



PEREHDYTYKSEN JA TYÖHÖNOPASTUKSEN KEHIT- TÄMINEN

Classic American Diner

Suvi Kuparinen

Jonna-Maria Lankinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Hotelli- ja ravintola- alan
koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KUPARINEN, SUVI & LANKINEN, JONNA-MARIA:
Perehdytyksen ja työhönopastuksen kehittäminen
Classic American Diner

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 25 sivua
Toukokuu 2013

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ravintola Classic American Dinerin perehdytysprosessia. Ajatus työhön syntyi omasta kokemuksesta perehdytyksen suhteen. Työn tavoite oli kehittää ravintolaan sen tarpeita vastaava perehdytyskansio, joka toimii perehdytyksessä apuna niin perehdytettävälle kuin perehdyttäjälle. Tutkimusongelmana olivat perehdytyksen nykytilanne sekä perehdytyksen suunnittelun tarpeellisuus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka analysointiin havainnoimalla sekä jakamalla teemoitain.

Tutkimuksen perusteella saatiin selville perehdytyksen nykytila sekä tulevaisuuden kehityskohteita. Perehdytyksen nykytila oli lähinnä kaikkien yrityksessä työskentelevien käsissä, eikä siitä vastaavia henkilöitä ollut tarkasti nimetty. Yrityksen käytössä ei ollut selkeätä perehdytysmateriaalia, ja tästä syystä tiedot yrityksestä jäivät vähäisiksi. Tavat, joita perehdyttämisessä käytettiin, olivat työlähtöisiä ja riippuvaisia perehdyttäjän omista tavoista ja olettamuksista. Perehdytyksen onnistumisen mittaus keskittyi lähinnä työn ohessa tehtävään arviointiin, eli yrityksellä ei ollut käytössä varsinaista seurantasuunnitelmaa. Tutkimustulosten perusteella rakensimme perehdytyskansion, jota yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa.

Perehdytyksen koettiin toimineen hyvin, vaikka se olikin toteutettu painottaen työhönopastusta. Kuitenkin perehdyttämiseen koettiin tarvittavan yhdenmukaisuutta, suunnitelmallisuutta sekä selkeää perehdytysmateriaalia. Tulevaisuudessa yrityksen kehityskohteeksi perehdyttämisessä kannattaisi valita perehdytys suunnitelman toteuttaminen uusien työntekijöiden kohdalla ja sen toimivuuden arviointi ja seuranta. Opinnäytetyön pohjalta tehty perehdytyskansio on vain yrityksen sisäiseen käyttöön.

Asiasanat: perehdytys, työhönopastus, perehdytyskansio.

ABSTRACT

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

KUPARINEN, SUVI & LANKINEN, JONNA-MARIA:
Development of Orientation and Supervision of Work –
Classic American Diner

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 25 pages
May 2013

The purpose of this functional Bachelor's thesis was to improve the orientation process of Classic American Diner. The aim of the study was to develop an orientation folder for the restaurant to aid the orientation mentor and the person receiving orientation. The purpose of the study was to investigate the present situation of orientation and supervision of work and also the necessity of the orientation planning. The data were collected by theme interviews and analysed by observing and splitting up the data into themes.

The present situation of the orientation process was charted in the study. Based on the study, it could be stated that every employee took care of orientation and no one was specifically appointed as responsible for the orientation. The company did not have pellucid orientation material and for that reason the information about the company was remote. The orientation was found to be based on the actual work and the personal characteristics of the person in charge of the orientation affected the contents of the orientation. Measuring the quality of orientation was found to base only on the evaluation of work and the company did not have a clear scheme for evaluating the orientation system.

Even though the orientation was executed emphasising the supervision of work, the orientation was experienced to work well. Based on the study, the orientation should be more consistent and systematic, and a pellucid orientation folder should be used. Based on the results, an orientation folder was created to improve the situation. The company should use the orientation scheme and also evaluate the realisation of the plan in the future. The orientation folder is devised only to be used by the company.

Key words: orientation, supervision of work, orientation folder.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTYS	6
	2.1 Perehdytyksen merkitys ja tarpeellisuus	7
	2.2 Lainsäädännöt ja vastuut	8
3	PEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ	12
	3.1 Tavoitteet	13
	3.2 Suunnittelu	15
	3.3 Toteutus ja menetelmät.....	17
	3.4 Vastuuhenkilöt.....	19
	3.5 Seuranta ja arviointi	20
4	TYÖHÖNOPASTUS	22
	4.1 Työhönopastuksen sisältö ja tavoitteet	23
	4.2 Suunnittelu ja toteutus.....	24
5	PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTATILANNE	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
	7.1 Esimiehet	29
	7.2 Työntekijät.....	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
9	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	39
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset 1(2).....	39
	Liite 2. Classic American Diner Finlaysonin perehdytyskansio 2(2).....	40

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on perehdytys- ja työhönopastussuunnitelma Classic American Dineriin. Työllä selkeytetään yrityksen toimintaa ja toimintamalleja uuden työntekijän perehdytystä koskien. Työn tavoitteena on olla hyödyksi sekä uudelle työntekijälle, että yritykselle. Opinnäytetyössä tutkitaan sekä perehdytyksessä että työhönopastuksessa tällä hetkellä käytettyjä toimintamalleja. Yritykseen tehdään perehdytyskansio uusia työntekijöitä sekä perehdyttäjiä vasten.

Classic American Diner sijaitsee Tampereella Finlaysonin alueella. Ravintola kuuluu Rengasravintolat Oy:n. Tällä hetkellä Tampereella on kaksi American Dineriä. Tulevaisuudessa on tavoitteena avata lisää ravintoloita. Ravintola tarjoaa asiakkailleen amerikkalaistyylistä ruokaa miljöössä, joka kuvastaa klassista amerikkalaista dineriä. Palvelulla halutaan panostaa amerikkahenkisyyteen.

Opinnäytetyön aihe muodostui omakohtaisesta kokemuksesta ja perehdytys-suunnitelman tarpeen havaitsemisesta. Olemme molemmat työskennelleet yrityksessä yli vuoden osa-aikaisina tarjoilijoina ja koemme, että selkeästä perehdytys-suunnitelmasta on yritykselle hyötyä. Suurista asiakasmääristä johtuen työskentelytavat ja laitteiden toimintatavat pitää oppia nopeasti. Perehdytyksen suunnittelulla taataan uusien työntekijöiden pääsevän mahdollisimman nopeasti työskentelemään hektisessä yrityksessä.

Opinnäytetyöhön sisältyy sekä perehdyttäminen että työhönopastus. Työssä selvitetään, mitä kyseiset käsitteet tarkoittavat ja liitetään ne kyseisen yrityksen toimintaan. Teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen sekä työhönopastuksen vaikutusta yrityksen toimintaan ja niiden merkitystä työntekijälle. Lisäksi työssä käydään läpi perehdyttämisen ja työhönopastuksen tavoitteet, suunnittelu, toteutus, vastuunjako sekä seuranta. Teoriaosuuden jälkeen perehdytään siihen, kuinka teoriaa voidaan hyödyntää yrityksessä. Lähtökohtatilanteen selvittämisen avulla kartoitetaan yrityksen perehdyttämisen tämän hetkinen tilanne ja muokataan perehdyttämissuunnitelma yritykselle sopivaksi. Teemahaastattelua käytetään lähtökohtatilanteen selvittämiseksi, jossa haastatellaan yrityksessä työskenteleviä henkilöitä.

2 PEREHDYTYS

Perehdyttäminen nähdään usein toimenpidesarjana, jonka tavoitteena on opastaa uutta työntekijää työn hallinnassa sekä sopeuttaa hänet työhön ja työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 37). Perehdytys on tarpeen jokaisen uuden työntekijän sekä uusien työtehtävien kohdalla. Perehdytys voi olla tarpeen myös silloin kun työntekijä on ollut pitkään pois työpaikaltaan tai työtehtävää ei toisteta usein. Uusien työntekijöiden kohdalla perehdyttäminen tulisi aloittaa yrityksestä sekä sidosryhmistä, näihin kuuluvat muun muassa yritysorganisaatio, henkilöstöpolitiikka ja toimintatavat. Osastoon sekä työyhteisöön tutustuminen on tärkeä osa perehdyttämistä, työympäristön sekä muiden työntekijöiden tunteminen ennalta, helpottaa työntekijän työtehtävien aloittamista. (STTK 2012.) Tärkeimpänä perehdytyksen tehtävänä voidaan nähdä työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 124).

Lähtökohtana perehdytyksessä yrityksellä tulee olla työntekijän turvallisuus. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijä on saanut tarpeelliset tiedot työolosuhteista, työmenetelmistä, työvälineistä sekä niiden oikeaoppisesta ja turvallisesta käytöstä. (Viitala 2004, 261.) Perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteet määrittelee työturvallisuuslaki, joka edellyttää perehdyttämistä sekä opastamista työn turvalliseen tekemiseen. Huomioon tulee ottaa työntekijän ominaisuudet sekä olosuhteet työpaikalla. Perehdytystä mietittäessä tulisi selvittää, millainen perehdytyksen tulisi vähintään olla. (Eräsalo 2008, 60-62.) Uuden tulijan esittely yrityksen henkilökunnalle on aluksi tärkeää, erityisesti niille joiden kanssa hän tulee toimimaan suurimman osan ajasta (Viitala, 2004, 261).

Perehdytysjaksot ovat osa viestintää työyhteisössä. Jaksojen pituudet vaihtelevat, joissain tapauksissa ne voivat kestää jopa vuoden. (Juholin 2008, 234-235.) Lyhimmillään perehdytysjakson kesto saattaa olla sama kuin koejakson pituus. Alkunsa perehdytys saa työntekijän ja yrityksen ensimmäisten kontaktien aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus ovat ominaisia asioita perehdytykselle. Sisällöltään perehdytys on työhön ja työyhteisöön keskittyvien asioiden läpikäyntiä. Tarkoituksena on ottaa huomioon perehdytettävän tausta ja tätä kautta luoda

yksilöllinen ja henkilökohtainen suunnitelma perehdytystä varten. (Juholin 2008, 234-235.) Voidaan ajatella, että perehdytyksen tarve on loppunut siinä vaiheessa kun tavoitteet, jotka perehdytykselle on asetettu, on saavutettu (Kjelin & Kuusisto 2003, 205).

2.1 Perehdytyksen merkitys ja tarpeellisuus

Perehdytys merkitsee yritykselle lähinnä työntekijän ohjaamista oikeisiin ja turvallisiin työtapoihin. Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan velvollisuus on antaa riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä kyseisellä työpaikalla ennen kuin työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä tai uudessa työssä. (STTK 2012.) Tehokas perehdyttäminen vaikuttaa moneen asiaan yrityksen sisällä (Eräsalo 2008, 60). Ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä muodostaa yrityskuvan. Tämän takia tulisi olla tarkkana sen suhteen minkälaisen viestin työilmapiiri antaa, sillä uusi työntekijä on tässä vaiheessa herkkä aistimaan erilaisia tuntemuksia. (Viitala, 2004, 261.)

