteen liittyen. Ensimmäisen kuukauden aikana jatketaan seuraamalla perehdytys suunnitelmaa. Esimies tai joku muu perehdyttäjä, on ollut ohjaamassa uuden työntekijän toimintaa ensimmäisestä päivästä lähtien. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämisen onnistumisen vastuu siirtyy perehdyttäjältä hiljalleen itse uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 106—107.)

Koeajan päätyttyä ja sen jälkeen

Yrityksestä riippuen perehdytysprosessi on pitkäjänteinen prosessi, joka parhaimmassa tapauksessa onnistuessaan sitouttaa työntekijän yritykseen ja motivoi tuottamukselliseen työntekoon. Perehdytysprosessin kestoa ei voi tarkkaan

määritellä ja se hyvin pitkälti riippuu yrityksestä sekä työtehtävästä. Koeajan päätyttyä perehdytys sanaa ei enää varsinaisesti käytetä, vaan työntekijä ammentaa itse työpaikalla olevaa hiljaista tietoa vanhoilta ja kokeneimmilta työntekijöiltä ja näin ollen muokkaa jo opittuja toimintatapojaan mahdollisimman sujuviksi. (Hyypänen 2013.)

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seuranta tapahtuu samalla, kun perehdytysprosessi on käynnissä. Seuranta täytyy suorittaa yhdessä perehtyjän kanssa, jotta osataan asettaa tavoitteita tulevaisuuden kehittymiselle. Seurannassa arvioidaan niin perehtyjää, perehdyttäjää sekä yrityksen tuottamaa perehdytysuunnitelmaa. Perehdyttämisen loppuessa, on tärkeää kerätä tietoa, onnistuiko perehdytys ja miten perehdytysprosessia voitaisiin vielä parantaa. Perehdyttämisen onnistumista ja epäonnistumisia mitataan asennemittareilla. Kysymyksiä ovat yleensä perehdytyksen laadusta, toimivuudesta ja vastaajan kokonaistyytyväisyydestä. On kuitenkin selvää, ettei jokainen perehdytykseen kuuluva prosessin osa ole perehtyjälle mieleinen, joten mielihyvän tunne voi joskus hämätä perehdyttämisen mitaamista. Mielihyvän tuottaminen ja onnistumisen tunne on olotiloja, joita perehdytettävälle kuitenkin pyritään perehdytysprosessin aikana luoda. (Kjeln & Kuusisto 2003, 245—246.)

4.4 Suunnitelmallinen perehdytys

Onnistunut perehdytys maksaa itsensä takaisin. Suunnitelmallisen perehdytyksen lähtökohtana on hyödyntää perehdytysuunnitelmaa. Sen avulla ohjataan perehdytystä haluttuun suuntaan ja määritellään yrityskohtaisesti perehdytyksen strategiset tavoitteet. Suunnitelmallinen perehdytys luo yritykselle pitkällä tähtäimellä kannattavuutta ja varmistaa jatkuvan tuotannollisen tehokkuuden sitouttamalla työntekijän yritykseen. Onnistuneella perehdytyksellä käännytetään perehdytyksestä aiheutuva hetkellinen perehdyttämisen aikana tapahtuva tuloksellisuuden lasku positiivisempaan suuntaan. (Eklund 2020.) Perehdytysuunnitelman on hyvä olla mahdollisimman perusteellisesti suunniteltu, jotta sen käyttäminen perehdytystilanteessa olisi vaivatonta ja sitä käytettäisiin mahdollisimman usein osana konkreettista perehdytystapahtumaa. Perehdytysuunnitelmaa tulee

kuitenkin muokata perehtyjän tarpeiden mukaiseksi. Kun perehdytys suunnitelmapohja on tehty tarpeeksi asianmukaiseksi, on sen muokkaaminen vaivatonta. (Joki 2018,114.)

Perehdytys suunnitelman tulisi sisällyttää kaikki työhön liittyvät perusasiat, jotka ovat tärkeitä uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Perehdyttämissuunnitelma on mukana perehdyttämistilanteissa muistilistana, josta perehdyttäjä voi tarkistaa, että kaikki vaadittavat osa-alueet on käyty uuden työntekijän kanssa läpi. (Joki 2018, 114.) Tuloksellisuuden lisäksi yksi suunnitelmallisen perehdyttämisen tavoitteita on sitouttaa ja tutustuttaa uusi työntekijä osaksi yrityksen työyhteisöä. Työntekijän kokee kuuluvansa työyhteisöön, joka positiivisesti vaikuttaa motivaatioon ja tätä kautta tuloksien syntymiseen. (Eklund 2020.)

4.5 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän on oltava osaava työn ammattilainen, joka osaa neuvoa ja auttaa. Yleensä perehdyttämisen hoitaa yrityksen lähiesimies. On yleistä, että esimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta ja valvonnasta. Perehdyttäjän rooli kuitenkin vaihtelee riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Usein myös perehdytys voidaan siirtää työpaikalla työskentelevälle työntekijälle, joka on koulutettu kyseiseen työtehtävään. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Perehdyttäjän oma tieto ja taito käsitellä ja kertoa asioista on merkittävä. Perehdyttäjän oma asenne välittyy välittömästi uuteen työntekijään. On tärkeää muistaa, että uusi työntekijä luo ensimmäisen luottamussuhteensa perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjän ja uuden työntekijän välille on kehityttävä suhde, jonka turvin uusi työntekijä uskaltaa kysyä mietityttäviä asioita ja kyseenalaistaa toimintatapoja. Jos perehdyttäjä on joku muu kuin esimies, on toimeen valittava koulutettu henkilö tai yrityksessä työskentelevä työntekijä, jolla on halua ja ammattitaitoa toimia perehdyttäjänä. (Joki 2018, 115.)

Perehdyttäjä ja perehdytyskäytäntö on hyvin pitkälti kiinni yrityksen koosta. Pieni yksityisyrittäjä perehdyttää uuden työntekijänsä omassa pienessä yrityksessään hänen omalla haluamallaan tavalla, kun taas vertaa suuren yrityksen perehdyttäjään ja perehdyttämiskäytäntöihin. Suurimmissa yrityksissä perehdyttäjänä voi

toimia muun muassa henkilöstöammattilaiset, joiden toimenkuvana ovat ainoastaan henkilöstöön liittyvät asiat. Kuitenkin henkilöstöammattilaisetkin saavat viimekädessä tukea esimieheltä, joka on lähin uuden työntekijän tukija. Yhä useimmin yrityksissä on kuitenkin päädytty ratkaisuun, jossa koko työyhteisö toimii yhteisymmärryksessä uuden työntekijän perehdyttämisen tukena ja apuna. Ajatuksena koko työyhteisön toimivan perehdyttäjänä on, että perehdyttäminen kuuluu lähtökohtaisesti jokaiselle ja jokaisella olisi mahdollisuus päästä vaikuttamaan perehdyttämisprosessin suunnitteluun sekä sen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 46—47.)

Esimiehen lisäksi perehdyttäjäksi voidaan valita henkilö, joka on kokenut ja ammattiorientoitunut, mutta positiivista olisi myös, että valitulla perehdyttäjällä olisi kuitenkin suhteellisen tuoreessa muistissa oma perehdytyksensä. Perehdytys tilanteessa auttaa, jos perehdyttäjä osaa muistella ja asettaa itsensä perehtyjän asemaan. Perehdytys vaatii perehdyttäjältä motivaatiota ja sitoutumista tehtävään. Hyvä perehdyttäjä osaa kommunikoida ja kertoa perehtyjälle, kuinka perehdytysprosessissa edetään, jotta perehdytettävälle ei koidu uusi informaatio ja toimintatapojen sisäistäminen liian raskaaksi. Hyvän perehdyttäjän ja perehtyjän välille muodostuu vuorovaikutussuhde. On tärkeää, että perehdyttäjällä on tietoa perehtyjän taustoista ja osaamisesta, jotta perehdyttäjä voi suunnitella perehdytysprosessin mahdollisimman personoiduksi. Vuorovaikutussuhteessa on perehdyttäjän kyky kuunnella myös suuressa roolissa. Helppo tapa aloittaa koko perehdytysprosessi onkin istua yhdessä, vaikka kahvikupin ääreen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195—197.)

4.6 Perehdytettävä

Perehdytettävä on perehdytysprosessin aikana oppija, joka jatkuvasti opiskelee uuden työympäristön toimintamallia sekä tutustuu kanssa työntekijöihin. Perehdytettävää testataan uudessa työympäristössä erilaisin haastein, joita kohdataan työympäristössä jokapäiväisesti. Perehdytettävän on nopeasti omattava hänelle opetettu yrityksen ideologia oikeasta ja väärästä tavasta toimia kyseisessä toimipisteessä. Perehdytettävän henkilökohtainen ajatusmaailman ja yrityksen ideolo-

gian tulisi kohdata, jotta perehdytettävän sopeutuminen olisi mahdollisimman sujuvaa. On yleistä, että tulokas arvioi heti ensimetreillä yrityksen sopivuutta itselleen ja arvioi mielessään onko kyseinen työpaikka hänelle. Työsuhteen alussa on ymmärrettävää, ettei perehdytettävä näytä ulkoisesti tunteitaan tai hän käyttäytyy varautuneesti, samalla keräten uutta tietoa ympäristöstään ja sen ihmisistä. Vaikka perehdytettävä tuntisi itsensä aluksi epävarmaksi, on tärkeää kysyä askarruttavia kysymyksiä työyhteisön sisällä toimintatavoista sekä periaatteista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124—130.)

Usein perehdytys koetaan yksisuuntaisena, yrityksen vastuulla olevana prosessina. Kaiken kaikkiaan perehdytysprosessia ja uuden oppimista saadaan hyödynnettyä, kun perehdyttämistä ajatellaan kaksisuuntaisena prosessina, jossa myös perehdytettävä saa osallistua kommentoimalla sekä vaikuttamalla asioihin ja toimintatapoihin. Jokaisen yrityksen päämääränä on kuitenkin onnistunut perehdytys. Samoin kuin perehdytettävältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, voidaan perehdytystilanne nähdä myös itse yrityksen työntekijöiden perehdyttämisenä, jonka ajatusmaailmaa ja toimintatapoja perehdytettävä voi haastaa. Onkin suotavaa, että yritys ja siellä toimivat henkilöt ovat aivoimin mielin valmiita oppimaan ja kuuntelemaan myös uuden tulokkaan mielipiteitä ja näkemyksiä, sillä hänellä saattaa olla tärkeitä ja kallisarvoisia huomiota uuden tulokkaan silmin. (Eklund 2020.)

4.7 Työturvallisuus osana perehdytystä

Työturvallisuus ja sen takaaminen on yksi perehdytyksen suurimmista tavoitteista. Työturvallisuus ja sen seuraaminen tulee olla osana jokapäiväistä johtamista ja arkipäivää yrityksissä. Työturvallisuus ja sen vaatimat asiakirjat sekä työturvallisuutta edesauttavat toimintatavat ja välineet ovat yrityksen esimiehen ja johdon vastuulla. Myös osana työturvallisuutta on työnantajan järjestettävä työntekijöille lainmukainen työterveys ja siihen liitettävät muut hyvinvointia edesauttavat palvelut. Työnantajan velvollisuudet työturvallisuuden takaamiseksi ovat muun muassa havaita työympäristön haitta- ja vaaratilanteet ja niiden ehkäiseminen sekä havaita työntekijöille haitalliset toimet, jotka voivat kuormittaa työntekijöitä niin fyysisesti kuin henkisesti. (Työturvallisuuskeskus 2011, 4—5.)

Työturvallisuuslaki on määrännyt työnantajan toteutettavaksi ne toimet, jotka takaavat yrityksen työntekijöiden turvallisuuden. Vaatimukseen ja määräykseen kuuluvat muun muassa riittävä työhön perehdytys, johon lukeutuu niin itse työhön perehdytys, kuin työympäristöön sekä mahdollisiin työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön. Tässä kohtaa on huomioitava myös vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen, mikäli työtavat- tai välineet muuttuvat. Työntekijää on myös opettava sekä ohjattava toimimaan niin, että toiminta minimoi työstä aiheutuvia vaaratekijöitä ja haittoja. Näin saadaan siis minimoitua tai jopa poistettua niin fyysiset- kuin henkisetkin vaaratekijät. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

4.8 Perehdyttämismenetelmät

Yrity maailman muutoksessa sekä digitalisoituneessa maailmassa, on huomattu tarve perehdytyksen erilaisille malleille (taulukko 1). Perehdytysmenetelmä riippuu hyvin pitkälti yrityksen koosta sekä muutos- ja kasvuvalmiudesta. Riippuen perehdytettävästä yksilöstä ja tämän tarpeista, voidaan perehdytysmenetelmiä käyttää useampia perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 35—36.)

