

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiina Piiparinen

PEREHDYTTÄMISPROSESSI, COFFEE HOUSE JOENSUU

Maaliskuu 2014

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Taustaa	4
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja, yritysesittely	4
1.3	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
1.5	Opinnäytetyön menetelmät	6
2	Prosessiajattelu toiminnan kehittämisessä	7
2.1	Prosessiajattelu	7
2.1.1	Asiakaspalveluprosessit	9
2.1.2	Vaiheet ja tunnistaminen	11
2.1.3	Prosessien nimeäminen	12
2.1.4	Prosessien kuvaaminen	14
2.1.5	Prosessien mittaaminen	16
2.1.6	Prosessien arviointi ja kehittäminen	18
2.2	Perehdyttämisprosessi	22
3	Opinnäytetyön toteutus	23
4	Perehdyttämissuunnitelma Coffee House Joensuulle	24
5	Pohdinta	25
5.1	Johtopäätökset ja kehittämisideat	25
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	27
5.3	Oma oppimisprosessi	27
	Lähteet	29

Liitteet

Liite 1 Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Tiina Piiparinen

Nimeke
Perehdyttämisprosessi, Coffee House Joensuu

Toimeksiantaja
Coffee House, Joensuu

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Joensuun Coffee House. Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa yritykselle toimiva perehdyttämisopas uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden varalle.

Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena syntyi perehdyttämiskansio Joensuun Coffee Houselle. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja toiminnallisesta osasta. Teoriaosuudessa esitellään prosessiajattelua toiminnan kehittämisessä ja toiminnallisessa osiossa käydään läpi sitä, kuinka perehdyttämisopasta on lähdetty toteuttamaan ja mitä se pitää sisällään.

Joensuun Coffee Housella ei ole ollut käytössä vakiintunutta perehdyttämiskäytäntöä, eikä vastaavaa perehdyttämisopasta ole aiemmin laadittu, joten opas on tarpeellinen. Perehdyttämisopasta tullaan käyttämään jatkossa pohjana uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Kiinnostusta perehdyttämisopasta kohtaan osoittivat Joensuun Coffee Housen lisäksi Porvoon ja Lappeenrannan yksiköt, jotka ottavat oppaan todennäköisesti myös omaan käyttöön.

Kieli
suomi

Sivuja
Liitteet 1
Liitesivumäärä 29

Asiasanat
prosessit, perehdyttäminen



THESIS
February 2014
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 6800

Author(s)
Tiina Piiparinen

Title
The Orientation Process of the- Coffee House Joensuu

Commissioned by
Coffee House, Joensuu

Abstract

The aim of this thesis was to produce a purpose-built orientation guide for training and orientating new employees and trainees. The assignment was commissioned by a coffee shop called Coffee House which is located in Joensuu.

The process was accomplished by using quantitative methods. The result of the process is an orientation folder made for Coffee House in Joensuu. The thesis consists of theoretical and practice- oriented parts. In the theoretical section the focus is on process thinking and developing daily operations of the company. The second part focuses on the contents of the orientation guide and its practical implementation.

The Coffee House in Joensuu did not have any orientation guide before this one. The guide is important for the company and will be used in the future when the company hires new employees and gives them orientation.

In addition to Coffee House in Joensuu, also the Coffee Houses in Porvoo and Lappeenranta were interested in the orientation guide. The other Coffee House outlets will most likely use the guide in their units.

Language
Finnish

Pages
Appendices 1
Pages of Appendices 29

Keywords
processes, new employee orientation

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Joensuussa sijaitsevalle Coffee House niminen, kahvila-baarille perehdyttämiskansio, jonka avulla uuden työntekijän sekä harjoittelijoiden perehdyttäminen talon tavoille onnistuu. Coffee Housessa ei ole ollut käytössä vakiintunutta käytäntöä perehdyttämisestä, eikä vastaavaa perehdyttämisopasta ole aiemmin laadittu, joten opas on tarpeellinen. Sain opinnäytetyöaiheen toimeksiantona Coffee Houselta, joka on ollut työpaikkani joulukuusta 2010 alkaen. Kiinnostusta perehdyttämisopasta kohtaan osoittivat Joensuun Coffee Housen lisäksi Porvoon ja Lappeenrannan yksiköt.

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja, yritysesittely

Coffee House pohjautuu pohjoisamerikkalaiseen Coffee Shop -malliin. Kahvilan konsepti on toiminut Suomessa espressopohjaisten kahvien ja kahvilaketjujen suunnannäyttäjänä vuosien ajan. Suomen ensimmäinen Coffee House avasi ovensa vuonna 1997 Helsingissä hotelli Vaakunan yhteyteen. Siitä lähtien kahvilan konsepti on ollut maan yksi johtavista kahvilaketjuista. (Coffee House 2011.)