Kunnon perehdyttämisellä pystytään vaikuttamaan tulevan työntekijän toimintaan sekä hänen osaamisensa kehittämiseen (Eräsalo 2008, 60). Yrityksen tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintaperiaatteiden omaksuminen sujuu nopeasti, mikäli perehdytys työhön ja yritykseen on tehty kunnolla (Kjelin & Kuusisto 2003, 22). Vaikutus tulee esille lopulta yrityksen tuloksessa, sillä laadukkaan ja tehokkaan perehdyttämisen avulla yritys voi saavuttaa sekä ylläpitää kilpailuetua (Eräsalo 2008, 60). Perehdytyksen tasolla pystytään vaikuttamaan yrityskuvaan eli siihen, mikä mielikuva ihmisillä on kyseisestä yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavia asioita ovat muun muassa omat sekä muiden kokemukset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Työntekijän kannalta perehdytys on erittäin tärkeää, sen avulla työntekijä tietää miten työyhteisössä sekä erilaisissa työtehtävissä tulee toimia (STTK 2012). On huomioitava se, että lähes kaikki on uutta työntekijälle, joka on juuri aloittanut yrityksessä. On mahdollista, että uusi työntekijä on saanut ennen työn aloittamista tietoa yrityksestä sekä sen toimintatavoista. Oppimiseen kuluu aikaa, vaikka perusasiat uudesta työstä olisivatkin opittavissa melko nopeasti. Pereh-

dytyksen merkitys työntekijälle saattaa nousta pintaan myös silloin, kun työntekijä on sellainen, joka on ollut työelämästä pidemmän ajan poissa ja palaa töihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.) Yrityksen työntekijä, oli hän sitten oma tai vuokratyöntekijä, edustaa asiakkaalle yritystä ja sen toimintatapoja sekä arvoja. Tästä syystä tulisi henkilöiden, jotka työskentelevät yrityksessä tietää, millaista käytöstä ja toimintaa heiltä odotetaan. (Eräsalo 2008, 60.) Hyvällä perehdytyksellä voidaan luoda vahva perusta työn teolle, sillä perehdytyksen avulla työntekijä saa tarvittavia tietoja ja taitoja, joita hän voi hyödyntää uudessa työssään (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Työpaikan tavat, kuten pukeutuminen, työajat sekä työ- ja sosiaalililat tulevat tutuiksi ja näin ollen työntekijän on helpompi aloittaa uudessa paikassa. Riittävän perehdytyksen saamiseksi työntekijän tulee itse kiinnittää huomiota saatuun perehdytykseen. (STTK 2012.)

Perehdytyksen tarkoituksena on tukea uutta työntekijää siihen asti kunnes hän kokee olevansa valmis toimimaan työssään itsenäisesti (Viitala 2004, 259). Yritykset saattavat käyttää perehdytyskansiota, johon uuden työntekijän on tarkoitus perehtyä työn alkuvaiheessa. Tässä tavassa ajatuksena toimii se, että työntekijä perehtyy työtä tekemällä, virheiden ja oppimisen kautta. Haitta puolena on, että työntekijä muodostaa omia tapoja tulkintojensa pohjalta, jotka eivät kuitenkaan välttämättä vastaa yrityksen tarkoituksia. (Eräsalo 2008, 60.) Perehdyttämällä henkilö kunnolla organisaatioon sekä uusiin tehtäviin, saadaan toiminnan laatu sekä yrityskuva pysymään entisellään. Perehdytyksen merkitys kasvaa aina kun on kyseessä uusi työtehtävä. Uuden työntekijän kohdalla perehdytys keskittyy koko yritykseen tutustumiseen ja toisesta tehtävästä toiseen siirtyvän kohdalla perehdytys painottuu työtehtäviin. (Viitala 2004, 259.)

2.2 Lainsäädännöt ja vastuut

Lainsäädännössä on kiinnitetty huomiota perehdyttämiseen monissa eri laeissa, erityistä huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijää. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä käsittelevät perehdytykseen liittyviä säädöksiä. Työlainsäädännössä pyritään siihen, että toiminta on työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Mikäli laki oikeuttaa heikentäviin muutoksiin työsopimuksissa tai työehtosopimuksissa koskien työnteki-

jää, ovat nämä asiat mainittu erikseen. Usein kuitenkin on niin, että mahdollisuutta ei ole. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Perehdytystä koskevia asioita käsitellään myös työehtosopimuksissa, joissa on lähinnä keskitytty työntekijöiden palkkoihin liittyviin asioihin. Lainsäädännön noudattamista valvoo esimies, joka on viime kädessä vastuussa työntekijöistään sekä heidän oikeanlaisesta kohtelusta. Yrityksen toiminnalla, koskien perehdytystä, on erilaisia vaikutuksia. Toimiessaan lainmukaisesti on mahdollista, että sen vaikutus heijastuu positiivisesti kilpailukykyyn, työhyvinvointiin sekä menestykseen. Vastaavasti, jos yritys ei noudata lainsäädäntöä, voi olla huomattavissa menetyksiä, esimerkiksi työntekijöiden irtisanoutuminen tai heikko työpanos. (Kupias & Peltola 2009, 26–27.)

Lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus, jota kaikilta yrityksiltä odotetaan. Erilaiset työehtosopimukset täydentävät tätä lainsäädäntöä. Yritys hyötyy säädösten noudattamisesta luottamuksen lisääntymisellä, sillä työntekijöiden ei tarvitse miettiä toimintatapoja, joita yrityksessä käytetään ja näin ollen energiaa säästyy kehittymiseen sekä oppimiseen. Myös hyvä maine työnantajana kehittyy huolellisen perehdytyksen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijän on mahdollista selviytyä työstään, silloinkin kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajaan on kohdistettu myös vaatimus, jossa velvoitetaan työnantajaa edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan, mahdollisuuksien mukaan. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) Säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla pystytään yhdessä työntekijän sekä työnantajan kanssa käymään keskusteluita, joissa pohditaan osaamista suoriutumista yhdessä. Nämä asiat nostetaan esille myös perehdytystä koskevassa palautekeskustelussa. Työsopimuslaki suojaa työntekijää myös tilanteissa, joissa työnantaja yrittää irtisanoa tai purkaa työsopimusta puutteellisen ammattitaidon perusteella. Työnantajan on annettava työntekijälle mahdollisuus parantaa ammattitaitoaan, sillä jo työhönotto vaiheessa tulee työnantajan olla tietoinen työntekijän ammattitaidollisesta puutteesta sekä siitä, miten tilanne voidaan korjata perehdytyksellä tai koulutuksella. Uusi työsuhde oikeuttaa koeaikaan, joka on kirjattu työsopimukseen. Tarkoituksena on antaa mahdollisuus molemmiin puolin soveltuvuuden arviointiin. Työnantaja seuraa

työntekijän kehittymistä ja osaamista, huomioon ottaen annetun perehdytyksen määrän sekä riittävyyden. (Kupias & Peltola 2009, 21–23.)

Työturvallisuuslaki sanoo, että työnantajan on huolehdittava työnteon turvallisuudesta sekä siitä, ettei työntekijöiden terveys vaarannu. Oikeanlaisessa työturvallisuudessa on kiinnitetty huomiota työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön sekä työntekijöihin. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.) Edellä mainittujen asioiden tarkoituksena on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita terveyshaittoja. Työnantajan huolehtimisvelvollisuuden rajana pidetään olosuhteita, joihin työnantaja ei ole voinut vaikuttaa ennaltaehkäisevästi, nämä tilanteet syntyvät ennalta arvaamattomasti. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Monet yritykset ovat kiinnittäneet huomiota perehdyttämiseen tämän lain kautta. Riittävä opastus sekä tiedonanto työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä on taattava. Haitta- ja vaaratekijöitä ovat muun muassa koneet, laitteet sekä myös asiakkaat. Ergonomia tulisi myös ottaa huomioon, jotta työntekijä säästyy turhalta rasitukselta. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.) Työympäristön kunnollisella suunnittelulla huolehditaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että käyttöön otettavat aineet ja laitteet ovat soveltuvia. Työskentelytiloissa ja muissa rakenteissa tulee muistaa työntekijän turvallisuus. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Riittävän opastuksen määrä vaihtelee työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta ja koulutuksesta riippuen. Työnantajan on kuitenkin aina varmistettava perehdytyksen yhteydessä uuden työntekijän tietoisuus mahdollisista vaaratekijöistä. Työturvallisuutta tulisi pitää yhtenä tärkeimmistä osa-alueista perehdytyksessä. Siihen tulisi kiinnittää huomiota muissakin asioissa kuin laitteiden oikeaoppisessa käytössä. Palvelualoilla erityisesti uhkana saattaa olla myös asiakas, ja tästä syystä työntekijän tulisi tietää, miten kyseisissä tilanteissa toimitaan. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Laki yhteistoiminnasta määrittelee työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa erilaisin tavoin. Lain mukaan työntekijöiden kanssa on neuvoteltava monista eri asioista, kuten esimerkiksi kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikutta-

via muutoksia, hankintoja tai erilaisia järjestelyjä. Näiden tarkoituksen on lisätä viestintää työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.) Tavoitteena on myös yrityksen kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin pystytään antamaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, joita yrityksessä tehdään. Työntekijöiden asemaan yrityksessä pystytään vaikuttamaan kyseisen lain kautta, sillä tarkoitus on, että yhteistoiminta työnantajan, henkilöstön sekä työvoimaviranomaisten välillä tiivistyy. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Yhteistoimintaan vaikuttavassa laissa on kiinnitetty huomiota myös perehdyttämiseen. Sen mukaan annettava opastus, ohjaus, perehdyttämistarve sekä järjestelyt on käytävä läpi yhdessä työntekijän kanssa. Perehdytyksen näkyvyys tulisi huomioida työpaikoilla, jotta työntekijät tietävät, miten koulutus ja opastus on hoidettu heidän työpaikallaan. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

3 PEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ

Perehdyttämisjärjestelmän avulla yritys pystyy varmistamaan työn laadun jatkuvuuden, samanaikaisesti perehdytysjärjestelmä on myös käytännöllisesti kannattava. Pitämällä järjestelmän jatkuvasti ajan tasalla, määrittelemällä kuka toimii perehdyttäjänä, miten hänen tulee toimia ja missä perehdytyksen on tarkoitus tapahtua, yritys selkeyttää perehdyttämisen sisältöä. Perehdytysjärjestelmässä voidaan edetä neljän pääasian kautta, ensimmäisenä on tiedottaminen ennen työhön tuloa. Seuraavana vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, jota seuraa työsuuhdeperehdyttäminen. Viimeisimpänä on työhönopastus. (Viitala 2004, 260.) Perehdytyksen pitäisi tarjota mahdollisuus uudelle työntekijälle oppia tärkeitä tietoja yrityksestä (Lawson 2006).