TAULUKKO 1. Perehdytysmenetelmät (Kupias & Peltola 2009, muokattu)

Vierihoidoperehdytys	Perehtyjä seuraa kokeneen perehdyttäjän toimia. Sopii erityisesti tarkkaavaisuutta vaativiin työtehtäviin
Malliperehdytys	Suurien yritysten käyttämä perehdytysmalli, joka on yhtenäistetty koko yrityksen sisäiseksi
Laatuperehdytys	Perehdytys, joka suoritetaan työyksikössä laatua ja tarkkaan suunniteltua perehdytysprosessia seuraten
Räätälöity perehdytys	Perehdytys ja siihen kuuluvat osa-alueet räätälöidään perehdytettävän jo olemassa olevien tietojen ja taitojen mukaiseksi
Dialoginen perehdytys	Avoimeen vuorovaikutukseen kannustava perehdytysmenetelmä, jossa osapuolet oppivat toisiltaan

Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttäminen on kaikista käytetyin perehdyttämismalli, sillä siinä perehdytettävä seuraa vierestä tarkasti kokeneen työntekijän toimintaa ja pyrkii näin oppimaan samanlaisen työtavan. Vierihoitoperehdyttämistä käytetään yleensä niissä toimissa, joissa tehdään paljon asioita käsillään ja työ vaatii tarkkuutta. Siksi vierihoidoperehdyttämistä kutsutaankin toiselta nimeltään käsityöläisperehdyttämiseksi. Perehdytysmalli toimii siten, että kokeneempi työntekijä kertoo perehdytettävälle työtehtävästä, samalla kun sitä itse suorittaa sekä kertoo muista yrityksen toimintatavoista. Vierihoitoperehdytys mahdollistaa perehdytettävän yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisen ja oppimisen tahdin. Perehdyttäjän on oltava vierihoidoperehdytyksessä pitkäjänteinen sekä selkeä sanainen, jotta perehdytyksestä jäisi mahdollisimman paljon käteen perehdytettävälle. Vierihoitoperehdyttäminen on kuitenkin pitkäaikainen prosessi, joten on tärkeää, että siihen annetaan tarpeeksi aikaa sekä resursseja yrityksen puolelta. Perehdyttäjän on tärkeä myös olla henkilö, joka varmasti osaa neuvoa, opastaa ja suorittaa itse opetettavaa työtehtävää moitteettomasti. (Kupias & Peltola 2009, 36—37.)

Malliperehdyttäminen

Suuret yritykset käyttävät yleisesti malliperehdytystä, joka tarkoittaa perehdytyksen yhtenäistämistä yrityksen sisällä. Malliperehdytyksessä käytetään perehdytyksen tukena erilaisia toimintaa tukevia ohjeita ja apuvälineitä, jotka voivat olla muun muassa erilaiset oppaat, tervetuloa taloon- tilaisuudet, perehdyttämisohjelmat sekä perehdyttäjille erinäiset perehdytykseen käytettävät muistilistat. Malliperehdytystä käyttävät yritykset usein jakavat myös perehdytyksen vastuuta yrityksen sisällä. Perehdytyksestä voi tällöin vastata esimerkiksi henkilöstöosasto, joka ottaa vastuun perehdyttämisestä yleistasolla. Yleistason perehdytyksessä perehdytetään siis yrityksen kokonaistoimintamalliin. Itse työhön perehdytys sekä työhönopastus jää työyksikön vastuulle. Tässä perehdytysmallissa vaarana on se, että yleisperehdyttämisestä tulee liian jäykkää sekä yksitoikkoista ja se voi jättää työyksikössä työhön perehdyttämisen taka-alalle. Näin ollen on vaarana, ettei yksilön tarpeita oteta tarpeeksi huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 37—38.)

Laatuperehdyttäminen

Toisin kuin malliperehdyttämisessä, laatuperehdyttämisen vastuu on annettu kokonaan työyksiköille. Laatuperehdytyksen pääasiallisena tavoitteena on tuottaa laadukasta ja tasalaatuista perehdytystä. Laatuperehdytyksessä on nimettävä tarkkaan perehdytyksestä vastaavat henkilöt. Henkilöt voivat olla esimiehiä, kokonaisia tiimejä tai muu nimetty henkilö. Usein vastuun perehdytyksestä ottavat kuitenkin yksikön esimiehet. Tärkeää on kuitenkin, että perehdyttäminen tapahtuisi laadukkaasti ja se tulisi mieltää prosessiksi, jota voidaan jatkuvasti kehittää, toimi perehdyttäjänä esimies tai valtuutettu henkilö. Usein on kuitenkin tavallista, että perehdytykseen osallistuu koko työyksikkö, mutta esimiehellä on kuitenkin selvä vastuu perehdytettävästä ja koko perehdytysprosessista. Laatuperehdytyksessä voidaan myös käyttää apunaan malliperehdytyksestä tutuksi tulleita perehdytyksen apuvälineitä, kuten erilaisia ohjekansioita sekä muistioita. (Kupias & Peltola 2009, 39—40.)

Räätälöity perehdyttäminen

Tässä perehdyttämisohjelmassa nimensä mukaan perehdyttäminen räätälöidään perehtyjän tarpeiden mukaiseksi. Räätälöidyssä perehdytyksessä perehtyjä mielletään ikään kuin asiakkaan rooliin ja tuotetaan palvelu eli perehdytys hänen jo olevassa olevan tiedon sekä taidon mukaisesti. Räätälöidyssä perehdytyksessä on tarpeen nimetä yksi tietty henkilö seuraamaan ja koordinoimaan perehdytyksen eri osa-alueita. Tällä henkilöllä tulee olla tietoa sekä taitoa perehdytyksestä. Räätälöidyssä perehdyttämisessä on myös tärkeää, että itse perehdytettävä on mukana laatimassa perehdytysuunnitelmaa, jotta saataisiin selville tämän jo olemassa olevat tiedot sekä taidot. Tässä perehdyttämisohjelmassa ei siis ole valmiista perehdytyskaavaa tai ohjelmaa, jota sääntillisesti seurataan, vaan se luodaan jokaisen perehdytettävän kohdalla erikseen. On kuitenkin tärkeää, että yrityksellä on olemassa perehdytykseen tietyt kriteerit ja niitä kehitetään jatkuvasti tarpeiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 40—41.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisen perehdyttämisen ydinideana on jakaa kokemuksia ja ajatuksia, sekä oppia puolin ja toisin uutta. Tätä perehdyttämismenetelmää käytetään silloin, kun yritykseen on palkattu henkilö nimenomaan kehittämään jotakin yrityksen osa-

aluetta tai luomaan uutta. Dialogisessa perehdytyksessä ei noudateta mitään tiettyä kaavaa, vaan perehdytysprosessi muokkaantuu osapuolien mukaisesti ja se suunnitellaan molempien osapuolien kesken, jotta oppiminen olisi mahdollisimman laaja-alaista. Tässä perehdytysmenetelmässä ei toimi nimettyä perehdyttäjää, vaan suurin vastuu perehdytyksen onnistumisesta on perehtyjällä itsellään. Tässäkään tilanteessa ei yrityksessä saada kuitenkaan unohtaa kertoa yrityksen muuttumattomista toimintatavoista sekä asioista, joihin ei työntekijä pysty juuri vaikuttamaan. Dialoginen perehdyttäminen onnistuu silloin, kun koko yrityksen henkilöstö on asennoitunut ja avoin oppimaan uutta ja olemaan avoin tulokkaan kehitysideoille. (Kupias & Peltola 2009, 41—42.)

4.9 Yrityksen haasteet perehdytyksessä

Hyvin moni organisaatio kamppailee perehdytykseen liittyvien ongelmien kanssa. Ongelmat voivat olla pieniä ja helposti korjattavissa, mutta joissain tapauksissa on todettava, ettei organisaation tämänhetkinen perehdytystapa ole toimiva ja asiaan on puututtava. Yleinen ongelma perehdytyksen toteuttamisessa on ajanpuute, jonka seurauksena perehdytettävä ei saa tarvitsemaansa tietoa ja opastusta työssä. Tämänkaltainen tilanne stressaa myös perehdyttäjää. Usein työ johon perehtyjä tulisi perehdyttää on työtä, jonka työnteon määrää asiakkaat ja tietyt päivittäiset tulostavoitteet. Tämän kaltaisessa työympäristössä on valitettavaa, että kiireen keskellä perehdyttäminen jää vähäiseksi tai se laiminlyödään kokonaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241—242.)

Työyhteisössä on tärkeää tehdä jokaiselle selväksi, mitä hyötypuolia perehdyttämisellä on. Myös perehdyttämisaikankohda on tärkeä perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Usein törmätään perehdyttämisen ongelmiin silloin, kun perehdyttäjän aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä. Huonoja perehdyttämisen ajankohtia ovat muun muassa erilaiset kiiresesongit tai muut suuret tapahtumat vaikuttavat organisaation tuottavuuteen. Toisaalta tämänkaltaiset ajankohdat olisivat perehtyjälle oivallisia tilanteita harjoittaa jo oppimaansa. Kuitenkin hyvin usein juuri tällöin huonon perehdyttämisen tulokset nousevat esiin ja perehdytettävästä on harmillisesti enemmän haittaa kuin hyötyä. Vuorovaikutus sekä kuuntelemisentalait ovat tärkeässä roolissa osana perehdytystä. Moleminpuolinen avoin

kommunikaatio edesauttaa perehdytyksen kulkua ja toteuttamista. Puutteellinen kommunikaatio voi johtaa jopa suuriin ongelmiin perehdytyksessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttäjällä ollessa väärää tietoa perehdytettävän taidoista ja tiedoista, voi perehdytyksessä jokin työntekoon tai turvallisuuteen liittyvä oleellinen asia unohtua, jolloin organisaatiolle voi koitua hyvinkin suuri menetys rahallisesti. Virheistä johtuen organisaatio voi menettää myös asiakkaiden uskollisuuden sekä oman maineensa. Tämän välttämiseksi on tärkeää käydä perehdytettävän kanssa tarkasti läpi tämän osaaminen sekä lähtötaso työtehtävistä suoriutumiseen, jotta ymmärrys on molemminpuolinen. Ongelmia tuottaa myös organisaation henkilöstön keskeinen kommunikaation puute, jolloin henkilöstöllä on epäselvyyttä, kenen vastuulla perehdytys on, milloin ja miten perehdytetään ja millaisen perehdytyksen juuri kyseinen perehdytettävä tarvitsee. Perehdyttämisen ollessa epäselvää, voi organisaatiossa perehdytys olla hyvinkin heikkoa, sillä perehdytettävälle kerrotaan asioita epäselvästi ja monen näkökulman kautta, jolloin perehdytettävä ei saa pääasioista kiinni vaan joutuu itse mielessään kokoamaan pienistä tiedon jyvistä kokonaiskuvan, joka voi olla hyvinkin vääränlainen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242—243.)

4.10 Uuden oppiminen osana perehdytystä

Kuten jo mainittiin, perehdytettävä on oppijan roolissa, jossa häneen toimintaansa kohdistuu tiettyjä odotuksia. Ihmiset oppijoina ovat kaikki erilaisia, joten on haastavaa löytää se oikea tapa opettaa yksilöä niin, että hän sisäistää kaikki tarvittavat tiedot sekä toiminnot. Perehdytyksellä on aina tavoite, joka yksinkertaisimmillaan on saada uusi tulokas oppimaan yrityksen aatteet sekä toimintatavat. Kuitenkin perehdytys koostuu pienistä osista, joissa jokaisella osalla on yksittäinen tarkoitus sekä tavoite ja ne ovat kaikki erilaisia. Oppiminen itsessään voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat toistava oppiminen, ymmärtävä oppiminen sekä luova oppiminen. (Kupias & Peltola 2009, 114.) Kuviossa 4 on kiteytetty oppimiseen vaikuttavat osatekijät.