Liikeidea kehittyi jatkuvasti noudattaen ajan henkeä ja trendejä. Coffee House on nuorekas ja monipuolinen, ilmapiiriltään kansainvälinen kahvilabaari-konsepti. Coffee House tarjoaa laadukkaat espressopohjaiset kahvit nykyaikaisesti. Myös viini- ja alkoholituotteet sekä pikkusytävät ovat vahvassa osassa. Kahvilan tavoitteena on tarjota asiakkailleen laadukkaita espressopohjaisia kahveja, joiden laadun takaa vahva henkilökunnan ammatillinen osaaminen. (Coffee House 2011.)

Joensuussa Coffee House avasi ovensa vuonna 2007. Kahvila sijaitsee samassa korttelissa usean muun S-ryhmän yrityksen kanssa. Asiakaspaikkoja kahvilassa on 76 ja se työllistää tällä hetkellä viisi vakituista työntekijää. Osa

työntekijöistä työskentelee kokoaikaisessa työsuhteessa ja loput puolestaan osa-aikaisena. Vakituisten työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla on vähäistä, mutta harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä työllistetään paljon. Joensuun Coffee House tarjoaa maanantaista perjantaihin aamu puoli yhdeksästä iltapäivästä ja lauantaihin aamu kymmenestä iltapäivästä asti asiakasläh- töistä ja asiantuntevaa palvelua, viihtyisän tapaamis- ja seurustelupaikan kai- kenikäisille kaupunkilaisille ja myös kiireisimmille kahvinystäville.

1.3 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Työni tavoitteena on tuottaa Joensuun Coffee Houselle toimiva perehdyttä- misopas uusien työntekijöiden avuksi, jota voidaan hyödyntää niin kesätyönteki- jöiden kuin harjoittelijoiden perehdyttämisessä. Perehdyttämisopas sisältää tietoa itse yrityksestä ja sen toimintatavoista. Tarkoitukseni on luoda helppolu- kuinen ja kattava tietopaketti, jonka avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot tullessaan taloon. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on auttaa uutta työnteki- jää oppimaan talon toimintatavat, sekä ymmärtämään kahvilan liiketoimintamal- li. Tärkeää on myös sisäistää asiakaspalvelun taidot.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa on kerrottu taustaa opinnäytetyön tarkoituksesta, toimeksiantajasta, tavoitteista, sekä kuvattu käytetyt tutkimusmenetelmät. Toi- sesta luvusta alkaen on alettu käymään läpi prosessiajattelua yrityksen toimin- nan kehittämisessä, sekä avattu prosessimääritelmää. Nykyään yritykset käyt- tävät erilaisia prosesseja toiminnassaan ja siksi opinnäytetyötä on lähdetty työs- tämään prosessiajattelun kautta, joka tukee tulevaa perehdyttämisopasta. Pe- rehdyttäminenhan on itsessään jo oma prosessinsa. Kolmannessa luvussa kä- sitellään opinnäytetyön menetelmällisestä toteuttamista, kuten mitä haastattelu- ja, havainnointia, keskusteluja on käyty. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyön tuotos, eli perehdyttämissuunnitelma Coffee Houselle ja oma pohdinta. Pohdin- nassa käsitellään omaa oppimisprosessia, ammatillista kehittymistä ja perehdyt- tämisoppaan merkitystä yritykselle. Viimeisenä on käsitelty lyhyesti mahdollisia kehitysideoita.

1.5 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetöitä voidaan tehdä joko kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kyse on laadullisesta tutkimuksesta, kun puolestaan kvantitatiiviset tutkimukset ovat määrällisiä.

Kvalitatiiviset tutkimukset ovat kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineistoa kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, sekä siinä suositaan ihmistä tiedon saannin lähteenä. Olennaista kvalitatiivisille tutkimuksille ovat erilaisten laadullisten menetelmien hyödyntäminen tarvittavan aineiston hankinnassa. Näitä tapoja ovat esimerkiksi erilaiset ryhmä- ja teemahaastattelut, sekä osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.) Kvantitatiivisissa tutkimuksissa puolestaan keskeisessä roolissa ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aineiston määrällinen ja numeraalinen mittaaminen sekä tarkasti aiemmin määritellyt koehenkilöt sekä tutkittavien henkilöiden valinta (Hirsjärvi ym. 2000, 129).