Perehdyttäminen voidaan jakaa seuraavanlaisesti eri osa-alueisiin, joista ensimmäinen on omaan työhön perehdyttäminen. Tällaisessa jaossa perehdyttämistä tarkastellaan työntekijälähtöisesti. Omaan työhön perehdyttämisessä tarkastellaan työn sisältöä, perusrutiineja, toimintoja ja strategisia tavoitteita. Yhteydet muihin työkokonaisuuksiin määritellään sekä selvennetään uuden työntekijän vastuut, valtuudet ja velvollisuudet. Oman työn perehdyttämisen jälkeen laajennetaan perehdyttäminen työntekijän omaan työosastoon ja -yksikköön. Työntekijälle annetaan tietoa yhteistyösuhteissa ja esitellään henkilöstö. Perehdyttämisen jatkaminen koko organisaatioon on tärkeää, jonka lisäksi uusi työntekijä tulee perehdyttää myös organisaatioympäristöön. Tällöin työntekijä pystyy ajattelemaan omaa toimintaansa laajemmasta näkökulmasta. (Eräsalo 2008, 63-64.)

Ainutkertaisuus sekä yhdenmukaisuus ovat piirteitä, joita odotetaan perehdyttämiseltä. Aito kiinnostus uutta henkilöä kohtaan, sekä perehdyttämiseen osallistuvien huolehtiminen siitä, että perehdyttäminen toteutetaan yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti, sekä samaa laatua tavoitellen, ovat tärkeitä asioita perehdyttämisessä. Yhteisön ja yksilön tavoitteiden yhdistäminen on myös huomioitava perehdyttämisessä. Perehdyttämistä suuntaavat visio, arvot ja strategia, ja on tärkeää, että perehdyttämisen laaja-alainen merkitys sisäistetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194, 250-252.) Nykyisin perehdyttämisen nähdään yhä

enemmän kuuluvan osaksi koko työyhteisönviestintää. Yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus ovat tänä päivänä perehdyttämisen haasteita. (Juholin 2008, 234-235.) Uuden työntekijän perehdyttämisessä tulee huomioida kontakti uuteen työntekijään jo ennen ensimmäistä työpäivää, koska on tärkeää saada uusi työntekijä tuntemaan kuuluvansa osaksi tiimiä (Lawson 2006).

Perehdyttämisen tulee olla prosessimaista, vuorovaikutteista, yksilöllistä sekä johdon tulee sitoutua siihen ja perehdytyksen toteutuksessa tulee hyödyntää monia foorumeita. Perehdyttämiseen kuuluu teknisiä asioita, jotka liittyvät työyhteisöön ja työhön. Myös asiat, jotka liittyvät omaan työhön, työsuhteeseen, koko organisaatioon sekä toimialaan kuuluvat perehdyttämiseen. (Juholin 2008, 236-239.)

Toimenpiteet, joilla ohjataan uusi työntekijä työhönsä sekä otetaan vastaan koko yritykseen, kuuluvat perehdyttämisen sisältöön. Uusien laitteiden ja välineiden hallinnan opastus kuuluvat myös perehdyttämisen sisältöön. Yrityksen tarve sekä yksilön perehdyttämistarve ovat lähtökohta perehdyttämislle. Tähän vaikuttavat myös yrityksen käytettävissä olevat resurssit sekä työntekijän aiempi osaaminen sekä yrityksen toiminnan kannalta tarvittava osaaminen, tietämys ja hallinta. (Eräsalo 2008, 61-64.)

3.1 Tavoitteet

Perehdyttämisellä pyritään siihen, että organisaation ja työyhteisön toiminnan laatu säilyy entisellään, myös myönteisten asenteiden luominen on yksi perehdytyksen pyrkimyksistä. Työntekijän onnistuminen työtehtävissään lisääntyä perehdyttämisen myötä ja näin ollen tehokkuus pääsee myös esiin. On yritykselle hyödyllistä, että uusi työntekijä oppii työnsä mahdollisimman nopeasti. Kokonaiskuva organisaatiosta ja siitä, miten työ liittyy siihen, muodostuu perehdyttämisen kautta. Myös työmotivaation ja kiinnostuksen alaa kohtaan, tulisi kasvaa perehdyttämisen aikana. (Viitala 2004, 260.)

Perustavoitteena perehdyttämisessä on, että uusi työntekijä saavuttaa valmiudet oman työkokonaisuuden menestyksekkääseen hallintaan. Jos työntekijällä

on jo työkokemusta tai soveltuva peruskoulutus työhön, voidaan palvelun laatua ja sen osatekijöitä omassa yrityksessä, painottaa perehdyttämisessä. Osaamisen, joka uudella työntekijällä on, hyödyntäminen koko organisaation yhteiseksi, kuuluvat myös perehdyttämisen tavoitteisiin ja sisältöön. (Eräsalo 2008, 61-62.)

Työyhteisössä vallitseva sosiaalistaminen eli tapojen ja ammattiroolin opettaminen on yksi perehdyttämisen tehtävistä. Kyseissä prosessissa tulokasta testataan, ja hänet hyväksytään yhteisön jäseneksi, kun hän on sisäistänyt riittävästi työyhteisönarvoja. Yksilö saatetaan myös hylätä eli esimerkiksi irtisanoa tai hänet saatetaan eristää, koska hän ei täytä perusvaatimuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-125.) Työtovereihin sekä työyhteisöön myönteisesti suhtautuminen on tärkeää ja tähän pystytään vaikuttamaan hyvällä perehdyttämisellä. Se helpottaa kanssakäymistä osapuolten välillä. (Eräsalo 2008, 61.)

Perehdyttämisen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu myös luottamus. Asioita tulee käsitellä avoimesti ja ilman piilotettuja tarkoituksia. Usko muihin ja omaan itseensä kuuluvat luottamukseen. Luottamus on tärkeää, sillä silloin uusi työntekijä pystyy vapauttamaan omaa energiaansa sekä tehokas yhteistyö ryhmän jäsenten kesken on mahdollista. Näin pystytään luomaan toimivia työskentelysuhteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149-151.)

Perehdyttämisessä esimiehen tavoitteena on kartoittaa perehdytettävän osaaminen, sekä luoda edellytykset yhteistyölle sekä esimiehen että ryhmän kanssa. Uuden työntekijän työn kytkeytyminen strategiaan on asia, joka on esimiehen tavoite perehdyttäjänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.) Perehdytysohjelmaa ei voi luoda tyhjästä vaan täytyy olla selkä tavoite, jonka yrityksen johto on asettanut uuden työntekijän perehdytykselle (Lawson 2006).

Myönteisen asenteen luominen yritystä sekä sen päämääriä kohtaan on yksi perehdyttämisen tavoitteista. Tällöin uuden työntekijän sitoutuminen on mahdollista, kun hän kokee yrityksen omakseen. (Eräsalo 2008, 61.)

3.2 Suunnittelu

Yrityksessä tulisi olla yleissuunnitelma perehdyttämisestä, joka sisältää yleiset periaatteet perehdyttämisestä. Kaikki asiat, jotka organisaation palveluksessa olevien tulisi tietää kuuluvat perehdyttämisen yleissuunnitelmaan. Tämän pohjalta tehdään yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen tavoitteiden määrittely kuuluu yksilölliseen perehdytysuunnitelmaan. Suunnitelmassa määritellään vastuuhenkilöt perehdyttämisen eri vaiheille, kun perehdyttäminen on jaettu osa-alueisiin ja tarkennettu niille sisällöt. (Eräsalo 2008, 64-65.)

Perehdytykseen kannattaa alusta alkaen panostaa, sillä näin työntekijä saa parhaan mahdollisen alun uudelle työlleen, eikä asioiden kertaaminen joka tilanteessa ole välttämätöntä. Hyvä perehdytys luo myös työntekijän sekä yrityksen välille luottamuksen, josta hyötyy niin työntekijä kuin myös työnantaja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Työn sisäisen dynamiikan sekä sen yhteydet toimintaympäristöön tulee tunnistaa työkokonaisuudesta, kun työtä määritetään. Tällöin tarkastellaan erillisiä työkokonaisuuden osia ja sitä, ovatko ne ristiriidassa keskenään vai tukevatko ne toisiaan. Työtehtävässä vaadittava osaaminen on helppo tunnistaa tasapainoisesta työkokonaisuudesta, josta nähdään tehtävien ajankäyttö ja tavoitteet. Yrityksen, strategia, visio ja arvot sidotaan työkokonaisuuteen. Työkokonaisuuden kuvaaminen ei saa aiheuttaa liikaa työtä vaan sen tulee olla tehokasta ja hyödyllistä. Perehdyttämisen suunnittelulle vaadittava pohja työkokonaisuuden määrittelyssä pystytään saavuttamaan organisaatiossa yhteisellä tarkastelulla sekä syvällisellä ajattelulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75-78.)

Kun työ määritellään eli konkretisoidaan työtehtäviksi sekä toimintatavoiksi muuttuvat organisaation arvot, visio ja strategia käytännöksi. Samanaikaisesti tulee ottaa myös huomioon tilanne ja resurssit, jotka ovat tehtävän rajoja. Yrityksen tavoitteet tulee yhdistää työntekijän tavoitteiden kanssa, mikä on osa työn määrittämistä ja näin ollen perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78.) Organisaation tavoitearvot kuten innovatiivisuus ja asiakaslähtöisyys kuuluvat osaksi työn määrittämistä ja ne tulisi tehdä mahdollisimman konkreettisiksi sekä tilannekohtaisiksi. Tavoitearvoilla on vaikutusta esimerkiksi rekrytointiprosessiin

sekä tehtävien muotoiluun ja valittavien henkilöiden ominaisuuksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 79.)

Työn perustehtävä tulee määritellä, koska se kertoo työn ytimen (Kjelin & Kuusisto 2003, 81). Perehdyttämisen ytimenä toimii tuleva työtehtävä, jossa kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen, koneisiin sekä laitteisiin. Tämän ytimen ympärillä ovat tutustuminen organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, sekä tulevaisuuden näkymien esittely uudelle työntekijälle. (Viitala 2004, 261.)

Esimiehen ja uuden työntekijän yhteisenä toimena tulisi olla perehdytys suunnitelman laatiminen niin, että tulijan taustat otetaan huomioon sitä suunniteltaessa ja näin ollen saadaan aikaan aikataulutettu perehdytys suunnitelma, jonka mukaan tulija tutustuu uuteen työympäristöönsä sekä työtovereihinsa. (Viitala 2004, 261.)