KUVIO 4. Uuden oppimiseen vaikuttavia tekijöitä (Kupias & Peltola 2009, muokattu)

Toistava oppiminen

Toistavan oppimisen päätavoitteena on opettaa perehtyjälle jonkin tietyn toiminnan suorittaminen. Toistuvasti yhden tai muutaman toiminnon harjoittamisen jälkeen, oletetaan perehdytettävän muistavan jatkossa toimintatavan tai edes osan siitä. Oppimista helpottaa esimerkiksi muistisäännöt ja toiminnan riittävät toistot. Toistavan oppimisen hyödyntäminen riippuu kuitenkin organisaation toteuttaman perehdytyksen tavoitteista. (Kupias & Peltola 2009, 114—115.)

Ymmärtävä oppiminen

Hyvin usein perehdytyksessä luotetaan pelkkään toiminnon opettamiseen, kun taas ymmärrys miksi näin opetetaan ja toimitaan, on ihan yhtä lailla tärkeässä roolissa perehdytyksen kannalta. Ymmärtävä oppiminen onkin hiukan haasteellisempaa, kuin pelkän toiminnon oppiminen. Ymmärtävä oppiminen edellyttää perehdyttäjältä kykyä perustella toimintatapaa. Myös perehtyjän oma aktiivinen osallistuminen ja pohdiskelu edesauttaa oppimista ja ymmärrystä. Ymmärrettyään tavoitteet ja syyt toiminnalle, on perehtyjän helpompi päästä itse työhön ja sen toimintoihin kiinni. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Luova oppiminen

Perehdyttämisprosessi on kaksisuuntainen, jolloin jokaisella osapuolella on mahdollisuus oppia uutta. Luovassa oppimisessa käytetään hyväksi perehtyjän kokemuksia ja mielipiteitä uudesta työpaikastaan, jolloin myös itse yritys saa mahdollisuuden kehitysideoille sekä tietoa mahdollisista kehityskohteista. Tavoitteena luovassa oppimisessa on rohkaista perehdytettävää tarkastelemaan oppimisprosessiaan ja yritystä kriittisesti. Kun yritys saa toiminnalleen uusia näkökulmia sekä uudistusehdotuksia, voi luovasti aloittaa pohtimaan, kuinka uudet sekä vanhat näkökulmat saataisiin yhdistettyä uudenlaiseksi toteutuskokonaisuudeksi. Luova oppiminen onkin yksinkertaisimmillaan keskustelua sekä mielipiteiden vapaata mielipiteiden ilmaisemista, joista kumpikin osapuoli hyötyy. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen taustana on toiminut opinnäytetyön tekijän aito kiinnostus organisaatioiden perehdytyksen laatua ja toteutusta kohtaan. Varsinaisena toimeksiantajana opinnäytetyölle oli Tampereen ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Toimeksiannon taustalla nähtiin tärkeänä se, että restonomiopiskelijoille kerrottaisiin opinnäytetyön tuloksista osallistavassa työpajassa tutkimuksen valmistuttua. Perehdyttäminen on tärkeä asia, josta suurin osa restonomeista esihenkilöinä vastaavat valmistuttuaan.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja käsitys ravintola-alan perehdyttämisen nykyisestä tilanteesta sekä asioista, joihin perehdyttäminen vaikuttaa organisaatiossa ja kuinka perehdytyksen laatua voitaisiin organisaatioissa parantaa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville, mihin kaikkeen onnistunut perehdytys vaikuttaa ja mitä hyötyä perehdytykseen panostamisella organisaatiolle on. Tutkimusta ohjaavia kysymyksiä olivat: millaisista asioista hyvä perehdytys koostuu, mikä merkitys perehdyttämällä on työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä hyöty perehdyttämällä on organisaation tuloksellisuuteen.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista mielipidekyselyä, jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys ravintola-alan organisaatioiden perehdyttämisen tilasta sekä kvalitatiivista teemahaastattelua ravintola-alan henkilöstöltä sekä esimiehiltä. Kyselylomake luotiin Tampereen ammattikorkeakoulun sähköisellä lomakeeditorilla (liite 1). Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, toiselta nimeltään määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan selvittää tutkimuksen tulokset numeroiden avulla. Tutkimustulokset esitetään numeroina, jolloin tutkijan on tulkittava erilaisten teemojen samankaltaisuus tai erilaisuus numeroin ja ana-

lysoitava ne itse ymmärrettävään sekä sanalliseen muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa mitataan eroavaisuuksia vastauksien kesken, jolloin saadaan muodostettua numeraalinen tulos tutkittavista teemoista. (Vilka 2007, 13—15.)

Kyselylomaketta jaettiin muun muassa sosiaalisessa mediassa opinnäytetyön tekijän omien kontaktien kautta. Tavoitteena oli levittää kyselytutkimusta laajalle kohderyhmälle, jotta saatiin mahdollisimman suuri otanta, jonka avulla voitiin analysoida tuloksia helpommin. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän suosittu kyselyyn vähimmäisvastaava henkilömäärä on 100 henkilöä. Suuren henkilömäärän oletetaan muodostavan helpommin analysoitavan kokonaisuuden numeroin, joista pystytään analysoimaan tuloksia helpommin. Laaja teoriapohja tutkimuksen taustana on myös hyvin oleellista määrällistä tutkimusta tehtäessä. Teorian avulla tutkimuksessa voidaan luoda jo olemassa olevalle tiedolle uutta merkitystä, käsitteitä tai täsmennetään vanhaa jo olemassa olevaa tietoa. (Vilka 2007, 17,25)

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston keruu voidaan toteuttaa kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla. Kysely on helppo tapa kerätä tuloksia, kun tutkittavia on laajasti, eikä kyselyyn osallistuvia henkilöitä ole ennalta valittu. Kyselyssä käytetään usein kyselylomaketta, joka on vakioitu. Vakioitu kyselylomake tarkoittaa lomaketta, johon kyselyyn osallistuneet vastaavat samoihin ennalta määriteltyihin kysymyksiin. (Vilka 2007, 28.) Kyselytutkimukseen oli mahdollista vastata 4.10.–7.10.2021. Kyselyyn vastasi lopulta 112 henkilöä. Kyselyn sulkeuduttua vastaukset siirrettiin Exceliin, jossa laadittiin kyselyn vastauksista havaintomatriisi. Havaintomatriisi siirrettiin Tixel-10 tilasto-ohjelmaan, jossa luotiin jakaumia sekä ristiintaulukoinnin avulla havainnoitiin tutkimuksen tuloksia.

Kvalitatiivinen eli laadullinen teemahaastattelu tehtiin kolmelle ravintola-alalla työskentelevälle henkilölle 10.10.—7.10.2021. Haastateltavilla oli kokemusta sekä perehdyttävän että perehdyttäjän roolista ja heillä oli myös käsitys ravintola-alan tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kysymykset lähetettiin valmiissa haastattelurungossa sähköpostitse, johon haastateltavat vastasivat omien sanojensa mukaisesti (liite 2). Haastatteluun osallistui ammattinimikkeiltään ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö sekä kokki. Teemahaastattelua

analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Esimerkkinä taulukko 2, jossa analysoitiin tuloksellisuutta perehdyttämisen näkökulmasta.

Sisällönanalyysin avulla tekstidokumentista pyritään saamaan tiivistetty ja ymmärrettävä muoto, joka auttaa tutkijaa luomaan aiheesta johtopäätöksiä. Sisällönanalyysiä tehtäessä on tärkeää, ettei dokumentin sisältö katoa sitä analysoidessa. Toisin sanoen analysoitava dokumentti on pilkottava osiin, jotta siitä saadaan koottua ymmärrettäviä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysiin sisältyy erilaisia vaiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on dokumentin pelkistäminen, toiselta nimeltään redusointi, jossa tutkija pyrkii rajamaan aineistosta kaiken tiedon, joka ei ole relevanttia tutkimusta tehdessä. Pelkistäminen voidaan toteuttaa siten, että aineistosta etsitään tutkimuksen aiheita tukevia ilmaisuja sekä aiheita, joiden tutkija kokee olevan tärkeitä. Ilmaisut ja aiheet voidaan eritellä dokumentista käyttäen esimerkiksi alleviivaustyökälyä, käyttäen eri värejä tai jotain muuta tutkijalle sopivaa menetelmää erottaakseen dokumentissa olevat pääasiat. Näin dokumentista etsitään samankaltaisia asioita, jotka tukevat tutkimusaihetta. Nämä samankaltaisuudet yhdistetään, jolloin niistä muodostuu pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset eristetään muusta jäljelle jääneestä tekstistä ja muodostetaan niistä erillinen dokumentti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Pelkistämisen jälkeen eritelty aineisto ryhmitellään, toisin sanoen klusteroidaan. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään samaa tarkoittavia asioita tai eriävyyksiä. Samaa tarkoittavia asioita käsittelevät aiheet ja käsitteet jaetaan ryhmiin ja erilaisiksi luokiksi. Näistä erilaisista luokista muodostetaan niin sanottu alaluokka. Alaluokka nimetään pelkistettyjen ilmauksien sisällön mukaan. Ryhmittelyssä saadaan jo tiivistetty käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Alaluokkien jälkeen ryhmittelyä jatketaan muodostamalla alaluokista yläluokkia. Tämän jälkeen yläluokassa on jäljellä pelkistetyn ilmauksen lauseen pääsanoma. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysia voidaan tämänkin jälkeen vielä jatkaa käsitteellistämällä, eli abstrahoinnilla, jolloin yläluokan ilmaisusta luodaan vielä pääluokka, jolloin analysoinnin kohteena oleva aihe käsitteellistetään loppujen lopuksi yhteen teoreettiseen käsitteeseen. Sisällön käsitteellistämistä voidaan jatkaa niin kauan, kuin

se tutkijan mielestä on tarpeen ja tutkimuksen kannalta relevanttia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

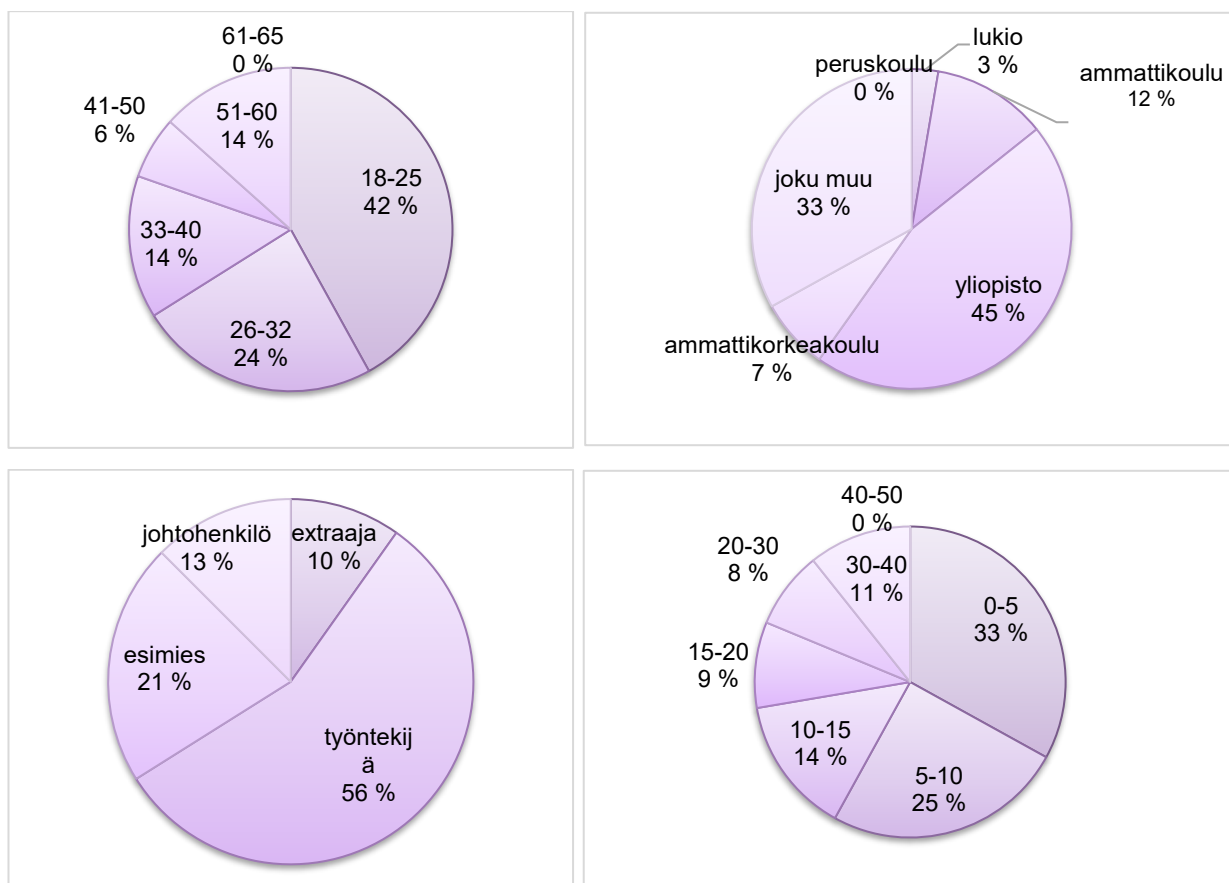
TAULUKKO 2. Perehdyttämisen vaikutus tuloksellisuuteen