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja olen käyttänyt työssäni määrällisiä, eli kvantitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus on itsessään eräänlainen prosessi, sillä sitä työstetään vaihe vaiheelta loppuun. Lähtökohtana on mahdollisesti jokin ongelma, johon haetaan ratkaisua. Toiminnalliselle opinnäytetyölle tyypillistä on työelämälähtöisyys. Lähtökohtana on konkreettisesti jokin olemassa oleva tehtävä, johon opinnäytetyön avulla etsitään ratkaisua. Tällaiselle opinnäytetyölle ominaista on, että sillä on usein ulkopuolinen toimeksiantaja. (Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä 2013, 7-8.) Vaihtoehtoina kvantitatiivisen tutkimuksen tiedon keruuna ovat erilaiset tilastot, rekisterit, tietokannat tai tiedot voidaan kerätä myös itse (Heikkilä 2008, 16–18).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitteena on tehdä konkreettinen tuote. Kyseessä voi olla ohje, opas tai jokin oppimateriaali. (Vilka & Airaksinen 2004, 9.) Toiminnallinen opinnäytetyö kirjoitetaan aina raportiksi, missä kerrotaan mitä, miksi ja mitkä ovat opiskelijan omat johtopäätökset saadusta tuloksesta. Tuloksia ei tarvitse analysoida yhtä tarkasti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Ominaista toiminnalliselle opinnäytetyölle on näyttää, että tekijä osaa yhdistää

ammattillisen teorian tiedon käytännön elämään. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 41–65.)

Tietoa prosesseista ja perehdyttämisestä lähdin etsimään kirjallisuudesta, sekä tutustumalla aiempiin vastaaviin opinnäytetöihin. Perehdyttämisopasta varten suoritin vapaamuotoisen keskustelutilaisuuden yhdessä Coffee Housen ravintola- ja vuoropäällikköiden kanssa, jotta sain tarvittavaa tietoa heidän toiveistaan ja vaatimuksistaan perehdyttämisopasta varten. Tietoa on myös kerätty omien kokemusten ja havaintojen perusteella, sekä työntekijöiden kanssa keskustellen. Olen myös hyödyntänyt perehdyttämisoppaassa Coffee Housen käsikirjaa, josta sain hyödyllistä tietoa koskien Coffee House-ketjua.

2 Prosessiajattelu toiminnan kehittämisessä

2.1 Prosessiajattelu

On todettu, että yritysten tulisi pysyä omilla vahvuusalueillaan. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tätä osaamista on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä. Jatkuvien muutoksien keskellä yritysten kykyjen ja taitojen, sekä niihin perustuvien reagoitakykyjen jatkuva edistäminen on ehto. (Hannus 1994, 19.)

Arkikielessä prosessikäsitys on tullut ihmisille tunnetuksi kemiallisista prosesseista. Se koostuu sarjasta reaktioita, josta syntyy jokin tietty lopputulos. (Lecklin 2006, 123.) Laamasen (2001, 19) mukaan prosessin käsite voidaan kuvata toimintaprosessina, joka on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessia voidaan kuvata ja tarkastella yhtäjaksoisena loogisena kokonaisuutena, jolla on alku ja loppu. (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 9). Prosessi eroaa projektista siten, että siinä on toistuva sarja tapahtumia, jotka voidaan määritellä ja mitata. Projekti puolestaan on ainutkertainen. (Lecklin 2006, 123–124.) Yrityksissä on useita eri prosesseja. Toiset prosessit muodostavat tuotteita ja palveluita ulkoisille asiakkaille, osa puolestaan on kehi-

tetty yrityksen sisäistä toimintaa varten. Prosessia voidaan kuvata sanoin ”Tapa tehdä asioita”. (Tuominen 2010, 9.)

Nykypäivänä keskitytään yhä enemmän laatuun. Perustana pidetään prosessiajattelua ja -johtamista. Prosessiajattelun avulla keskitytään koko ketjuun aina tuotteen suunnittelusta toteutukseen. (Salomäki 2003, 114.) Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista. Ensin pohditaan, millä tuotteilla ja palveluilla kyseiset tarpeet saadaan tyydytettyä. Sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet ja määritellään resurssit, joilla aikaansaadaan halutut tuotteet sekä palvelut. Viimeisenä selvitetään, mitä elementtejä tarvitaan prosessin toteutukseen ja mistä ne tulisi hankkia. (Laamanen 2001, 21.) Prosessien tehtävänä on tukea sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden, sekä sidosryhmien tarpeita. Prosessi on tapahtuma, joka on tehtävien ja päätösten kytkös, joka täyttää tarpeet. (Tuominen 2010, 9.)