Perehdyttäjän tulee ensiksi luoda kokonaiskuva sekä kertoa suunnitelma, läpi käyvät asiat sekä teko tapa. Jaksottaminen on myös tärkeää perehdyttämisessä sekä se, että esitetyt asiat liitetään kokonaisuuteen. Jaksottamisessa on tärkeää käydä läpi aluksi sellaiset asiat, jotka ovat yleisiä sekä tutumpia. Myöhemmin käydään läpi asiat, jotka vaativat keskittymistä ja uuden opettelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttämistä koskevan suunnitelman tulee olla joustava ja sen tehtävänä on luoda runko, aikataulu ja työnjako perehdyttämiselle. Riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus ovat perussääntöjä perehdyttämisen sisällön rakentamisessa. Organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän tehtävä ja aiempi osaaminen vaikuttavat perehdyttämisen lopulliseen sisältöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.)

Perehdyttämisen sisällön suunnittelussa voidaan käyttää kolmijakoa organisaation tahoista, joihin kuuluvat asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Uusi työntekijä tarvitsee kaikista kolmesta tietoa, sekä niiden suhteista ja prosesseista osapuolien välillä. Yrityksen historian esiin tuominen on tärkeää, sillä sen pohjalta ovat muodostuneet yrityksen arvot ja kulttuuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202.)

3.3 Toteutus ja menetelmät

Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna perehdyttäjän käsikirjaa, johon yritys voi kirjata kaikki asiat, jotka käydään läpi uuden työntekijän kanssa heti alussa. Myös perehdyttämistä pystytään venyttämään pidemmäksi, jolloin uusi tulokas säästyy runsaalta tiedonmäärältä yhdellä kertaa. Tärkeänä osa-alueena perehdyttämisessä toimii työsuhdetta määrittävien puitteiden läpi käyminen. (Viitala 2004, 262.) Uusi työntekijä tulee perehdyttää riippumatta hänen tehtävästään organisaatiossa. Perehdytyksen toteutuksessa on huomioitava työntekijän kokemus sekä ammattitausta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Hyvän perehdytyksen toteutuessa, pystytään työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tehtävään tukemaan. Perehdytyksestä voidaan ajatella sen turvaavan laatua ja tuottavuutta, lisäävän henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta sekä työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

Yleensä uusi työntekijä on motivoitunut ja energinen, jolloin perehdyttämisessä tämä aktiivisuus kannattaa hyödyntää yhdistämällä aiempi osaaminen ja uusi työ. Perehdyttämisessä aktiivisen roolin antaminen uudelle työntekijälle on tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä aktiivisesti rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään sekä osallistuu perehdyttämisen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.)

Koeajan pituutta voidaan lyhyimmillään pitää perehdyttämisen kestona. Kuitenkin perehdyttämisen kestoa on vaikea sanoa, sillä sen voidaan sanoa olevan ohitse kun tavoitteet on saavutettu. Perehdyttämisen toteutuksessa voidaan käyttää hyödyksi erilaisia työvälineitä, erilaisia johtamistapoja sekä oppimista tukevia menetelmiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdyttämisessä käytettävien menetelmien tulee olla riittävän monipuolisia sekä niiden tulee sopia organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Näin taataan jokaiselle erilaiselle oppijalle sopivia vaihtoehtoja, sekä uusi työntekijä saa erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä. Se millaista koulutusta uusille työntekijöille tarjotaan, sekä millaista materiaalia perehdyttämisessä käytetään, päätetään perehdyttämisen suunnittelussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205-206.)

Materiaali, joka suunnitellaan perehdyttämistä varten, kannattaa pitää mahdollisimman niukkana. Suunnittelussa kannattaa huomioida niiden mahdollisimman helppo päivittäminen tulevaisuudessa sekä käytännöllisyys, jotta niiden käyttö ei ole liian vaikeaa. Materiaalina kannattaa hyödyntää yrityksellä jo olemassa olevia materiaaleja kuten henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaaleja. Tärkeintä on materiaalien todellinen hyöty perehdytettävälle henkilölle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdyttämisen apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi intranettiä, koska se on erittäin tehokas henkilöstöviestinnän väline. Intranettiä käytetään esimerkiksi tiedottamisessa ja tällöin sinne voidaan laittaa esimerkiksi yrityksen visio, arvot, henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöpalveluista tiedottaminen, jolloin uusi työntekijä voi niihin tutustua. Vuorovaikutus ja viestintä intranetissä voi perehdyttämisen apuna tapahtua esimerkiksi niin, että uusi työntekijä esittelee siellä itsensä. Perehdyttämishjelma voidaan osittain toteuttaa intranetissä tai sen etenemistä voidaan myös seurata intranetissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-210.)

Toinen perehdyttämisen työväline, jota voidaan käyttää perehdyttämisen tukena on Tervetuloa taloon- vihkonen. Vihkon tarkoituksena on antaa positiivinen kuva yrityksestä ja sen luomiseen tulee panostaa. Vihkon tulee myös keskittyä olennaisiin asioihin ja olla helppolukuinen. Vihkon tietojen ajantasaisuudesta ja saatavuudesta tulee huolehtia. Vihkoa tehtäessä on hyvä huomioida se, että sitä lukevat mahdollisesti myös monet muut henkilöt kuin uusi työntekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212.)

Perehdyttämisen menetelmänä pidetään myös orientointikeskustelua, joka käydään uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisellä tai toisella työviikolla. Mahdollisesti rekrytointiprosessissa käytettyjä dokumentteja kuten roolikuvaus, rekrytointikriteerit ja työpaikkakuvaus, voidaan käyttää orientointikeskustelun pohjana. Keskustelussa sovitaan uuden työntekijän ensimmäisistä tavoitteista, mutta se ei kuitenkaan ole varsinainen kehityskeskustelu. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä se lisää työtyytyväisyyttä kun työntekijä tarkastelee suoriutumistaan sekä lisää työssä suoriutumista kun uuden työntekijän tavoitteet ovat määritelty. Sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet tulee huomioida tavoiteasettelussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-214.)

3.4 Vastuuhenkilöt

Perehdytys on aina esimiehen vastuulla, vaikka perehdyttäjänä toimisikin joku työtovereista (Työterveyslaitos 2012). Usein perehdytys hoidetaan hyvin suunnitelmallisesti ja apuna voivat toimia valitut ja koulutetut perehdyttäjät. On tärkeää, että muukin henkilökunta sekä työtoverit ovat valmiita auttamaan tarvittaessa. Perehdyttaja antaa uudelle työntekijälle ensivaikutelman, jonka perusteella hän muodostaa kuvan yrityksestä, uudesta työpaikastaan sekä omasta merkityksestä kyseisessä paikassa. Perehdytyksen merkitys tulee esille myös siinä, kuinka uusi työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2004, 259-260.) Perehdyttäminen on päätöksessään silloin kun sekä työntekijä, että perehdyttaja ovat yhtä mieltä siitä, että osaamisen kriteerit on täytetty (Työterveyslaitos 2012). Uuden työntekijän yksilöllisyys tulisi ottaa huomioon, sekä tukea yhteisöllisyyttä toimintakentän muodostamisessa. Tästä vastuussa ovat esimies sekä muut vastuuhenkilöt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178.)

Käytännön organisoimisesta sekä perehdyttämisen toteuttamisesta, on aina vastuussa uuden työntekijän esimies. On tärkeää nimetä perehdyttaja työyhteisöstä, jotta uusi työntekijä tietää, keneltä odottaa tukea. Tukihenkilönä toimiminen sekä työympäristön ja yhteistyöverkon peilinä toimiminen kuuluvat perehdyttäjän rooliin. Koko yhteisön osallistuminen perehdyttämiseen on ihannetilanne, joka syntyy organisaation yhteisestä vastuuntunnosta. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Uudelle työntekijälle nimetään perehdyttaja, joka on apuna arkipäivässä. Perehdyttäjäksi valitun henkilön tulisi olla kohtuullisen kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole liian aloilleen asettunut, kyetäkseen samaistumaan uuden työntekijän tilanteeseen. Omasta työstään pitäminen on yksi hyvän perehdyttäjän piirre. Perehdyttämiseen kannattaa valita henkilö, joka on kiinnostunut toisen auttamisesta sekä opastamisesta. Perehdyttäjällä tulee myös olla kyky esittää asiat yksinkertaisesti. Tässä huomioitavaa on esimerkiksi käytettävä ammattislangi tai lyhenteet, joita uusi työntekijä ei välttämättä tiedä. Kuunteleminen kuuluu myös perehdyttämisestä vastaavan henkilön piirteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-197.) Perehdyttämissuunnitelmassa tulee olla nimettyä vastuuhenkilöä.

kilö myös perehdyttämismateriaalin ja koko perehdyttämissuunnitelman päivityksestä (Eräsalo 2008, 65).

3.5 Seuranta ja arviointi

Seuranta toteutetaan samanaikaisesti perehdyttämisen kanssa, tähän liittyy myös arviointi olennaisesti. Perehdytyksen toimivuuden sekä uuden työntekijän tilanteen arviointi ovat seurannan ja arvioinnin kaksi merkitystä. Työntekijää koskevan arvioinnin tarkoituksena on löytää kehittämistavoitteet sekä saada aikaiseksi laadullinen keskustelu, jossa huomioidaan uuden työntekijän oma kokemus. Arvioitaessa perehdytyksen toimivuutta huomioidaan yrityksen vastuuhenkilöiden sekä uuden työntekijän toiminta. Tarkoituksena on tehdä yhteenveto perehdyttämisen toimivuudesta ja tätä kautta pystyä arvioimaan perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatua hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Arvioinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla ohjataan sekä tarkistetaan tavoitteiden saavuttamista ja oppimisen edistymistä. Arvioinnin tarkoituksena on antaa kummallekin osapuolelle tietoa siitä, miten on edistytty, mikä tilanne on tällä hetkellä sekä siitä, mitä tulee vielä opettaa. Arvioinnin kohteena ovat ammattitiedot sekä –taidot, jotka jaetaan kolmeen erilliseen pääalueeseen. Pääalueet ovat tekniset ja taloudelliset taidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Seurannan tulee olla luottamuksellista ja yksinkertaista, esimerkiksi yksinkertainen kyselylomake saattaa riittää tarvittavan tiedon saamiseksi. Kyselylomakkeet ja haastattelut ovat toimiva tapa seurata perehdytyksen onnistumista. Tulee kuitenkin muistaa, että perehdyttämisen tavoitteiden mittauksessa huomioidaan myös koko yrityksen tavoitteet. Onnistumisen kannalta on tärkeää mitata uuden työntekijän tyytyväisyyttä perehdyttämiseen, sillä tyytyväisyysasteen ollessa korkea pystytään työntekijä sitouttamaan ja antamaan hänelle positiivisia tunteita. On kuitenkin muistettava, että tyytyväisyyden tunne ei aina ole mahdollinen vaan vaihe, jonka työntekijä saattaa kokea epämiellyttävänä voi olla