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
-Perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä osaa työnsä vaaditulla tavalla, jolloin virheiden mahdollisuus vähenee	Perehdytyksellä varmistetaan työntekijän osaaminen	Osaaminen varmistaminen
-Jos työntekijä ei koe osaavansa työtehtäviään, saattaa epävarmuus aiheuttaa työn kuormittavuutta, joka voi johtaa sairauspoissaoloihin ja näin lisätä kustannuksia työpajalla	Perehdytyksen avulla vähennetään virheitä	Virheiden minimointi
-Kattava perehdytys antaa työntekijälle kuvan, että yritys on sitoutunut hänen perehdytykseen, joka myös sitouttaa työntekijää tuottamaan yritykselle tulosta	Onnistuneella perehdytyksellä minimoidaan yrityksen ylimääräisiä kustannuksia	Lisäkustannusten vähentyminen
-Jos perehdytyksestä luistetaan, se johtaa sooloiluun ja sitä kautta virheisiin	-Kattavalla perehdytyksellä sitoutetaan työntekijä yritykseen tekemään tuloksia	Tulevaisuuden varmistaminen

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselytutkimus

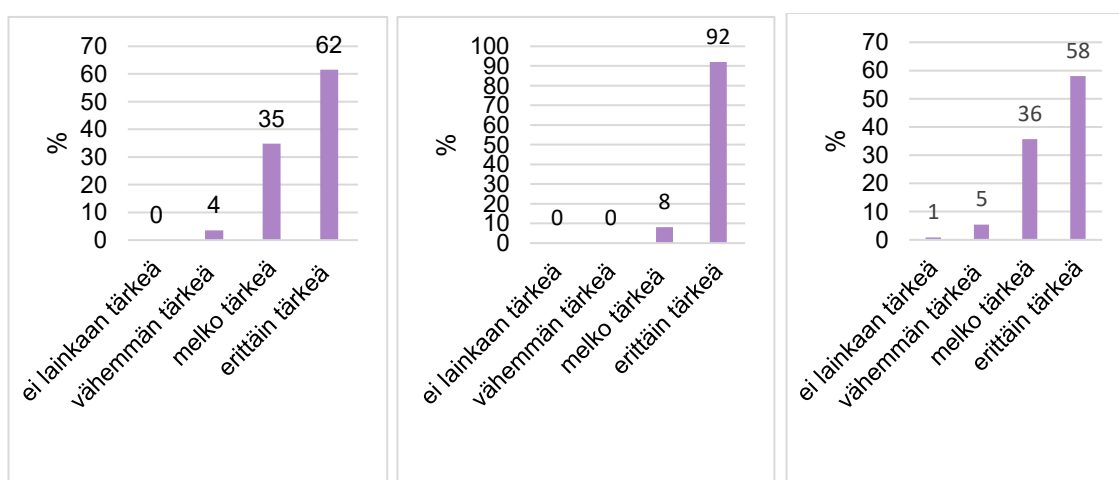
Vastaajien taustatietoja esitellään kuviossa 5. Kyselyyn vastanneista suurin osa eli 42 % oli 18—25-vuotiaita, lähes neljännes eli 24 % oli 26—32-vuotiaita, 33—40-vuotiaita sekä 51—60-vuotiaita oli molempia ikäryhmiä 14 %, 41—50-vuotiaita oli 6 % ja 61—65-vuotiaita ei kyselyyn osallistunut lainkaan. Vastaajista oli 77 % naisia, 22 % miehiä ja 1 % muun sukupuolisia. Vastaajien viimeisin koulutusaste oli seuraava. Yliopistosta oli valmistunut 45 %, jostain muusta koulusta 33 %, ammattikoulusta 12 %, ammattikorkeakoulusta 7 %, lukiosta 3 %. Vain pelkääseen peruskoulun käyneitä ei vastaajissa ollut lainkaan. Vastaajat toimivat erilaisissa työtehtävissä, työntekijöitä oli 56 %, esimiehiä 21 %, johtohenkilöitä 13 % ja extraajia 10 %. Työkokemuksen pituus oli suurimmalla osalla eli 33% vastaajista 0—5 vuotta, 25 % 5—10 vuotta, 14 % 10—15 vuotta, 11 % 30—40 vuotta, 9 % 15—20 vuotta ja 8 % vastaajista 20—30 vuotta työkokemusta.



KUVIO 5. Vastaajien taustatiedot: ikä, koulutus, työnimike ja työkokemus vuosina

Tuloksellisuus-teeman väittämistä nousivat esiin melko yksimielisesti ne asiat, joita vastaajat pitivät erittäin sekä melko tärkeinä yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavina tekijöinä. Tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä yrityksen liikeideaa pitivät vastaajista 71 % erittäin tärkeänä, 26 % melko tärkeänä, 2 % vähemmän tärkeänä ja 2 % ei lainkaan tärkeänä. Vastaajat kokivat yrityksen arvot ja brändin 51 % erittäin tärkeänä, 45 % melko tärkeänä ja 4 % vähemmän tärkeänä. Toimialan kilpailua pidettiin tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä 36 %vastaajien mielestä erittäin tärkeänä, 58 % melko tärkeänä ja 6 % vähemmän tärkeänä.

Kuviossa 6 esitellään yrityksen yhteisten tavoitteiden, sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön ja koulutetun henkilöstön vaikutusta tuloksellisuuteen. Vastaajista 62 % kokivat yhteiset tavoitteet erittäin tärkeänä, 35 % melko tärkeänä ja 4 % vähemmän tärkeänä. Vastaajista 92 % kokivat motivoituneen henkilöstön erittäin tärkeänä ja 8 % melko tärkeänä. 58 % vastaajista kokivat koulutetun henkilöstön erittäin tärkeänä, 36 % melko tärkeänä, 5 % vähemmän tärkeänä ja 1 % ei lainkaan tärkeänä.

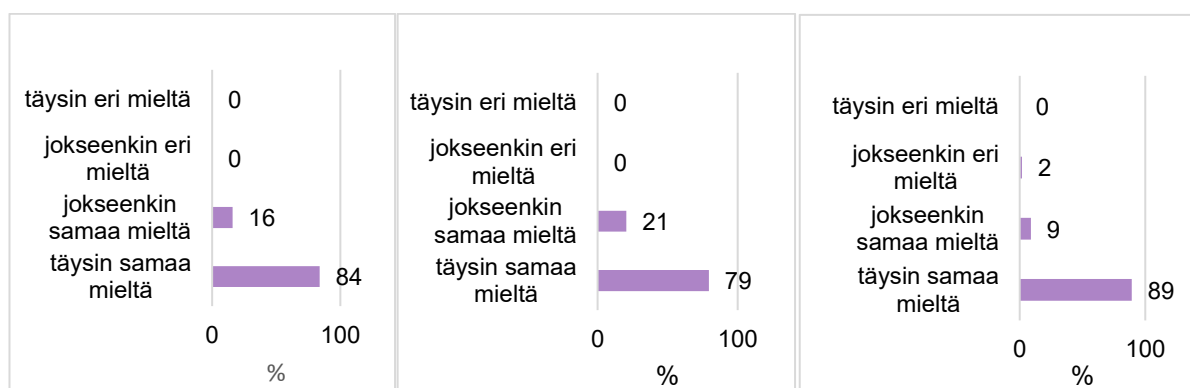


KUVIO 6. Tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä: yhteiset tavoitteet, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö ja koulutettu henkilöstö

Kannattavuuden seuranta eri mittarein pitivät 42 % vastaajista erittäin tärkeänä, 51 % melko tärkeänä, 6 % vähemmän tärkeänä ja 1 % ei lainkaan tärkeänä. Yrityksen johtamistapaa pitivät 85 % vastaajista erittäin tärkeänä, 14 % melko tärkeänä ja 1 % vastaajista vähemmän tärkeänä. Digitalisoitumista tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä vastaajista 21 % pitivät erittäin tärkeänä, 58 % melko tärkeänä,

keänä ja 21 % vähemmän tärkeänä. Yrityksen taloudellisia haasteita tuloksellisuuden vaikuttavana tekijänä vastaajista 37 % pitivät erittäin tärkeänä, 56 % melko tärkeänä, 4 % vähemmän tärkeänä ja 3 % ei lainkaan tärkeänä. Toimialan muuttuvia trendejä vastaajista 18 % pitivät erittäin tärkeänä, 59 % melko tärkeänä, 22 % vähemmän tärkeänä ja 1 % ei lainkaan tärkeänä tuloksellisuuden vaikuttavana tekijänä. Toimialan kilpailun kokivat 36 % vastaajista erittäin tärkeänä, 58 % melko tärkeänä ja 6 % vähemmän tärkeänä. Henkilöstön koulutuksen puutteen kokivat tuloksellisuuden vaikuttavana tekijänä 36 % vastaajista erittäin tärkeänä, 50 % melko tärkeänä, 13 % vähemmän tärkeänä ja 1 % ei lainkaan tärkeänä.

Työhyvinvointi-teeman tuloksista saatiin selville asiat, joita kyselyyn vastanneet pitivät erityisen tärkeinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Kuviossa 7 on esitelty työkavereiden, yrityksen johtamistyylin ja yleisen ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin. Vastaajista 84 % olivat täysin samaa mieltä työkavereiden vaikutuksesta työhyvinvointiin ja 16 % vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä. Yrityksen johtamistyylin vaikutuksesta työhyvinvointiin vastaajista 79 % oli täysin samaa mieltä ja 21 % jokseenkin samaa mieltä. Väitteessä yleisen ilmapiirin vaikutuksesta työhyvinvointiin vastaajista 89 % oli täysin samaa mieltä, 9 % jokseenkin samaa mieltä ja 2 % jokseenkin eri mieltä.



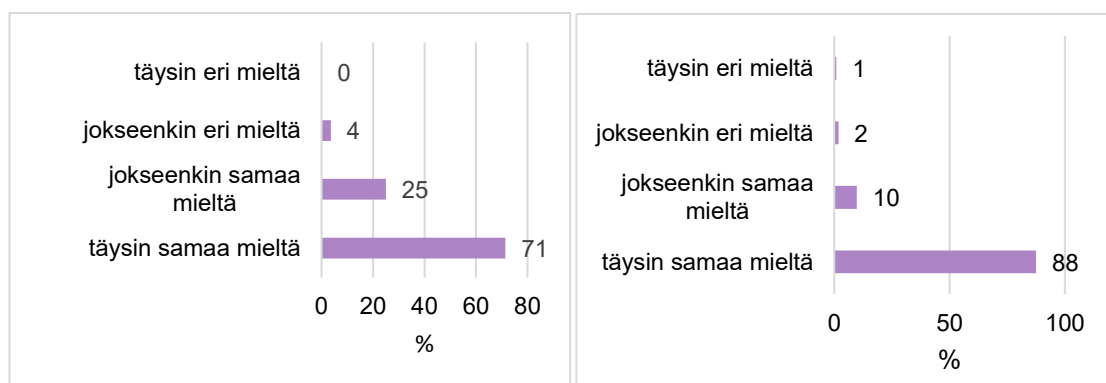
KUVIO 7. Työhyvinvointia edistävät asiat: työkaverit, yrityksen johtamistyyli ja yleinen ilmapiiri

Työssä kehittymismahdollisuus työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä väitteestä 38 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 57 % jokseenkin samaa mieltä ja 4 % jokseenkin eri mieltä. Yrityksen selkeistä toiminnan tavoitteista työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä vastaajista 53 % oli täysin samaa mieltä, 45 % jokseenkin

samaa mieltä ja 3 % jokseenkin eri mieltä. Työntekijän motivaatio koettiin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Vastaajista 83 % oli täysin samaa mieltä, 14 % jokseenkin samaa mieltä, 2 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Työntekijän omat elämänhallintataidot vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin vastaajista 38 % oli täysin samaa mieltä, 53 % jokseenkin samaa mieltä ja 10 % jokseenkin eri mieltä.