Prosessien jäsentämisen avulla, asiakkaiden lisäksi, yrityksessä työskentelevät ihmiset ymmärtävät helpommin kokonaisuutta sekä tiedostavat oman roolinsa yrityksessä ja kuinka lisäarvoa tuotetaan. Toiminnan kehittämisen tulee pohjautua yrityksen kokonaistavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. Parhaimmassa tapauksessa prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2001,22.)

Prosessiajattelu liittyy myös läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan toiminnan kehittämiseen sekä logistiikkaan (Laamanen & Tinnilä 2009, 20). Prosessiajattelussa perusolettamus on, että arvo luodaan asiakkaille eri toimintojen ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi (Laamanen & Tinnilä 2009,10). Kaikesta huolimatta, vaikka prosessiajattelun hyödyt ymmärretäänkin hyvin, on sen käyttäminen osoittautunut haastavaksi. Joko prosessiajattelu kääntyy näkemystä vastaan tai yrityksen johto ei osaa löytää tarvittavia työmenetelmiä prosessiajattelun hyödyntämiseksi. (Laamanen 2001,23.)

2.1.1 Asiakaspalveluprosessit

Tämän päivän, jopa trendikäsitteeksi muodostuneella, asiakaskokemuksella on monia tulkintoja ja määritelmiä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kuitenkin on kyse asiakkaan muodostamasta käsitteestä yrityksestä ja tuotteista, joka ohjaa heidän ostokäyttäytymistään. Tähän lukeutuvat kaikki asiakkaan kohtaamiset, mielikuvat ja tunteet, joihin jokainen yrityksen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa. Asiakaskokemusten merkitys kilpailuetuna onkin jatkuvassa kasvussa, minkä takia kokemusten mittaaminen ja palautteen hallinta on yhä tärkeämpää. (Quest Back, 2013.) Yritykset eivät enää kykene kilpailemaan pelkästään tuotteilla ja palveluillaan, vaan myös koko toimintaketjulla, johon sisältyy tuotteen tai palvelun toteutus, käyttö ja kierrätys (Tuominen 2010, 11).

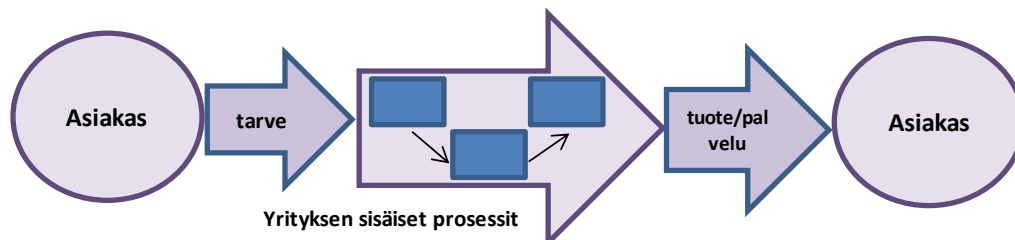
Palveluja tarjoavien yritysten prosessien haasteena ovat erityisesti omia mielihalujaan toteuttavat asiakkaat, jotka käyttäytyvät ennalta-arvaamattomasti. Esimerkiksi palveluprosessi ei välttämättä toteudukaan yhtäjaksoisena ja suunniteltuna tapahtumaketjuna, kuin on oletettu. Haasteena onkin kehittää palvelutilanne toimimaan myös yllättävissä tilanteissa. Tavoitteena on, että asiakkaille jäisi yrityksestä miellyttävä vaikutelma ja he kokevat saaneensa onnistunutta palvelua. (Laamanen 2001, 20–21.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan omakohtaisista kokemuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että tyytyväisyys on kytköksissä nykyhetkeen ja se on ylläpidettävä yhä uudelleen päivittäisessä toiminnassa. Tärkeää asiakaspalautetta saadaa myös suoraan asiakkaalta palvelutapahtumassa. Kaikki saadut palautteet tulisi ohjata yrityksen tietoon ja yrityksen tulisi tehdä palautteen antamisen kynnyksen mahdollisimman helpoksi. (Rope 2005, 582.)

Asiakkaiden tietoisuus ja vaatimukset tuotteista ja palveluista kasvavat samalla kun liiketoiminnan kustannuksia pienennetään. Yritysten tulee tunnistaa asiakkaille todellista lisäarvoa tuottavat tekijät ja keskittyttävä reaaliprosesseihin, eli itse työn toteutukseen. Kilpailukyvyn perustana on tehty työ ja sen laatu. (Kvist ym. 1995, 13.)