yrityksen ja työntekijän oppimisen kannalta tärkeä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Seurannan ja arvioinnin apuna voidaan käyttää erilaisia keskusteluita, joissa pyritään kuuntelemaan sekä kannustamaan toista. Palautteen anto on tärkeää ja sitä tulee tehdä kumpaankin suuntaan. Tavallisten keskusteluiden lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi arviointikeskusteluita, joihin kummankin osapuolen tulee valmistautua etukäteen. Ajatuksena on pohtia yhdessä perehdytyksen toteutumista. Keskustelussa pystytään selvittämään perehdytettävän mielipiteet onnistumisesta, lisäohjauksen tarve sekä erilaiset toiveet, joita perehdytettävällä on koskien opastusta ja perehdytystä. Perehdyttäjän vastuulla on sovittujen asioiden toteutuminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Seurannalla voidaan varmistaa, että opetettu asia on varmasti opittu. Ajatuksena on, että opastajat seuraavat myös myöhemmin oppimisprosessin kehittymistä. Näin ollen pystytään kiinnittämään huomiota siihen miten suunnitelma on toiminut ja onko vielä tarvetta korjata ja tarkistaa joitain asioita. Myös harjoittelu määrän lisääminen voi tulla tässä vaiheessa kyseeseen sekä tavat joilla opastus tehdään. Perehdyttämisen toteutumista voidaan seurata esimerkiksi erilaisilla tarkastuslistoilla, joihin merkitään mitkä asiat on jo opetettu sekä tarkastettu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

4 TYÖHÖNOPASTUS

Työhöno­pastuksella tarkoitetaan perehdyttämistä ja opettamista varsinaiseen työhön (Viitala 2004, 262). Se on toimenpide, joka kytkeytyy työyhteisön ja toimintojen kehittämiseen. Hyvällä työhöno­pastuksella pystytään varmistamaan, että uusi työntekijä oppii työtehtävät heti oikein. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työhöno­pastamisessa käydään läpi muun muassa seuraavia asioita: koneiden käyttö, osaamisvaatimukset ja turvalliset työtavat. Näin ollen työhöno­pastus yhdessä perehdyttämisen kanssa on myös ennakoivaa työsuojelua. (Palukka, Kiltti, Päivinen & Anttila 2013.) Työhöno­pastuksessa keskitytään työtehtävien selvittämiseen yksityiskohtaisesti sekä niiden harjoitteluun. Ennen opastuksen alkamista tulee selvittää tulevan työntekijän aikaisempi osaaminen ja tätä kautta keskittyä asioihin, jotka ovat kyseiselle henkilölle uusia. Työhöno­pastajan tulee myös tarkistaa, että uusi työntekijä osaa sen, mitä sanoo osaavansa. (Eräsalo 2008, 67.)

Työhöno­pastuksen tarkoituksena on itsenäisen ja omatoimisen ajattelun tuke­minen (Kangas & Hämäläinen 2007, 13) sekä auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle annetut tavoitteet. Työhön liittyvät pulmat, vuorovaikutustaidot sekä ammatillisten taitojen edistäminen kuuluvat prosessiin, jonka tarkoituksena on tukea oppimista (STTK 2012). Työhöno­pastuksen avulla työntekijä perehdyte­tään vastuualueisiinsa, valtuuksiinsa sekä työtehtävissä tarvittaviin laitteisiin. Ajatuksena on, että työntekijän varmuus vahvistuu ja hän pystyy toimimaan lo­puksi itsenäisesti. Työhöno­pastuksessa tulija tutustutetaan uuteen ympäristöönsä työlähtöisemmin kuin perehdytyksen alkuvaiheessa. Tutustumisessa nousevat esiin jotkin samat asiat, mitkä ovat tulleet jo esille aiemmin, mutta lähtökohta on kuitenkin erilainen tässä vaiheessa. (Viitala 2004, 262.)

Työhöno­pastus on oleellinen osa henkilöstön kehittämisessä, koska sen avulla osaaminen kasvaa, työn ja palvelun laatu paranee, virheet vähenee, työn sujuvuus lisääntyy, se myös ehkäisee tapaturmia ja sairauspoissaoloja. Näin ollen työhöno­pastuksella pystytään tukemaan yrityksen tuottavuutta ja menestymistä samalla kun työntekijöiden hyvinvointi kasvaa. (Palukka ym. 2013.)

4.1 Työhönopastuksen sisältö ja tavoitteet

Työhönopastukseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, sillä opastuksen tarve on erilainen. Opastuksen suunnittelu kannattaa aloittaa tutustumisesta, mikäli on niin, että opastaja ei tunne uutta työntekijää etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työhönopastus ei ole ainoastaan tarpeellinen silloin, kun kyseessä on uusi työntekijä, vaan myös jo kauan yrityksessä työskennellyt henkilö saattaa tarvita työhönopastusta. Tämä tulee vastaan silloin, kun työntekijälle annetaan uusia työtehtäviä tai menetelmiä työskennellä, kuten esimerkiksi uusien laitteiden käyttö. Mikäli huomataan, etteivät sovitut toimintatavat täyty, tai työturvallisuusmääräyksiä ei noudateta, voidaan työhönopastus ottaa tässäkin tapauksessa käyttöön. Pitkät poissaolot työelämästä voivat olla myös yksi syy, jonka takia työhönopastus voi olla tarpeellinen, ainakin pienen kertauksen kautta. (Eräsalo 2008, 67.)

Työhönopastajaksi tulee valita henkilö, jolla on tarvittava ammattitaito sekä myönteinen asenne opastustyöhön. Usein kyseinen henkilö on jo nimetty etukäteen. Tärkeänä asiana opastajan työssä voidaan pitää sitä, että opastaja pystyy katsoman asioita uuden työntekijän kannalta. Näin ollen opastus on mahdollista toteuttaa johdonmukaisesti ja selkeästi. On tärkeää myös muistaa rohkaista ja kannustaa. Hyvä työhönopastus lähtee suunnittelusta, näin ollen säästetään aikaa itse toteutuksessa. Lähtökohdaksi voidaan asettaa oppimistarpeiden selvittäminen ja tavoitteiden määrittäminen. Opastustilanne ja siihen liittyvät apuvälineet, opetustavat ja seuranta voidaan suunnitella kun oppimistavoitteet ovat selvillä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Työnopastukseen tulee nimetä henkilö, joka on vastuussa työnopastuksesta. Hänen tehtävänä on kertoa opastettavalle muun muassa tehtäväkokonaisuudet ja vastualueet, oman työntavoitteet ja laatutavoitteet, yhteistyöstä muiden ryhmien/henkilöiden kanssa, työvälineet ja –menetelmät sekä työohjeet. (Etera 2011.) Työnantajalla on vastuu riittävästä työnopastuksesta sekä siihen käytettävästä oikeista työmenetelmistä (Liski, Horn & Villanen 2007).

Tavoitteena työhönopastukselle on se, että työntekijä oppii työhön tarvittavat tiedot ja taidot niin, ettei hänen tarvitse keskittyä ja käyttää erikseen aikaa jokaisen työtehtävän muistamiseen. Työhönopastus tehdään vaiheittain, joista en-

simmäisenä ovat työn ja työtehtävien esittely, sekä tavoitteiden asettaminen. Tätä seuraa havainnollistaminen, jossa opastaja näyttää työn samanaikaisesti selittämällä, mitä tekee ja miksi näin tehdään. Seuraavassa vaiheessa opastettava harjoittelee työtehtävän suorittamista samalla kuvaillen sitä opastajalle, joka puolestaan voi antaa neuvoja, sekä kerrata jo annettuja ohjeita. Tätä seuraa palautteen anto sekä arviointi. Viimeisimpänä vaiheena on tehtävän suorittaminen itsenäisesti, arviointi ja palaute sekä opastustilanteen päättäminen. (Eräsalo 2008, 68.)

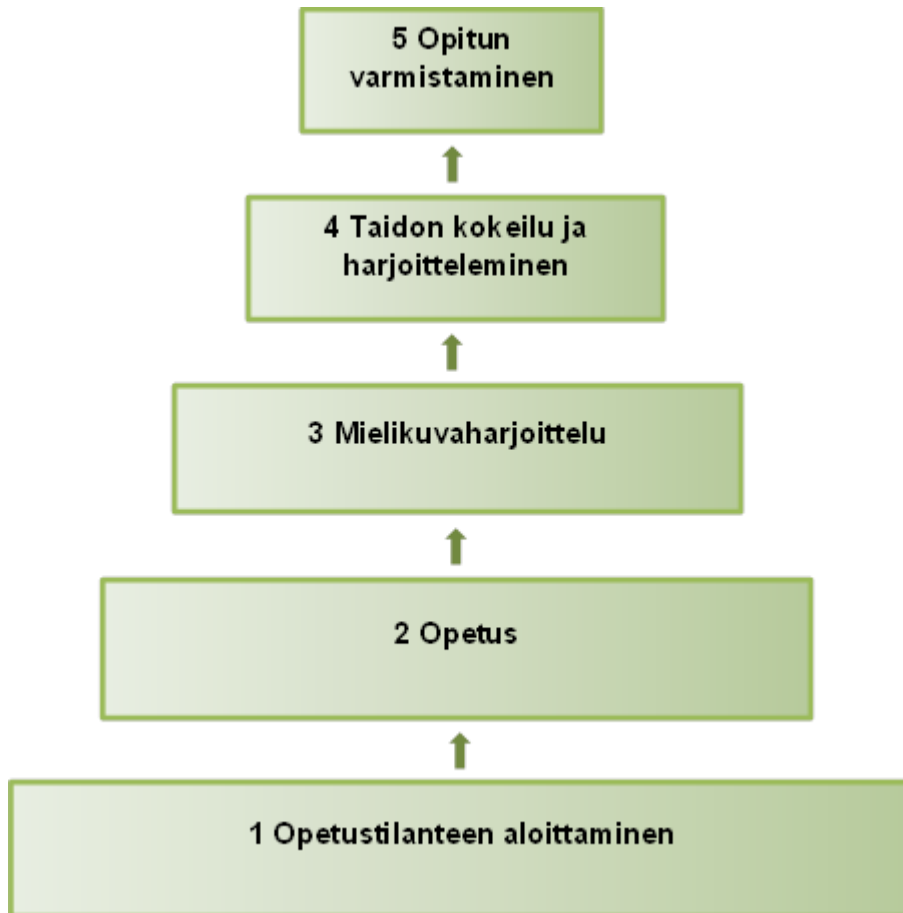
4.2 Suunnittelu ja toteutus

Työhönopastuksen suunnittelun lähtökohtana tulisi olla oppimistarpeiden selvittäminen sekä tavoitteiden määrittäminen. Hyvän suunnittelun avulla pystytään säästämään aikaa itse toteutuksessa. Tavoitteiden selvittämisen jälkeen voidaan opastustilanteen suunnittelu aloittaa. Esille otettavat asiat, opetustapa sekä seuranta kuuluvat tähän. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Työn sisältö, työvaiheet sekä työn tekemisen periaatteet tulevat tässä vaiheessa tutuiksi. Siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökannat tehdään uudelle työntekijälle selväksi, hän oppii myös tarvittavien laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainnin, käytön sekä ylläpidon. (Viitala 2004, 262.) Oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä työtäkoskevien turvallisuusmääräyksien läpikäyminen ovat osa työhönopastusta kuten myös työergonomia (Eräsalo 2008, 67).