Oikeudenmukainen johto koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. 88 % vastaajista olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 10 % jokseenkin samaa mieltä, 2 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Työterveyspalveluiden käyttöoikeus koettiin myös positiivisena vaikutuksena työhyvinvointiin. Vastaajista 47 % olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 45 % jokseenkin samaa mieltä, 7 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä.

Kuviossa 8 on esitetty työntekijän henkilökohtaisen psyykkisen- ja fyysisen terveyden vaikutus työhyvinvointiin. 71 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä psyykkisen terveyden vaikutuksesta työhyvinvointiin, 25 % jokseenkin samaa mieltä ja 4 % jokseenkin eri mieltä. Fyysisen terveyden koettiin vaikuttavan myös huomattavasti työhyvinvointiin. 88 % vastaajista olivat väitteestä täysin samaa mieltä, 10 % jokseenkin samaa mieltä, 2 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä.



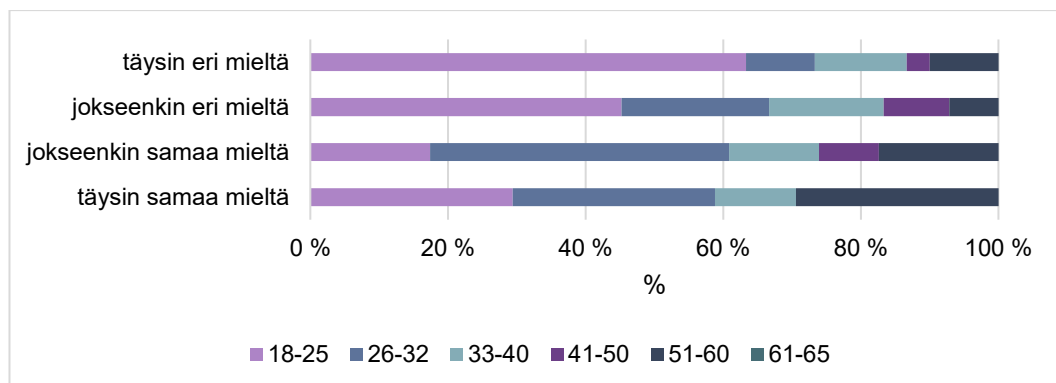
KUVIO 8. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: työntekijän psyykkinen- ja fyysinen terveys

Yrityksen sisäinen avoin kommunikaatio työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä koettiin seuraavasti. 80 % vastaajista olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 18 % jokseenkin samaa mieltä, 1 % jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä.

Haluttiin myös selvittää, kuinka työn stressaavuus koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Tulokset jakautuivat hyvin tasaisesti. 32 % vastanneista olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 30 % jokseenkin samaa mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 13 % vastaajista täysin eri mieltä. Työn mielekkyys koettiin myös työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, sillä 63 % vastaajista olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 34 % jokseenkin samaa mieltä, 1 % jokseenkin eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä.

Seuraavaksi väitteenä oli kehnon johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Väitteessä mielipiteet olivat jakautuneet melko selvästi ääripäihin. Täysin samaa mieltä olivat vastaajista 38 %, jokseenkin samaa mieltä 13 %, jokseenkin eri mieltä 10 % ja täysin eri mieltä 39 % vastaajista. Työn kuormittavuus työhyvinvointiin vaikuttajana koettiin hyvin jakautuneesti. 31 % vastaajista olivat väitteestä täysin samaa mieltä, 24 % jokseenkin samaa mieltä, 25 % jokseenkin eri mieltä ja 20 % täysin eri mieltä.

Viimeiseksi tuloksellisuuden väittämäksi kyselyyn valikoitui työeläkeiännouksen vaikutus työhyvinvointiin (kuvio 9). Väittämällä haluttiin saada selville, mitä mieltä eri ikäryhmät olivat kyseisestä aiheesta. Tuloksista selvisi, että työeläkeiännouksen vaikutuksen työhyvinvointiin kokivat 51 % ikäryhmässä 51—60-vuotiaat vastaajat, jotka vastasit väittämään olemalla täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä vastaajista suurin osa olivat 26—32-vuotiaita, jokseenkin eri mieltä vastanneista suurin osa olivat 18—25-vuotiaita ja väittämään täysin eri mieltä vastanneista suurin osa myöskin 18—25-vuotiaita. Tuloksista voidaan päätellä, että työeläkeiännousu vaikuttaa vanhempaan sukupuoleen enemmän, kuin nuorempaan.

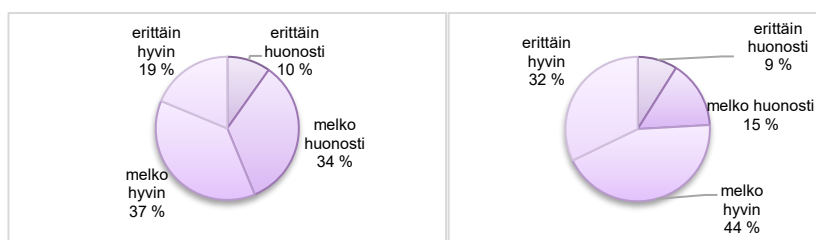


KUVIO 9. Työeläkeiännouksen vaikutus työhyvinvointiin ikäryhmittäin

Perehdytys-teemassa haluttiin saada selville, kuinka moni on saanut perehdytystä työpaikallaan ja kuinka moni on itse toiminut perehdyttäjänä. Kyselyyn vastanneista 95 % vastasivat saaneensa perehdytystä ja 5 % vastanneista eivät ole saaneet perehdytystä. Vastanneista 82 % on toiminut joskus perehdyttäjänä ja 18 % vastanneista ei ole toiminut perehdyttäjänä.

Vastaajien työpaikoilla perehdytys oli hoidettu vaihtelevasti. 20 % mielestä erittäin hyvin, 41 % melko hyvin, 32 % melko huonosti ja 7 % mielestä erittäin huonosti. Yrityksen toimitilojen perusteellinen esittely hoidettiin vastaajien työpaikoilla kohtalaisesti. 33 % vastaajista kokivat toimitilojen esittelyn suoritettavan erittäin hyvin, 47 % melko hyvin, 18 % melko huonosti ja 2 % erittäin huonosti. 32 % mielestä työkavereihin tutustuttaminen osana perehdytystä hoidetaan työpaikoilla erittäin hyvin, 38 % melko hyvin, 25 % melko huonosti ja 5 % vastanneista erittäin huonosti.

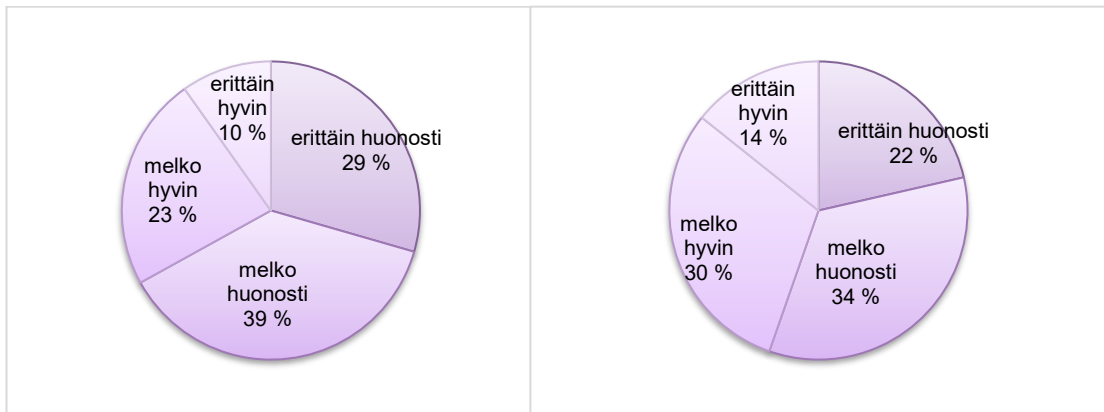
Kuviossa 10 on esitetty perehdyttäminen työturvallisuuteen ja itse työn suorittamiseen. Työturvallisuuden perehdyttäminen koettiin onnistuneen 19 % mukaan erittäin hyvin, 37 % mielestä melko hyvin, 34 % mielestä melko huonosti ja 10 % mukaan erittäin huonosti. Itse työn tekoon perehdytys hoidetaan yrityksissä vastaajista 32 % mukaan erittäin hyvin, 44 % mukana melko hyvin, 15 % mukaan melko huonosti ja 9 % mukaan erittäin huonosti.



KUVIO 10. Työturvallisuuteen- ja työntekoon perehdyttäminen

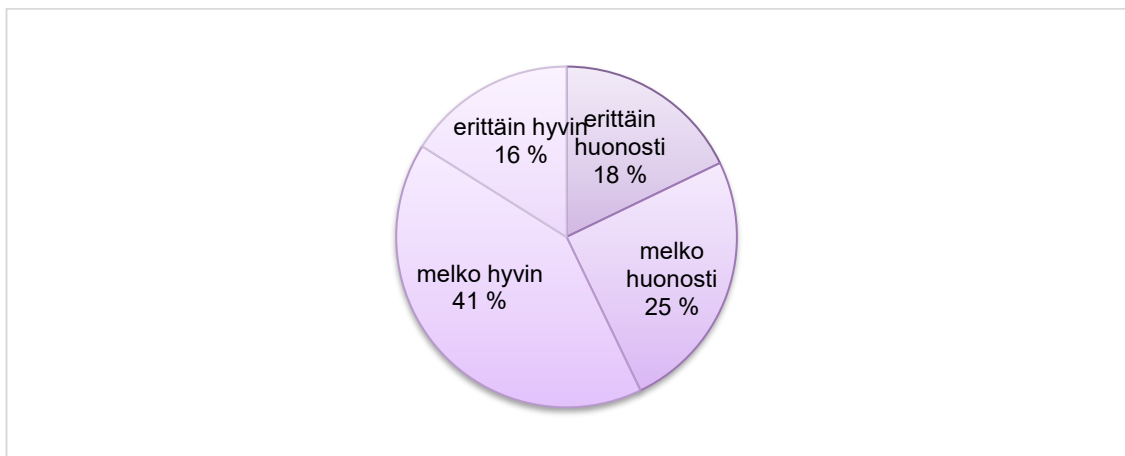
Seuraavaksi haluttiin saada selville, kuinka hyvin yrityksen tavoitteet selvitetään perehdytettävälle perehdytyksen yhteydessä. 16 % vastanneista olivat sitä mieltä, että tavoitteet selvitetään erittäin hyvin, 32 % melko hyvin, 42 % melko huonosti ja 10 % erittäin huonosti. Vastauksien mukaan yritysten tavoitteiden selvittäminen hoidetaan keskimääräisesti siis melko huonosti.

Kuviossa 11 selvitetään kuinka hyvin yritykset hyödyntävät tarkkaa perehdytys-suunnitelmaa perehdytystä toteuttaessaan ja kuinka hyvin perehdytys räätälöidään perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi. Perehdytys-suunnitelmaa seurataan yrityksissä 29 % vastanneiden mielestä erittäin hyvin, 23 % melko hyvin, 39 % melko huonosti ja 29 % erittäin huonosti. Tulosten mukaan keskimääräisesti perehdytys-suunnitelmaa seurataan siis melko huonosti tai erittäin huonosti. Perehdytyksen räätälöinti perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi hoidetaan vastanneista 14 % mukaan erittäin hyvin, 30 % melko hyvin, 34 % melko huonosti ja 22 % mielestä erittäin huonosti. Tuloksista päätellen suurimmassa osassa yrityksissä perehdytys räätälöidään siis melko huonosti tai erittäin huonosti.