Suunnitelmallisuus, dokumentointi, jatkuvuus ja huolellinen valmentautuminen ovat hyvän työhönopastuksen piirteitä. Aivan kuten perehdyttämisessäkin, tulee työhönopastuksessa suorittaa seuranta ja arviointia, jotka kuuluvat suunnitteluun. Siihen kuuluvat myös opastajien koulutus ja materiaalit, eikä ainoastaan opastettavan. (Penttinen & Mäntynen 2006.)

Työhönopastuksessa on mahdollista käyttää niin sanottua viiden askeleen menetelmää (kuvio 1), jota pidetään yhtenä tunnetuimmista menetelmistä. Menetelmä on sovellettavissa tarkoitukseen sopivaksi. Alkuvalmistelut ovat tärkeässä osassa tässäkin menetelmässä. Tarvittavien opastusvälineiden hankkiminen sekä paikan ja ajan varaaminen on hoidettava ennen opastuksen alkamista,

jotta koko opastukseen varattu aika voidaan käyttää hyväksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14-15.)



KUVIO 1. Viiden askeleen menetelmä (Kangas 2004, 16).

Ensimmäinen askel eli opastustilanteen aloittaminen on tavoitteiden sekä lähtökohtatilanteen selvittämistä. Tärkeää on luoda positiivinen ilmapiiri, jonka avulla on mahdollista saavuttaa tarvittava motivaatio. Hyvä ilmapiiri luo myös opastetavalle varmuutta kysyä asioista ja tätä kautta mahdollisuuden oppia asiat paremmin. Mikäli käy ilmi, että opastettava osaa jo työmenetelmän, joka ollaan aikeissa käydä läpi, voidaan tilanne hoitaa niin, että opastettava näyttää osaamisena ja opastaja arvioi tehtävän sujuvuuden. Tilanteen vaatiessa voidaan opastus aloittaa alusta alkaen, jolloin pystytään varmistamaan, että asia opitaan oikein. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisen askeleen avulla perehdytään itse työtehtäviin kokonaisvaltaisesti. Työn keskeiset ohjeet sekä säännöt, jotka koskevat tehtävän suorittamista tulee käydä läpi tässä vaiheessa. Tehtävät voidaan jakaa osiin, jolloin opastettavan on helpompi pysyä mukana, sekä osallistua keskusteluun ja tekemiseen enemmän. Näin voidaan varmistaa, että opastettava on oppinut asian ja tämän jälkeen siirtyä seuraavaan aiheeseen. Työtehtävien opastuksessa on tärkeää perustella opastettavalle, miksi asia tehdään niin kuin tehdään, ja mitä hyötyä siitä on. On myös tärkeää huomioida opastettavan aktiivisuus ja lisätä sitä opastuksen myötä. Tämän avulla opastaja pystyy tarkkailemaan oppimisen edistymistä ja tarttumaan ongelmakohtiin välittömästi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Mielikuvaharjoitus on kolmas askel, joka suoritetaan opastuksen aikana. Harjoituksen tarkoituksena on keskittää ajatukset suoritettavaan tehtävään, ja tätä kautta luoda itselleen sisäinen ajatusmalli, joka ohjaa tehtävän suorittamista. Harjoitus voidaan toteuttaa niin, että opastaja antaa opastettavalle tehtäväksi kuvailla jonkin työtehtävä alusta alkaen. Tässä opastettava joutuu miettimään, miten hän etenee, ja mitä välineitä hänen tulee käyttää. Ammattitaidon omaavilla henkilöillä ovat kokemus ja harjoittelu luoneet mallin, joka ohjaa henkilön toimintaa automaattisesti ilman, että kaikki ajatukset täytyy keskittää tehtävään työhön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäntenä askeleena on taitojen kokeilu ja harjoittelu. Oppiminen edellyttää sitä, että taitoja kokeillaan käytännössä. Tarkoituksena on antaa opastettavan harjoitella työtehtäviä itsenäisesti ja omalla tahdillaan. Opastaja tarkkailee työn edistymistä ja lopuksi käytävässä keskustelussa arvioidaan työn sujuvuus, ensin opastettava itse ja tämän jälkeen opastaja. Harjoittelua voidaan jatkaa mikäli he kokevat sen olevan tarpeen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viides ja viimeinen askel on opitun varmistaminen. Tässä kohdassa tarkastellaan, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Opastajan tehtävänä on tarkkailla opastettavan työsuoritusta ja tätä kautta arvioida, onko opastuksessa onnistuttu. Tämä voidaan toteuttaa myös niin, että opastettava ohjeistaa oppimansa tehtävän jollekin toiselle henkilölle, ja näin pystytään selvittämään, onko tehtävä opittu kunnolla, vai onko havaittavissa vielä jonkinlaisia puutteita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

5 PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTATILANNE

Classic American Dinerissä henkilökunnan vaihtuvuus ei aiemmin ole ollut suurta ja suurin osa työntekijöistä on tullut yrityksen työntekijäksi harjoittelun kautta. Tilanne on kuitenkin muuttunut viimeisen vuoden aikana ja henkilökuntaan on tullut suurempaa vaihtuvuutta kuin aiemmin. Eniten henkilökunnassa tapahtuu vaihtuvuutta kesäisin, jolloin tarvitaan kesätyöntekijöitä työskentelemään sesongin synnyttämän lisätarpeen vuoksi sekä vakituisten työntekijöiden lomien sijaisina. Perehdyttämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee ottaa huomioon, että suurin osa yrityksen työntekijöiksi tulevista on nuoria eikä heillä välttämättä ole alalle pätevää koulutusta tai laajaa työkokemusta.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tällä hetkellä erittäin painottunutta käytännön työskentelyyn ja työnopastukseen. Siitä vastuussa ovat ravintola-, keittiö- ja vuoropäälliköt. Erityisiä perehdyttäjiä ei ole nimetty eikä varsinaista perehdytysmateriaalia ole käytössä. Mainituista vastuuhenkilöistä ei aina ole paikalla, etenkin keittiön puolella, samassa vuorossa uuden työntekijän kanssa, jolloin perehdyttämisen hoitaa vuorossa oleva kokenein työntekijä. Perehdytys tapahtuu muiden työtehtävien ohessa, mutta se on kuitenkin hoidettu uuden työntekijän harjoitteluvuorona. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijää ei lasketa vuoron miehitykseen. Harjoitusvuorojen määrä riippuu uuden työntekijän aiemmasta kokemuksesta ja siitä, kuinka hyvin hän on aiemmissa harjoitusvuoroissa ehtinyt sisäistämään asioita.

Uuden työntekijän aloittaessa rekrytointivaiheessa hänelle kerrotaan lyhyesti yrityksestä, palkoista, työajoista, työsopimuksesta ja käytännön asioista kuten työvaatteista. Yrityksellä ei ole varsinaista materiaalia tästä, vaan se on suullista informaatiota. Yritykseltä löytyy infokansio, joka sisältää perustietoja tuotteista, alennuksista sekä siellä on myös tärkeitä puhelinnumeroita. Työntekijällä on myös mahdollisuus saada esimerkiksi ruokalistat kotiin luettavaksi. Keittiön puolelta löytyy annoskortteja ja reseptiikkaa annoksista, joihin uusi työntekijä voi halutessaan itsenäisesti perehtyä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Classic American Diner Finalysonin perehdyttämisen tarve ja nykytila. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kysymykset ovat opinnäytetyössä liitteenä (Liite1). Tutkimuksen pääkysymyksiinä toimivat perehdyttäminen ja siihen liittyvät erilaiset alakysymykset, kuten millaista perehdyttämismateriaalia käytetään ja minkälaisena koet saamasi tai antamasi perehdytyksen. Toisena pääkysymyksenä on työhönopastaminen, joka perehdyttämisen tavoin on oleellinen osa prosessia, jossa henkilö ottaa uuden työn tai työtehtävän vastaan. Työhönopastuksen kysymykset käsittelevät lähinnä samoja asioita kuin perehdyttämisessä, mutta hieman työlähtöisemmin.

Haastatteluihin osallistui kuusi ravintolan työntekijää. Heistä kolme työskentelee esimiesasemassa, ja kolme rivityöntekijöinä. Haastateltavien joukossa oli sekä salin että keittiön henkilökuntaa, jotta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys koko yrityksen perehdyttämisestä. Haastateltujen esimiesten työsuhteiden kestot vaihtelivat puolestatoista vuodesta viiteen ja puoleen vuoteen. Työntekijöiden työsuhteiden kestot olivat lyhyemmät, kuukaudesta kolmeen vuoteen. Haastattelussa käytettiin yhtä kysymyspohjaa, joka oli suunniteltu soveltuvaksi sekä esimiehille että työntekijöille. Kysymykset oli jaettu teemoittain: perehdyttäminen, työhönopastus ja seuranta. Haastattelut toteutettiin 27.-29.3.2013 ja ne olivat yksilöhaastatteluita. Haastateltavasta riippuen yksi haastattelu kesti noin kymmenen minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Vastauksista tehtiin havaintoja, sekä ne analysoitiin jakamalla teemoittain, tuoden esiin perehdyttämisen kehittämisen kannalta olennaisimmat asiat.

Perehdytys suunnitelman toteuttaminen on Classic America Dinerille tarpeellinen. Suunnitelman avulla yritys pystyy kehittämään uuden työntekijän vastaanottoa suunnitelmallisesti sekä tiettyjen tapojen mukaisesti. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa tietoa yritykselle perehdytyksen tarkoituksesta ja merkityksestä, tätä kautta yritys pystyy luomaan itsensä ja työntekijän välillä luottamuksen, josta yritys hyötyy tulevaisuudessa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Esimiehet

Haastateltaessa esimiehiä selvisi, että perehdyttäminen tapahtuu tällä hetkellä lähinnä työn ohessa. He toteavat vastuun olevan ensisijaisesti heillä itsellään, mutta myös muulta henkilökunnalta odotetaan osallistumista perehdyttämiseen. Perehdytyksen alkamisajankohdaksi he määrittelevät työhönottovaiheen, jossa uusi työntekijä saa pohjan yrityksen perustiedoista ja toiminnasta.

Haastattelujen mukaan perehdytysmateriaali yrityksessä on erittäin vähäistä sekä salin että keittiön puolella. Esimiehet kokevat haastattelun pohjalta saaneensa melko mitättömän perehdytyksen ja kokevat oppineensa työn ohella ja ajan kanssa. Antamansa perehdytyksen esimiehet kokevat heikoksi ja he painottavat työnopastusta varsinaisen materiaalin sijasta.

”No tota... Se tapahtuu lähinnä siinä työn ohessa, että niin ku ei oo mitään erityistä semmosta mitenkä mää sen nyt sanon.. johdattelua siihen, vaan ne tulee tänne töihin ja sitten siinä samalla kerrotaan, että siinä työn ohessa mitenkä asiat tehdään.”

Haastattelujen perusteella perehdyttämisen toteuttajalla on suuri vaikutus perehdytyksen onnistumiseen. Keittiön puolella korostuu työn lopputuloksen merkitys, koska sen tulee olla samanlainen riippumatta perehdyttäjistä, vaikka työtavat olisivatkin erilaiset. Perehdyttäjän tulisi haastateltavien mielestä olla aktiivinen, toimia loogisesti sekä asiantuntevasti. Haastateltavat kuitenkin pitävät perehdytyksessä haastavana sitä, että vanhat työntekijät pitävät opetettavia asioita itsestään selvyyksinä, jolloin asioista ei huomata mainita uudelle tulokkaalle.

”Sillä on suuri vaikutus. Perehdyttäjän pitäis osata selittää kaikki asiat ja näyttää kaikki asiat selkeesti ja loogisesti. Ja sitten sillä tavalla, kun itselle on niin kauheen selkeitä kaikki asiat, että muistais mainita myös sellasista asioista, yksinkertasistakin asioista, mitkä

itselle on itsestäänselvyyksiä, et eihän se uus työntekijä tietenkään niitä asioita tiedä taikka osaa.”

Yritykselle tärkeäksi esimiesten mukaan perehdytyksen tekee se, että uudesta työntekijästä saadaan nopeasti tehokas ja tuottelias. Esimiesten haastatteluiden mukaan heidän mielestään perehdytys tulisi hoitaa niin, että perehdytettävälle annettaisiin enemmän informaatiota, ja että se hoidettaisiin järjestelmällisemmin. Tämän vuoksi he kokevat perehdytysmateriaalin ja perehdytys suunnitelman sopivaksi kehityskohteeksi.

”No juurikin tällainen perehdyttämismateriaali. Sitä tarvittais ja sitten niin semmonen selkee suunnitelma, mikä tehdään sitten kaikkien uusien kohdalla. Kerrotaan ne taustatiedot ja sitten opastetaan niiden ensimmäisten työvuorojen aikana hyvin.”

Haastatteluiden mukaan työnopastus tapahtuu suoraan käytännössä. Työnopastajan tulee ohjeistaa selkeästi ja loogisesti, puuttua virheisiin sekä vastata uuden tulokkaan kysymyksiin. Tehtävä on erittäin vastuullinen työnopastajalle, jotta uusi työntekijä oppii niin sanotut talon tavat. Työnopastukseen kehitysehdotuksena haastattelujen perusteella nousi asioita kuten työnopastuksen yhtenäistäminen, vastuun antaminen uudelle työntekijälle sopivissa määrin sekä työnopastuksen eteneminen uudelle työntekijälle sopivaan tahtiin niin, että annetaan mahdollisuus löytää oman tapansa työskennellä.

”Niin se, että uus työntekijä oppis sen oman tavan työskennellä, olis todella tärkeätä. Et löytää omasta itsestään ne hyvät puolet työtä tehdessä, eikä yritä liikaa mennä muiden vastavirrassa eli täytyy löytää se tietynlainen.. pitää oppia opastaan henkilöö sillai, että se oppii ite sen asian, eikä sillai että hän menee vaan koulutettuna roppittina ympäriinsä ja tekee niitä asioita, mitä on käsketty tehdä.”

Esimiesten haastattelujen perusteella työnopastuksen ja perehdyttämisen onnistumisen seuranta tapahtuu arvioimalla uuden työntekijän oppimista. Varsinaista perehdyttämisen tai työnopastamisen arviointia ei ole, mutta uutta työntekijää neuvotaan kokoajan ja virheisiin puututaan.

”Varmaan enemmän kiinnitetään huomioon siihen, miten se työntekijä oppii asioita ja mitä se sisäistää talontapoja, miten se sisäistää sen työrytmin, mitä pitää tehdä, ja mitä sen toimenkuvaan sisältyy. Ei varmaan niin tietyllä tapaa sitä itse kritiikkiä sitä perehdyttäjää kohtaan ei oo, mitä ehkä kuitenkin olis ihan hyvä olla, et opetinko tän ehkä nyt näin oikein tai meniköhän tää ehkä vähän huonosti.”

7.2 Työntekijät

Haastateltaessa työntekijät sanoivat, että tällä hetkellä perehdyttäminen tapahtuu lähinnä suullisesti ja käytännön kautta. Perehdytysmateriaaliksi he mainitsivat infokansion. Perehdyttämisen vastuuhenkilöiksi työntekijät mainitsivat ensisijaisesti ravintola-, keittiö- ja vuoropäälliköt sekä jossain määrin muut kokeneimmat työntekijät.

”Löytyy infokansio, mistä löytyy kaikki tärkeimmät yleiset asiat ja sitten lähinnä suullista, muuten käytännön kautta.”

Perehdyttäjällä on vaikutusta perehdyttämisen onnistumiseen työntekijöiden mielestä ja tässä tilanteen lukemisen taitoa pidetään tärkeänä perehdyttäjän piirteinä sekä perehdyttämisen selkeyttä. Perehdyttäjillä mainitaan olevan myös hieman erilaisia toimintatapoja, joilla on vaikutusta perehdyttämisen onnistumiseen. Työntekijöiden mielestä on myös tärkeää puuttua virheisiin ja korjata ne heti.

”Onhan siinä joo, että tottakai on erilaisia työtapoja ihmisillä, mutta pitää niin kun sen perehdyttäjän lukee sitä tilannetta aika hyvin, et millon on hyvä tilanne, et antaako niin ku liikaa tietoa, ja et tuleeks se sopivissa määrin, ja mihin kohtaan ja näin.”

Työntekijät ovat kokeneet saamansa perehdytyksen hyvänä ja erittäin käytännönläheisenä. Haastateltavat olisivat toivoneet yhteistä linjaa sekä ennalta suunnittelua perehdytykseen sekä perusinformaatiota yrityksestä. Haastattelussa ilmeni, että työntekijä oli päässyt myös itse antamaan perehdytystä ja koki

sen erittäin haasteelliseksi, sillä hänellä ei ollut selkeää pohjaa siihen, kuinka pitäisi toimia. Työntekijät kokivat, että perehdyttämiseen tulisi panostaa hieman enemmän. Tähän auttaisi esimerkiksi perehdytysmateriaali, selkeämmät perustiedot yrityksestä ennen käytännön työtä sekä perehdyttäjän riittävä aika perehdytettävälle.

”No siis just et parantaa sitä yleistä, niin kun alkuun käydä enemmän asioita läpi yrityksestä, ja niin ku niistä perustiedoista alottaa, ja sitten vasta mennä enemmän niihin niin ku käytännön asioihin. Että siinä niin ku oli ehkä hieman puutteita, että niin kun, mitä tietää yrityksestä niin ku, ku on kuitenkin kyseessä uus työntekijä, niin ois aika tärkeätä tietää siitä yrityksestä ees jonkin verran ennen kuin alotetaan se käytännöntyö, että osaa sitten vastata esimerkiks asiakkaiden kysymyksiin jos ne esittää kysymyksiä.”

Haastatellut työntekijät kokivat perehdytyksen tarpeellisena, että työntekijät tietävät etukäteen, miten tulee toimia, jotta vältettäisiin virheitä. Tämän kautta työ olisi sujuvampaa sekä yrityksen imago pysyisi hyvänä. Selkeä tiivis perehdytysmateriaali sekä vastuunjako olivat haastattelun mukaan työntekijöiden kehitysehdotuksena perehdytykseen.

”Tarvis olla just ehkä niin kun sellanen selkee materiaali, mikä vaikka annetaan uudelle työntekijälle. Just ehkä vähän selkeempi kansio, ja niin kun näin, että lue nää ennen kun tuut ensimmäiseen työvuoroon tai harjotteluvuoroon.”

Työnopastuksen työntekijät kokivat hoidetuksi hyvin. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että ohjeistetaan työntekijä oman mallin näyttämällä ja tämän jälkeen seurataan kun uusi työntekijä itse suorittaa tehtävää. Työnopastukseen kehitysehdotuksina työntekijät mainitsivat selkeät perusohjeet ja samanlaiset toimintamallit. Haastattelun perusteella työnopastajalla on vaikutusta työnopastukseen esimerkiksi omien toimintatapojen mukaan. Työnopastuksen onnistumisen kannalta työnopastajan tulisi olla helposti lähestyttävä sekä tarkka seuraamaan uuden työntekijän toimintaa sekä omata oikeanlainen asenne.

”Pääasiassa hyvin. Tietenkin kun on kiire, ja niin kun on useempi työntekijä, ja pitää samalla tehdä omia työtehtäviä kun perehdyttää sitä uutta tota ihmistä, niin se on ihan ymmärrettävää, että tota, että kaikkee ei välttämättä ehdi sanoo, eikä muista sanoo. Koska ne on useemmiten niille kokeneemmille työntekijöille jo niin ku itsestään selvyiksiä, ne niin ku suurinosa niistä asioista, niin niistä ei välttämättä osaa sanoo heti.”

Perehdyttämisen ja työnopastuksen seuranta tapahtuu työntekijöiden haastattelujen mukaan arvioimalla työntekijän omaa kokemusta omasta osaamisestaan sekä arvioimalla hänen oppimistaan. Arviointi tapahtuu suullisesti sekä käytännön työn ohessa. Arviointi kohdistuu ainoastaan perehdytettävän toimien tarkkailuun.

”Ehkä tota noin mua siinä kaikki täällä pitempään olleet niin kattoo vähän, että miten homma toimii, ja antaa sit palautetta mulle tai jollekin muulle. Että varmaan tota ni kaikki vähän kattoo, et millai alkaa sujua, ja sitten että on multakin kyselty et miten menee ja et onks hankalaa ja näin et ihan ihmisläheisesti arvioidaan.”