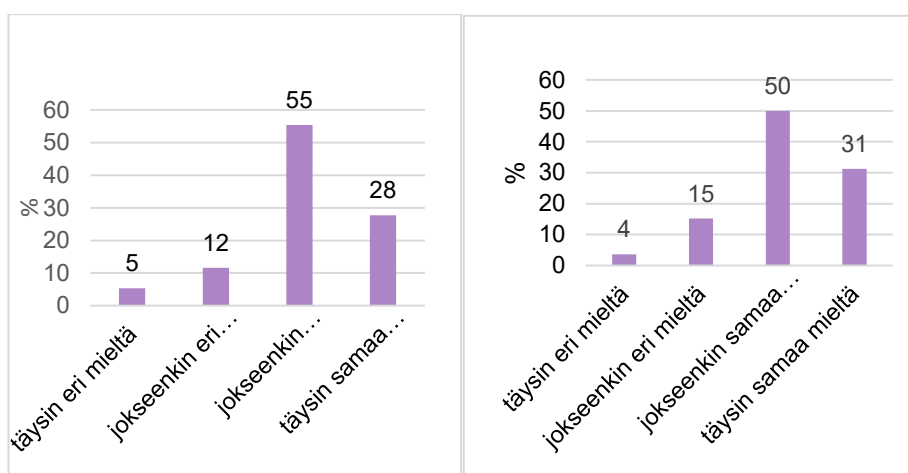
KUVIO 11. Perehdytys-suunnitelman seuraaminen ja perehdytyksen räätälöinti

Seuraavaksi haluttiin saada selville mitä vastaajat ovat mieltä perehdytyksen suorittamisesta kokonaisuudessaan (kuvio 12). Kyselyyn vastanneiden mukaan 16 % koki perehdytyksen hoidettavan kokonaisuudessaan erittäin hyvin, 41 % melko hyvin, 25 % melko huonosti ja 18 % erittäin huonosti.



KUVIO 12. Perehdytys hoidetaan kokonaisuudessaan

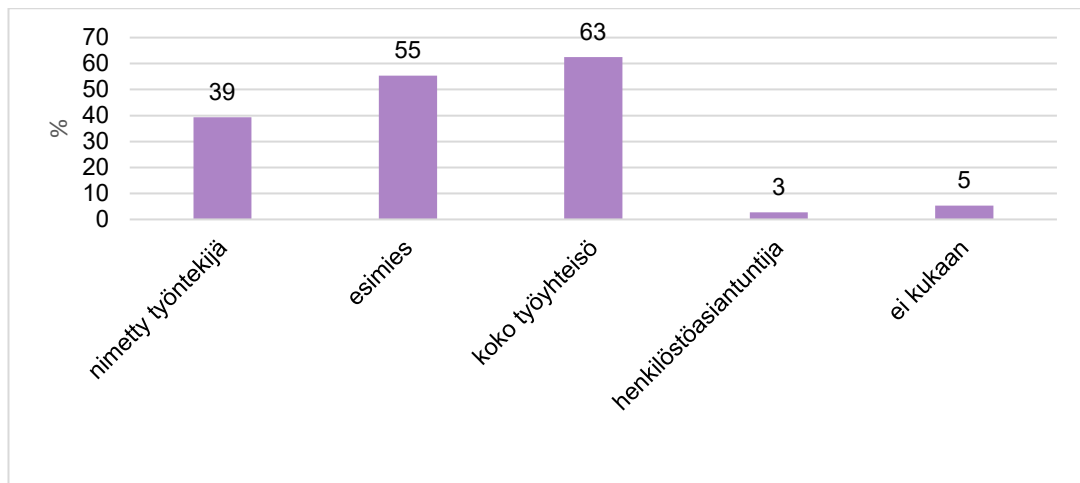
Perehdyttäjän ammattinimikkeellä ei nähty olevan isoa merkitystä. Vastaukset jakautuivat saman tyyppisesti työntekijä- ja esimiesperehdyttäjän osalta (kuvio 13). 28 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä työntekijän toimimisesta perehdyttäjänä, 55 % jokseenkin samaa mieltä, 12 % jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä. Perehdyttäjän on oltava esimies, olivat vastaajista 31 % väitteestä täysin samaa mieltä, 50 % jokseenkin samaa mieltä, 15 % jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä.



KUVIO 13. Onko perehdyttäjän oltava: työntekijä vai esimies

Väitteeseen perehdyttäjän on oltava asiantunteva, vastasivat kyselyyn osallistuneet 88 % olevansa täysin samaa mieltä, 10 % jokseenkin samaa mieltä ja 2 % jokseenkin eri mieltä. Kyselyyn vastanneista suurin osa olivat myös sitä mieltä, että perehdyttäjän on oltava sitoutunut ja motivoitunut. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä olivat 80 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 17 %, jokseenkin eri mieltä 2 % ja täysin eri mieltä 1 %. Suurin osa vastaajista siis koki, että perehdytyksen onnistuminen edellyttää myös perehdyttäjän sitoutumista ja motivaatiota tehtävän suorittamiseen.

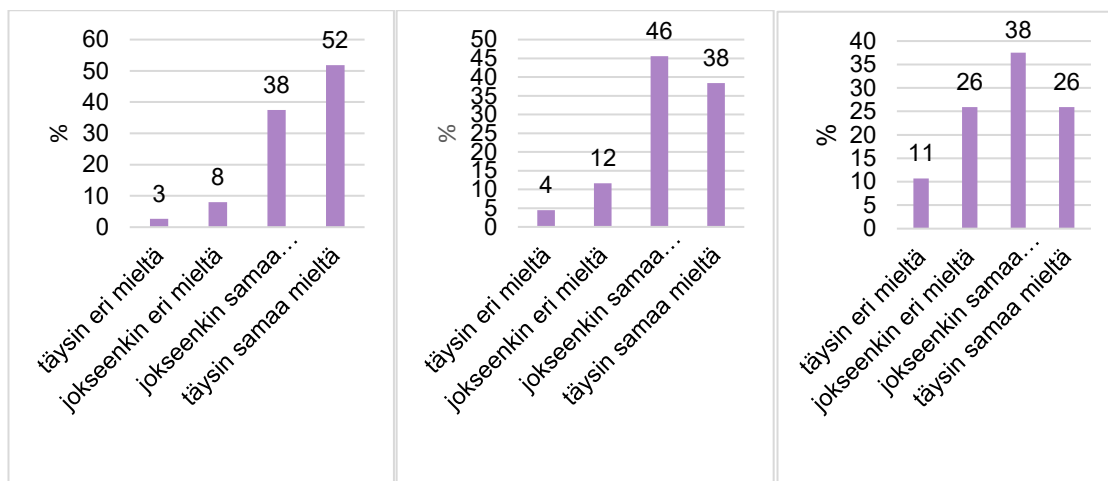
Kuviossa 14 esitetään perehdyttäjänä toimivien ammattinimikkeet. Työpaikoilla perehdyttämisestä vastaa enemmistön eli 38 %:n mukaan koko työyhteisö. Perehdyttämisvastuu oli esimiehellä 33 %:n mukaan ja työntekijällä puolestaan 24 %:n mukaan. Vastaajista 3 % oli sitä mieltä, että perehdyttämisestä ei ole kukaan vastuussa ja 2 %:n mielestä vastuu oli henkilöstöasiantuntijalla.



KUVIO 14. Kuka toimii perehdyttäjänä

Perehdytyksen haasteita oli useampia. Vastaajista suurin osa piti perehdyttäjän huonoa asennetta haasteellisena perehdyttämisessä. Täysin samaa mieltä oli 43 %, jokseenkin samaa mieltä 35 %, jokseenkin eri mieltä 12 % ja täysin eri mieltä 10 %. Toisaalta myös sama nähtiin haasteena perehdytettävän huonon asenteen osalta, kun 42 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 4 % jokseenkin samaa mieltä, 13 % jokseenkin eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä.

Kuviossa 15 esitetään perehdyttämiseen vaikuttavia haasteellisia tekijöitä. Tulosten mukaan kiire on suuri perehdyttämiseen vaikuttava asia, joka koetaan haastavaksi. Väitteestä 52 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä, 37 % jokseenkin samaa mieltä, 8 % jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. Puutteellinen perehdytyssuunnitelma koettiin haasteeksi perehdytystä toteuttaessa seuraavasti. 38 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä, 46 % jokseenkin samaa mieltä, 12 % jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Seuraavaksi väitteeksi esitettiin yrityksen taloudellisten resurssien vaikutus perehdyttämiseen. Väitteestä täysin samaa mieltä olivat 26 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 37 %, jokseenkin eri mieltä 26 % ja täysin eri mieltä 11 %.

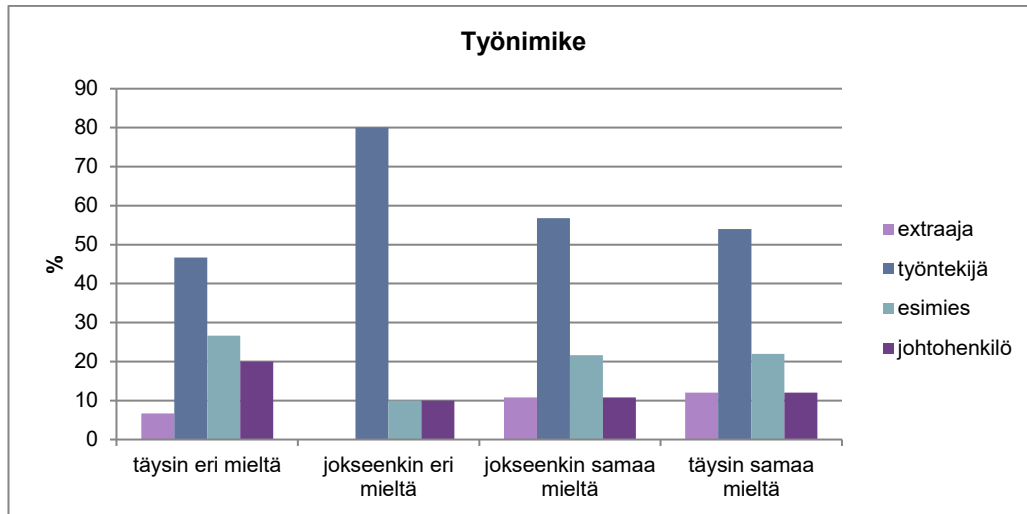


KUVIO 15. Perehdytyksessä haasteena koetaan: kiire, puutteellinen perehdytys-suunnitelma ja taloudelliset resurssit

Perehdyttämisen ajankohta koettiin myös perehdyttämisen toteuttamisen haasteena. Vastaajista 24 % olivat täysin samaa mieltä, 47 % jokseenkin samaa mieltä, 21 % jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä. Seuraavaksi haluttiin tietää kuinka perehdyttämisen ajankohta vaikuttaa perehdyttämisen toteuttamiseen. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä olivat 24 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 47 %, jokseenkin eri mieltä 21 % ja täysin eri mieltä 8 %. Puutteellisen vuorovaikutuksen koettiin vaikuttavan haasteena perehdyttämiseen. Väitteen kanssa 37 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä, 42 % jokseenkin samaa mieltä, 13 % jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä.

Seuraavana väitteenä oli epäselvän vastuunjaon vaikutus perehdyttämisen toteuttamiseen. Vastaajista 43 % olivat täysin samaa mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 13 % jokseenkin eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä. Viimeisenä väittämänä oli, ettei perehdytystä koeta tärkeäksi. Vastaajista 43 % olivat asiasta täysin samaa mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 13 % jokseenkin eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä. Lopussa haluttiin vielä selvittää ristiintaulukoinnin avulla (kuvio 16), mitä mieltä eri työnimikkeiden henkilöt olivat väitteestä, ettei perehdytystä koeta tärkeäksi. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työntekijöitä, joista 80 % olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Kyselyyn vastanneista toiseksi suurin joukko olivat esimiehiä ja heistä 27 % oli väitteestä täysin eri mieltä. Kolmanneksi suurin vastaajien osuus oli johtohenkilöt, joista suurin osa eli 20 % vastasi olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vähiten kyselyyn vastanneita oli

extraajia, joista 12 % oli täysin samaa mieltä siitä, ettei perehdytystä koeta tärkeäksi.