Haastatellut työntekijät kokivat miellyttäväksi sen, että korjaava palaute annetaan heti työn ohessa, jolloin omaa tekemistään pystyy muuttamaan. He olivat tyytyväisiä myös siihen, että apua saa aina tarvittaessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisen nykytila ei ole kovin perusteellinen suhteessa teoriassa esitettyihin perehdyttämisen erilaisiin osa-alueisiin, ja perehdyttäminen on keskittynyt lähinnä työhönopastukseen. Selkeää perehdytysmateriaalia ja – suunnitelmaa ei ole käytössä, vaikka yrityksellä on jo olemassa tähän vaadittavia materiaaleja. Perehdyttämisessä kaivat-taisiin siis suunnitelmallisuutta ja suurempaa vastuunottoa esimiehiltä, ja tätä kautta saavutettaisiin suurin mahdollinen hyöty.

Yrityksen henkilöstöllä on kuitenkin selkeä käsitys siitä, miksi perehdyttäminen on tärkeää, ja kuinka se tulisi toteuttaa. Teoriaan nähden yrityksen henkilöstö ei kuitenkaan ajattele turvallisuutta tärkeänä lähtökohtana perehdyttämiselle, vaan työntekijän tehokkuus ja talon tavoille oppiminen ovat tärkeämpiä. Varsinkin keittiön puolella työnlaadun jatkuvuutta on ajateltu tarkasti suhteessa teoriaan, mutta tässä tieto on enimmäkseen perehdyttäjän omaa sisäistä tietoa.

Kyseisessä yrityksessä työnopastaminen on tärkeässä roolissa, koska työskentely-ympäristö on erittäin hektinen. Uuden työntekijän on tärkeää oppia työtehtävät ja tavat, jotta hän pystyy toimimaan yhtenä työyhteisön jäsenenä. Tästä huolimatta tulee huomioida arvojen ja toimintamallien tärkeys, sillä ne ovat sidoksissa käytännön työhön. Teorian mukaan kunnollisella työhönopastuksella yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa tuottavuutta ja omaa menestymistään, mutta myös huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Yrityksessä perehdyttämisestä vastuussa ovat esimiehet, mutta muutkin työntekijät hoitavat perehdytystä. Näin ollen on tärkeää, että kaikille perehdytystä tekeville olisi kerrottu perehdyttämisen tavoitteet. Perehdyttäjillä tulisi myös olla oikeanlainen asennoituminen perehdytykseen, jotta uudet innokkaat työntekijät saisivat mahdollisimman hyvän kuvan yrityksestä. Perehdyttäjä ei saisi olla liian aloilleen asettunut eli pitkään yrityksen palveluksessa työskennellyt, sillä silloin hän ei pysty samaistumaan uuden työntekijän rooliin, kuitenkin riittävä ammattitaito ja osaaminen on omattava. Vastuuhenkilöt ovat teorian mukaan tärkeä nimetä sekä työhönopastukseen että perehdytykseen.

Perehdyttämisen seuranta yrityksessä perustuu ainoastaan uuden työntekijän oppimisen arviointiin. Teoreettisesti perehdyttämisen toimivuuden arviointi ja seuranta ovat myös tärkeitä ja näihin yritys ei ole kiinnittänyt erityisesti huomiota. Tutkimuksen perusteella perehdyttämiseen osallistuneet henkilöt totesivat, että perehdyttämisen parantamiseksi olisi hyvä tehdä myös itsearviointia. Tavoitteiden saavuttamisen ja oppimisen edistymisen seurannalla yritys pystyisi kehittämään antamaansa perehdytystä ja puuttumaan ongelmiin siinä heti. Teorian mukaisesti perehdyttämisen seuranta on tärkeää, sillä tavoitteiden, jotka perehdyttämiselle on asetettu, täytyttyä perehdytyksen tarpeen voidaan sanoa loppuneen.

Seurannan kannalta teorian mukaisesti on tärkeää, että uusi työntekijä saa tukea alusta siihen asti kunnes on valmis toimimaan itsenäisesti. Tähän yrityksessä kannattaisi panostaa, sillä helposti omien kiireisten työtehtävien ohella uuden työntekijän neuvominen ja ohjaus saattaa olla hankalaa. Tästä syystä uusi työntekijä ei välttämättä koe saavansa tarpeeksi tukea eikä näin ollen opi työtehtäviään niin tehokkaasti ja nopeasti kuin olisi mahdollista. Perehdytykseen olisi hyvä varata riittävästi aikaa myös siksi, että teorian pohjalta voidaan pitää tärkeänä yksilöllisen perehdytys suunnitelman laatimista, joka on aikataulutettu sekä uuden työntekijän taustat on otettu huomioon. Tulevaisuudessa yrityksen olisi kannattavaa myös panostaa perehdytyksen seurantaan. Tutkimuksen kohteena olisi perehdytyksen onnistumisen mittaus sekä perehdyttäjän että perehdytettävän osalta. Näin käyttöön otetun perehdytysjärjestelmän toimivuutta voitaisiin arvioida.

Perehdytys työn ohessa yrityksessä on toiminut tähän asti, mutta kirjallisella materiaalilla ja perehdytyksen suunnitelmallisuudella uusi työntekijä saisi perehdytyksestä huomattavasti enemmän informaatiota eivätkä perehdyttäjät unohtaisi niin sanottuja itsestään selvyyksiä. Perehdytysmateriaalin pohjan tueksi yrityksestä tulisi myös nimetä selkeät vastuuhenkilöt suorittamaan perehdytystä, sekä varmistaa heidän paikalla olonsa uuden työntekijän ensimmäisten työvuorojen ja perehdytyksen aikana. Jos yrityksessä perehdytys jää työntekijöiden vastuulle olisi tärkeää, että heillä olisi riittävästi tietoa, jotta he pystyisivät antamaan parhaan mahdollisen perehdytyksen uudelle työntekijälle. Perehdyt-

täjinä toimivien työntekijöiden tulisi saada myös tukea perehdytykseen omilta esimiehiltään. Teorian mukaisesti perehdytysjärjestelmä on selkeä kun se pidetään jatkuvasti ajan tasalla, määritellään selkeä perehdyttäjä sekä kuinka hänen tulee toimia ja missä hänen tulee perehdyttää.

Yrityksellä oli jo aiempaa materiaalia perehdytyksen pohjalle, mutta mielestämme sitä ei ole osattu hyödyntää tarpeeksi hyvin. Oman kokemuksen pohjalta emme kumpikaan olleet tietoisia ”Talon tavat” –materiaalista ennen kuin aloitimme opinnäytetyöprosessin, vaikka olimme jo työskennelleet yrityksessä yli vuoden.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus perehdyttämisen nykytilaa ja sen parantamisen tarpeellisuutta arvioidessa on hyvä. Tutkimusotanta ei ollut suuri, mutta se riitti kuitenkin antamaan selkeän käsityksen yrityksen perehdyttämisen nykytilanteesta haastattelujen pohjalta. Työn pohjalta tehdyn perehdytyskansion (Liite 2) käyttö yrityksessä tulevaisuudessa auttaisi yritystä saamaan perehdyttämisestä suunnitelmallisempaa sekä selkeämpää, mikä taas tehostaisi huomattavasti perehdyttämisen onnistumista.

Teorian pohjalta perehdytyskansion käyttö saattaa olla negatiivista siinä tilanteessa, jos työntekijälle annetaan itsenäiseksi tehtäväksi perehtyminen kansioon. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen perehdytyskansion käytössä yrityksen tulisikin siis huomioida se, että perehdytyskansio on apuväline, jota käyttävät yhdessä sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Kansion tarkoituksena on toimia muistilistana perehdyttäjälle sekä olla muistin tukena myös perehdytettävälle. Tällöin teoriaosuudessa esiin tuotu tutustuminen koko organisaatioon ei unohdu.

Teoriaosuudessa esitelty intranet voisi olla yritykselle hyödyllinen. Intranet voi toimia perehdytyksen apuvälineenä sekä muuna tiedotuksen apuvälineenä. Yritykseen kuuluu monia eri ravintoloita, jolloin intranetissä pystyttäisiin tiedottamaan esimerkiksi vapaista työpaikoista kaikille yritykseen kuuluville. Intranetissä pystyttäisiin myös tiedottamaan vain oman toimipisteen muutoksista ja muista asioista, mikä helpottaisi tiedonkulkua.

9 LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Etera. 23.8.2011. Perehdyttämisen lyhyt oppimäärä eli mitä tulee muistaa, kun uusi työntekijä tulee taloon. Luettu 22.3.2013. <https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tyokaveri/tyokalupakki/Sivut/Default.aspx>

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. painos. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus. HYY Yhtymä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007

Lawson, K. 2006. New employee orientation training. Luettu 25.4.2013. <http://books.google.fi/books?id=Or82oAhJyv4C&printsec=frontcover&dq=orientation&hl=en&sa=X&ei=0-R4Uc30MMfZswb0poDgBg&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=orientation&f=false>

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia osa 4. Luettu 22.3.2013. www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf

Palukka, P., Kiltti, P., Päivinen, M. & Anttila, S. 2 Perehdyttäminen ja työnopastus. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuustekniikan laitos. Luettu 12.4.2013. http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?language=0&main_select=6&sub_select=2

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 12.4.2013. www.lahitapiola.fi/.../Perehdytysjatyonopastus.pdf

STTK. Perehdyttäminen. Luettu 19.9.2012. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/perehdyttaminen/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työhön perehdyttäminen. Sujuvasti työyhteisön jäseneksi. Luettu 19.9.2012. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4087>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyslaitos. 17.09.2012. Perehdyttäminen. Luettu 19.9.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

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

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

1(2)

Taustatiedot:

1. Missä tehtävissä toimit?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Classic American Dinerissa?

Perehdyttäminen:

3. Millaisen perehdytyksen uudet työntekijät saavat tällä hetkellä?
4. Millaista perehdyttämismateriaalia käytetään?
5. Kuka huolehtii perehdyttämisen toteuttamisesta ja kenellä on siitä vastuu?
6. Millainen vaikutus perehdyttäjällä on perehdyttämisen onnistumiseen?
7. Minkälaisena koet saamasi/antamasi perehdytyksen?
8. Kuinka perehdytys mielestäsi pitäisi hoitaa?
9. Miksi perehdytys on tarpeellinen yrityksessänne?
10. Millaisia kehittämissuhteita sinulla on perehdyttämisen parantamiseksi?

Työnopastaminen:

11. Kuinka työnopastus ja ohjeistaminen työtehtävissä on hoidettu?
12. Millaisia kehittämissuhteita on työnopastuksen parantamiseksi?
13. Millainen vaikutus työhönopastajalla on työnopastuksen onnistumiseen?

Seuranta:

Kuinka perehdyttämisen ja työnopastuksen onnistumista arvioidaan?

Liite 2. Classic American Diner Finlaysonin perehdytyskansio

2(2)

(Vain yrityksen sisäiseen käyttöön)