KUVIO 16. Työnimikkeiden kokemus väitteestä: perehdytystä ei koeta tärkeäksi

Kyselylomakkeen lopussa kyselyyn osallistuneet saivat vastata avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kertomaan kehittämissuunnitelmia perehdyttämisen hoitamiseen. Kehittämissuunnitelmia tuli noin 30 henkilöltä. Ehdotuksista nousi muutama pääasia, jotka melkein jokainen oli vastauksessaan maininnut. Kyselyyn vastanneiden mielestä perehdyttäjäksi tulisi valita henkilö, joka tuntee yrityksen arvot ja tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti. Perehdyttäjän on myös oltava motivoitunut ja keskeinen hahmo työyhteisössä, joka myös pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Vaikka perehdyttäjäksi tulisi valita vain yksi henkilö, olisi suotavaa, että koko työporukka olisi valmis antamaan oman panoksensa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tulisi myös perehdyttää uutta työntekijää niin, kuin hän itse haluaisi perehdytystä.

Perehdytykseen tulisi sisällyttää henkilöstöön, taloon-, tavoille- ja tavoitteisiin tutustuttaminen sekä työtehtävän suorittaminen heti ensimmäisestä päivästä alkaen. Perehdyttämiseksi tulisi antaa tarpeeksi aikaa ja yrityksen olisi panostettava enemmän perehdytyksen laatuun. Perehdytyksen tulisi tapahtua aluksi kiireettömässä ympäristössä, jossa virheet on sallittuja. Myös perehdytysuunnitelmasta oltiin kehittämissuunnitelmassa täysin samoilla linjoilla. Perehdyttämissuunnitelmaa pitäisi käyttää perehdytystilanteissa useammin ja sen tulisi olla tarkkaan suunniteltu, selkeä ja virallinen yrityksen käyttämä asiakirja. Perehdytysuunnitelman

avulla perehdyttäminen olisi yhtenäisempää. Perehdytys suunnitelmaa noudatettaisiin kohta kerrallaan ja tehdyt osa-alueet allekirjoitettaisiin tehdyiksi.

Myös perehdyttämisen jälkeistä palautekeruuta ehdotettiin, jotta saataisiin palautteita siitä, kuinka perehdytyksessä on onnistuttu. Näin voitaisiin perehdytys suunnitelmaa myös tarpeen mukaan muokata epäkohdat huomattaessa. Suunnitelmallinen ja selkeä perehdyttäminen ei pitäisi tuottaa yrityksessä ongelmia ja ennen pitkään maksaa itsensä takaisin. Perehdyttämiseen toivottiin riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyttämisen täytyisi lukeutua yhdeksi yrityksen tärkeistä prioriteeteista.

6.2 Teemahaastattelu

Haastattelussa pohdittiin ensimmäiseksi perehdyttämisen hyötyä yrityksen tuloksellisuuteen. Haastattelun pohjalta havaittiin yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavan muun muassa työntekijän puutteelliset taidot suoriutua työstä, joka voi johtaa työntekijän fyysiseen tai henkiseen kuormittumiseen, joka voi puolestaan johtaa sairaspöissaoloihin. Näiden seurauksena yritykselle koituu ylimääräisiä kustannuksia, jotka vaikuttavat tuloksiin. Laadukkaalla perehdytyksellä myös annetaan kuva yrityksen sitoutumisesta häneen ja hänen kouluttamiseensa, jolloin on ilmeisempää, että työntekijäkin sitoutuu yritykseen ja näin tuottaa tehokkaammin ja enemmän. Varmaksi nähtiin se, että perehdytyksestä luistettaessa voi seurata virheitä sekä sooloilua, jotka rasittavat yrityksen tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä.

Työhyvinvointiin vaikuttaviksi erilaisiksi tekijöiksi nousi esiin muun muassa työyhteisön yleinen ilmapiiri, johtamistyyli, työntekijän oma osaaminen ja motivaatio, työn kuormittavuus sekä työstä palautumisen mahdollisuus. Myös työn mielekkyyden tärkeys nousi osatekijänä esiin. Suuria työhyvinvointiin vaikuttajia ovat myös työkaverit. Työhyvinvointia voitaisiin taas parantaa motivoivalla johtamisella, työilmapiiriin panostamisella ja kattavalla perehdytyksellä. Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus tulisi olla jokaisella työpaikalla normi. Työhyvinvoinnin yksi suurin osatekijä on kunnioitus kaikkia kohtaan. Myös motivoiva palkitsemisjärjestelmä on toimiva tapa palkita työntekijöitä hyvästä työstä.

Haastattelun pääteemana toimi perehdytys ja sen tärkeys. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei perehdytystä tulisi laiminlyödä. Perehdytykseen tulisi sisällyttää kattavasti kaikki tarpeellinen tieto yrityksestä, sen toimintatavoista ja työyhteisöstä. Perehdytettävälle tulisi esitellä työympäristö, työturvallisuus, erilaiset yrityksen käytännöt ja odotukset. Perehdytyksen suunnitelmallisuutta sekä selkeitä toiminnan tavoitteita korostettiin.

Perehdytys tulisi myös muokata perehtyjän tarpeiden mukaiseksi, perustuen työntekijän jo olemassa olevaan tietoon ja osaamiseen. Haastatteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, että onnistunut perehdytys on vuorovaikutusta. Perehdytyksen onnistumisen edellytyksinä ovat muun muassa perehtyjän oma aktiivisuus, halu oppia ja kiinnostus työtä ja yritystä kohtaan. Hyvän perehdyttäjän rooli onnistuneessa perehdytyksessä on myös oleellinen. Perehdyttäjän tulisi olla kannustava ja kertoa selkeästi perehdytyksen kulusta sekä kaikki tarvittavat tiedot yrityksestä ja työnteosta. Perehdyttäjän tulisi olla aina läsnä, tukena ja huolehdittava, että perehdytys viedään loppuun asti. Jokainen haastateltava oli samaa mieltä siitä, että perehdyttäjän on oltava alansa ammattilainen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa työntekijöiltä vaaditaan erilaisiin tilanteisiin sekä muutoksiin sopeutumista. Työelämässä on tullut yhä tärkeämmäksi puheenaiheeksi työntekijöiden työhyvinvointi sekä työolot. Yksi tärkeimmistä organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä on osaava henkilöstö. Ovatko yritykset valmiita kouluttamaan ja sitouttamaan uusia työntekijöitä ja antamaan henkilöstölle tarpeeksi resursseja toteuttaa perehdytys vaaditulla tavalla.

Toimialan kova kilpailu vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen, sillä yrityksen tulosten tekijöinä toimii osaava henkilöstö. Kilpailuetuna nähdään ammattitaitoinen henkilökunta, joka luo yrityksestä mainekuvan ja sitouttaa myös asiakkaitaan. Tuloksellisuuteen vaikuttaa myös henkilöstö, jolla on selvät tavoitteet pyrkiä täyttämään yrityksen tulostavoitteet. Kaikkien on tiedettävä, miksi ja miten asiat tehdään. Kannattavuuden seuranta eri mittarein koetaan positiiviseksi tuloksellisuutta parantavaksi asiaksi. Mittareiden avulla yritys pystyy seuraamaan tuottavuuttaan ja kiinnittämään huomiota myös osa-alueisiin, joissa nähdään puutteita.

Työhyvinvointi on puhuttanut ihmisiä laajasti lähivuosina. On mietitty, mistä asioista työhyvinvointi koostuu ja kuinka sitä yleisesti voitaisiin yrityksissä parantaa. Henkilökunnan motivaatio työntekoa kohtaan on heikentynyt ja positiivista palautetta saa vain harvoin. Kiire ja työn stressaavuus ovat osasyitä sille, miksi työntekijät ovat henkisesti väsyneitä. Motivaatio ja työn mielekkyys edesauttavat yrityksen tuloksellisuutta sekä parantavat yleistä työilmapiiriä. Motivaation ja työn mielekkyyden lähteenä nähdään oikeudenmukainen johto. Sen tehtävä on varmistaa, ettei yrityksissä syrjitä ketään ja kaikki ovat tasa-arvoisia keskenään. Työhyvinvointia nähdään myös edistävän avoin vuorovaikutus, joka helpottaa joka päiväistä toimintaa yrityksissä. Vuorovaikutuksen avulla minimoidaan myös mahdollisia virheitä sekä väärinymmärryksiä, jotka voivat johtaa henkilöstön huonoon työhyvinvointiin sekä henkilöstön sisäisiin riitoihin. Myös työntekijän oma elämäntilanne sekä fyysinen- ja psyykinen terveys nähdään vaikuttavan osana työhyvinvointia, joka välittyy myös työyhteisön toimintaan ja yhteisön toimivuuteen.

Vaikkakin työn stressaavuus koetaan työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana, on se kuitenkin henkilökohtaista. Joku voi tuntea stressin työtään haittaavana tekijänä ja kokea suurta henkilökohtaista ahdistusta ja jopa lamaannusta. Toinen voi kokea toimivansa stressin alla paremmin ja suorittavan työtehtävänsä nopeammin. Työssä kehittymismahdollisuudet tuovat työntekijöille motivaatiota ja tunteen, että heidän osaamisestaan pidetään huoli ja sitä halutaan myös kehittää. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden sitouttaa työntekijöitään. Työhyvinvointi auttaa koko henkilöstön yhteistä toimintaa sekä yrityksen tuloksellisuutta. Se sitoo yhteen yksilöt, koko henkilöstön sekä johtoportaant.

Perehdytyksen tulisi olla yksi tärkeimmistä yrityksen tehtävistä. Tuloksia ei saada aikaan ilman osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Perehdytys tulisi hoitaa kunnon alusta asti ja sitä tulisi myös seurata. Pelkkä toimitilojen esittely ei perehdytykseksi riitä. Työturvallisuuteen perehdyttäminen nähdään hoidettavan yrityksissä kohtalaisen huonosti. Tämä voi johtaa vaaratilanteiden syntymisiin. Työturvallisuudella suojellaan henkilöstöä, yrityksen irtaimistoa sekä toimitiloja. Työturvallisuuteen perehdyttämisen laiminlyönnillä vaarannetaan henkilöstö sekä koko yritys ja mahdollistetaan ylimääräisten kulujen syntyminen. Puutteelliset taidot suoriutua työstä, voi johtaa työntekijän henkiseen kuormittumiseen, virheiden syntymiseen ja yrityksen tuloksellisuuteen.

Perehdytyssuunnitelma tulisi olla käytössä jokaisella yrityksellä. Perehdytyksen osa-alueet on käytävä jokaisen työntekijän kanssa tarkasti läpi. On tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen tietää perehdytyksen tavoitteista ja suorittamistavasta, jotta perehdyttämistä ei häiritsisi henkilöstön epäselvä vastuunjako ja epä-tietoisuus perehdyttämiseen kuuluvista osa-alueista. Yrityksissä on otettava jokainen perehdytettävä huomioon yksilönä. Jokainen ihminen oppii asiat eri tavalla ja eri tahtiin. Perehdytys ei ole tässä asiassa poikkeus. Tuloksien mukaan yrityksissä perehdytyksen räätälöinti perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi ei suurimmassa osassa yrityksissä toteudu.

Ennen perehdytyksen alkamista, olisi perehdyttäjän ja perehdytettävän suunniteltava yhdessä räätälöity perehdytyssuunnitelma, joka vastaa työntekijän tarpeita. Perehdytys palvelee parhaiten molempia osapuolia, kun taustatiedot on

selvitetty ja luotu perehdytyksen yhteiset tavoitteet sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän välille luottamussuhde. Yrityksissä perehdytyksen räätälöinti on toiminut melko huonosti. Seurauksena voidaan nähdä työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja uuden työntekijän kokemaa liiallista työstä suoriutumisen paine. Perehdytyksen toteuttamisen ajankohta nähtiin myös perehdytyksen haasteena. Perehdytystä tulisi usein suorittaa oman työn lomassa, jonka monet kokevat haasteelliseksi, sillä eivät pysty antamaan perehdytettävälle täyttä huomioonsa, myöskin oman työn laatu saattaa kärsiä perehdytyksen seurauksena. Myös ravintola-alan eri kausisesongit ovat haasteellisia perehdytyksen toteuttamisessa, sillä kiire voi olla hyvinkin ratkaiseva tekijä.

Tutkimuksessa ei havaittu merkittävää eroa siihen, koetaanko työntekijä vai esimies paremmaksi perehdyttäjäksi. Yhtenä perehdytyksen haasteena koettiin olevan kiire, joka vaikeuttaa perehdytyksen toteutusta suorittavan työvuoron aikana. Kiire vaikeuttaa perehdytyksen laadun seuraamista ja perehdytettävän asian ymmärtämisen varmistamista. Myös yrityksen taloudelliset resurssit vaikuttavat puolestaan perehdytykseen siten, ettei perehdyttäjäksi pystytä valikoimaan suorittavan työn ohessa henkilöä, joka keskittyisi vain perehdyttämiseen. Kyselyyn vastanneiden mielestä yrityksissä hoidetaan perehdytys kokonaisuudessaan melko huonosti. Tästä voi päätellä, ettei yrityksiä nykyinen perehdytyksen toteuttaminen toimi toivotulla tavalla. Yrityksien haaveillessa tuloksista, onkin kiinnitettävä ensin huomiota henkilöihin, jotka tuloksia yrityksessä tuottavat.

Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin sekä perehdytykseen. Koin tärkeäksi tuoda yrityksiä perehdytyksen nykytilan esiin ja saada selville mitkä asiat koetaan siinä tärkeiksi. Opinnäytetyöni aihe oli perehdytyksen tärkeydestä jo varhain itselleni selvä. Aihevalintaani edesauttoi omat kokemukseni perehdytettävänä ja perehdyttäjänä toimijana. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulman esiin tuominen edesauttoi myös havainnoimaan sitä, miten perehdyttäminen johtaa työhyvinvointiin ja tätä kautta henkilöstön tuloksellisuuteen.

Toimeksiantajana Tampereen ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman toiveena oli esitellä tutkimuksen tuloksia Palveluliiketoiminnan toisen vuoden opiskelijoille. Tämä oli mielestäni tärkeää, koska olen kokenut, ettei

perehdytyksen tärkeyttä aiheena olla käyty riittävästi koulussa läpi ja toivonkin, että tutkimukseni herättää kiinnostusta ja lisää ymmärrystä perehdytyksen vaikutuksiin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli puolen vuoden prosessi, jonka aikana työn sisältö sai laajan teorian pohjalta tarkemman kehyksen. Työn teoriaosuus tukee vahvasti tutkimuksen osa-alueita. Työtä oli lopuksi mielekästä tehdä ja opinkin paljon uutta asiaa, jota voin työelämässä helposti hyödyntää. Työtä tehdessä oli helpottavaa, että sain toimia työpaikallani myös perehdyttäjänä. Sain käyttää uusia oppimiani perehdyttämistaitoja sekä uutta näkökulmaa kyseisestä aiheesta opinnäytetyöhöni. Mielestäni perehdytys on aiheena niin tärkeä, ettei yritysten pitäisi sitä missään nimessä laiminlyödä. Covid-19 Pandemian aikana ravintola-alan toimia on rajoitettu rankasti ja henkilöstöä lomautettu, jonka seurauksena ihmiset ovat vaihtaneet alaa. Yrityksien tulisi panostaa heille työskenteleviin ihmisiin, jolloin työntekijöitä saataisiin sitoutettua ja tuottavuutta kasvatettua.

Olen tyytyväinen kyselyyn osallistuneiden määrään ja siihen, kuinka paljon eri ammattinimikkeen omaavia henkilöitä kyselyyn vastasi. Näin sain myös monipuolisempia perehdyttämisen kehittämisehdotuksia. Suurin osa olivat sitä mieltä, että perehdytykselle tulisi olla suunnitelma ja yrityksen on annettava siihen tarpeeksi resursseja. Perehdytykselle tulisi myös aina olla määrätty vastuhenkilö. Tutkimustuloksista esiin tulleita tuloksia ja niistä huomattavia epäkohtia olisi yrityksissä korjattava. Perehdytyksen laadun takaamiseksi tulisi olla käytössä tarkka perehdytysuunnitelma, jonka pohja voitaisiin tehdä valmiiksi työpaikalle ja suunnitelman kohtia tarkentaa työntekijän tarpeiden mukaiseksi. Näin taattaisiin perehdytysprosessin toiminta ja taattaisiin työntekijän oppivan jokainen perehdytykseen kuuluva osa-alue. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla tarkan perehdytysuunnitelman luominen ja siihen kuuluvien osa-alueiden täsmennys.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. n.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.6.2021.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Huolehdi 5 avainkohdasta. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti.6.2.2020. Viitattu 7.6.2021

<https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Heiskanen, A. 2012. Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. 2. painos. Helsinki: Talentum Oy.

Huoponen, K. 2013. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen säästää rahaa. 9.1.2013. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen Blogi. Viitattu 6.6.2021. <https://kollega.fi/2013/01/tyohyvinvoinnin-strateginen-johtaminen-saastaa-rahaa/>

Hyyppänen, R. 2019. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 2.6.2021 & 4.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>

JAMIX. 2020. Vinkit ravintolan kannattavuuden parantamiseen.20.11.2020. Viitattu 4.6.2021. <https://www.jamix.fi/vinkit-ravintolan-kannattavuuden-parantamiseen/>

Joki, M. 2008. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. Vantaa: Hansa Print Oy. Viitattu 4.6.2021 & 7.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Kjelin, E & Kuusisto C. 2013. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Klemettilä, H. 2014. Suomalainen ravintola-ala 1960-luvulta meidän päiviimme. Agricola. Suomen humanistiverkko-blogi 2.12.2014. Viitattu 14.6.2021. <https://agricolaverkko.fi/review/suomalainen-ravintola-ala-1960-luvulta-meidan-paiviimme/>

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

Lassander, H. 2019. Perehdytys maksaa itsensä takaisin. Vitriini.19.6.2019. Viitattu 3.6.2021.

[Perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin - Vitriini](#)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. Painos. Helsinki: Talentum Oy.

Malminen, U. 2017. Oma ravintola on monen unelma, jonka arki murskaa—näillä vinkeillä välttyt sudenkuopilta. 17.2.2017. Viitattu 9.6.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-9425189>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Oy. Viitattu 31.5.2021. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBJXC-TEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBJXC-TEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b0)

MaRa. n.d. Ala osana suomalaista yhteiskuntaa. n.d. Viitattu 5.6.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/ala-osana-suomalaista-yhteiskuntaa.html>

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Palvelualuejen ammattiliitto. Päivitetty 30.12.2020. Viitattu 5.6.2021. [Perehdytys - Palvelualuejen ammattiliitto PAM](#)

Puusa, A & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.

Raudas, A., Björn, M. & Hämäläinen, J. 2011. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 21.9.2021. <https://docplayer.fi/61971754-Hotellin-ja-ravintolan-tyoturvallisuus.html>

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö. 2016. Kymmenen tapaa nostaa työpäi-
kan tuottavuutta. 15.3.2016. Viitattu 9.6.2021. [https://www.sak.fi/ajankoh-
taista/uutiset/kymmenen-tapaa-nostaa-tyopaikan-tuottavuutta](https://www.sak.fi/ajankoh-
taista/uutiset/kymmenen-tapaa-nostaa-tyopaikan-tuottavuutta)

TTS Työteho-seura. 2016. Ravintola-alan haasteet. Uudet toimintatavat, henkilös-
tön voimavarat ja digiloikka. 24.10.2016. Viitattu 4.6.2021. [https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/ravintola-alan-haasteet-uudet-toi-
mintatavat-henkiloston-voimavarat-ja-digiloikka.html](https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/ravintola-alan-haasteet-uudet-toi-
mintatavat-henkiloston-voimavarat-ja-digiloikka.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud.pai-
nos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 27.10.2021. Vaatii käyttöoi-
keuden <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyslaitos. n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 3.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. 2011. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. 2. painos. Hel-
sinki: Nykypaino Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 31.5.2021 & 2.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-
fi.libproxy.tuni.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-
\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-
fi.libproxy.tuni.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-
((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b0)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 4.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 13.10.2021. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Wallenius, J. 2004. Aineettoman pääoman merkitys kasvaa jatkuvasti. Turun Sanomat. Viitattu 16.9.2021.
<https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074010381/Aineettoman+paaoman++merkitys+kasvaa+jatkuvasti>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1(3)

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 4.10.2021 21.32 ja päättyy 17.10.2021 23.59

Perehdyttämisen tärkeys ravintola-alalla

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää perehdyttämisen tärkeys ja sen vaikutus organisaation henkilöstön työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Kysely on luotu neljännen vuoden restonomiopiskelijan opinnäytetyötä varten.

Taustakysymykset

Ikä *	--Valitse tästä-- ▼
Sukupuoli *	--Valitse tästä-- ▼
Viimeisin koulutus *	--Valitse tästä-- ▼
Ravintomiesalan työkokemus vuosina *	--Valitse tästä-- ▼
Työnimike *	--Valitse tästä-- ▼

Ravintolan tuloksellisuus

Miten tärkeänä näet seuraavien asioiden vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen ?

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
* Liikeidea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen arvot ja brändi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Toimialan kilpailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työyhteisön yhteiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutettu henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kannattavuuden seuranta eri mittarein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Johtamistapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Digitalisoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen taloudelliset haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Jatkuvasti muuttuvat toimialan trendit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Toimialan kova kilpailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijöiden koulutuksen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

Työhyvinvointia edistävät seuraavat asiat ?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
* Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen johtamistyyli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yleinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kehittymismahdollisuudet työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen selkeät toiminnan tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijän motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijän elämänhallintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Oikeudenmukainen johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijän psyykinen terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekijän fyysinen terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen sisäinen avoin kommunikaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn stressaavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kehno johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työeläkeiän nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdyttäminen

Oletko ollut perehdyttävänä? *

--Valitse tästä--

Oletko toiminut perehdyttäjänä? *

--Valitse tästä--

Miten perehdyttämisen eri osa-alueet hoidetaan työpaikallasi ?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
* Yrityksen liikeidean esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen toimitilojen perusteellinen esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tutustuttaminen työkavereihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Opastaminen työturvallisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Opastaminen itse työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen tavoitteiden esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tarkan perehdytys suunnitelman seuraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdytyksen räätälöinti perehdyttävän tarpeiden mukaiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdyttäminen hoidetaan kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdyttäjän on oltava

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
* Työntekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Empaattinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Motivoitunut ja sitoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Jämäkkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuka toimii perehdyttäjänä omalla työpaikallasi ? *

- Nimetty työntekijä
 Esimies
 Koko työyhteisö
 Henkilöstöasiantuntija
 Ei kukaan

3(3)

Mitkä asiat ovat yleensä haasteellisia perehdytyksen toteuttamisessa ?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
* Perehdyttäjän huono asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdyttävän huono asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen puutteellinen perehdytys suunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Taloudelliset resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdyttämisen ajankohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puutteellinen vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdyttävän välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen epäselvä vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Perehdytystä ei koeta tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä kehittämisehdotuksia sinulla on perehdyttämisen suhteen?

Tietojen lähetykset

Tallenna Esitäyttö URL

Liite 2. Haastattelurunko

TEEMAT	TUTKIMUSKYSYMYKSET
Tuloksellisuus	Mikä hyöty perehdyttämisellä on yrityksen tuloksellisuuteen?
Työhyvinvointi	<p>Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin?</p> <p>Kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa yrityksessä?</p> <p>Mikä merkitys perehdyttämisellä on työntekijöiden hyvinvointiin?</p>
Perehdytys	<p>Millaisista asioista hyvä perehdytys koostuu?</p> <p>Mitä onnistunut perehdytys vaatii perehtyjältä?</p> <p>Millainen on hyvä perehdyttäjä?</p>