Mikäli yritys onnistuu prosessien erittelyssä, seuraa siitä hyötyä niin asiakkaalle, kuin yritykselle. Mikäli yhteistyö asiakkaan kanssa toimii moitteettomasti, kokee hän saaneensa hyvää palvelua. Laamasen (2001, 20) sanoin hyvä palvelu perustuu prosesseihin, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaalle, toimien imuohjauksella. Imuohjauksessa on kyse periaatteesta, jossa yritys tuottaa tavaraa tai palvelua juuri oikeaan tarpeeseen (JOT). Tällä vältetään se, että toiminta on suunniteltu niin, että ensin luodaan tuote tai palvelu ja sen jälkeen vasta selvitetään sen todellinen kysyntä ja tarve. (Laamanen 2001,20.)

Asiakkaan kunnioituksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa on kahden kauppaa: Asiakas hyötyy ja yritys hyötyy. Tyytyväinen asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen, mikä mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden. (Aarnikoivu 2005, 14.) Parhaimmassa tapauksessa asiakas suosittelee palvelua ja tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille. (Laamanen, Tinnilä 2009,19.) Kuviossa 1 on kuvattu prosessi, joka kulkee asiakkaalta asiakkaalle.



Kuvio 1. Asiakaslähtöinen prosessi

Prosessissa tuotetaan tuotteita tai palveluita asiakkaille. Jotta asiakaspalveluprosessia pystyttäisiin kehittämään, on ehdottoman tärkeää asiakaspalautteiden jatkuva seuranta sekä asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Jo olemassa olevalla asiakaspalautteella ja aiemmin kerätyllä tiedolla voidaan saada aikaan paljon tarpeellista tietoa prosessin kehittämisen kannalta. Ensisijaisesti asiakkaiden tekemät valitukset ja kehitysehdotukset ovat syytä ottaa tarkasteltavaksi. (Lecklin 2006, 141–142.)

Saatua tietoa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan laadun epäkohtien korjaamiseen, toiminnan tason ylläpitämiseen tai kannuste- johtamisjärjestelmän

perustana. Asiakkailta saatujen tietojen avulla voidaan myös selvittää asiakkaiden arvostuksen kohteet ja käyttää markkinoinnin perustana. (Rope 2005, 578.)

2.1.2 Vaiheet ja tunnistaminen

Heräte (input) on koko prosessin käynnistävä tekijä. Se voi olla esimerkiksi asiakas tai työtilaus. Heräte on aineeton käsite, joka ei tarkoita prosessiin tulevaa syötettä. Alkuheräte käynnistää prosessin. Syöte on prosessiin ulkopuolelta tuleva materiaali, jokin tarvittava asia. Prosessin päättyessä, tilannetta kuvataan lopputuloksella (output). (Salomäki 2003, 119.) Alla olevassa kuviossa Kuvio 2 on kuvattu prosessin alku ja loppu.



Kuvio 2. Prosessin alku ja loppu (Tuominen 2010, 9).

Liiketoimintaprosessiin kuuluvat kaikki tilaus- toimitusketjun prosessit. Se lähtee liikkeelle ulkoisesta toimittajasta ja päättyy ulkoiseen asiakkaaseen. Prosessit koostuvat toimittajista, jotka antavat syötteen, toimintoketjusta, joka kehittää syötteet ja asiakkaasta, joka vastaan ottaa prosessin jalostamat tuotteet. (Laamanen 2004, 19–20.)

Ulkoapäin tarkasteltaessa, yritys nähdään yhtenä suurena prosessina. Sisään menevä tilaus (input) käynnistää koko prosessiketjun, jonka tuotoksena on valmis tuote tai palvelu (output). (Salomäki 2003, 116). Jotta yrityksen prosessit voitaisiin kuvata, tulee ne ensin tunnistaa. Prosessien tunnistaminen alkaa sen määrittämisestä. Mistä se alkaa ja mihin se loppuu. (Laamanen 2001, 52).

Prosessien tarkoituksena on helpottaa työskentelyä. Erilaisten prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään helpommin olemassa olevaa järjestelmää, sekä mahdollistamaan työn jatkuvan kehittämisen ja itse-

ohjautuvuuden. Itseohjautuvuus voi olla myös uhka yritykselle, jos työntekijä ei ymmärrä kokonaisuutta, eikä hän ole saanut tarpeellisia tietoja yrityksen toimintatavoista. (Laamanen 2001, 20.)

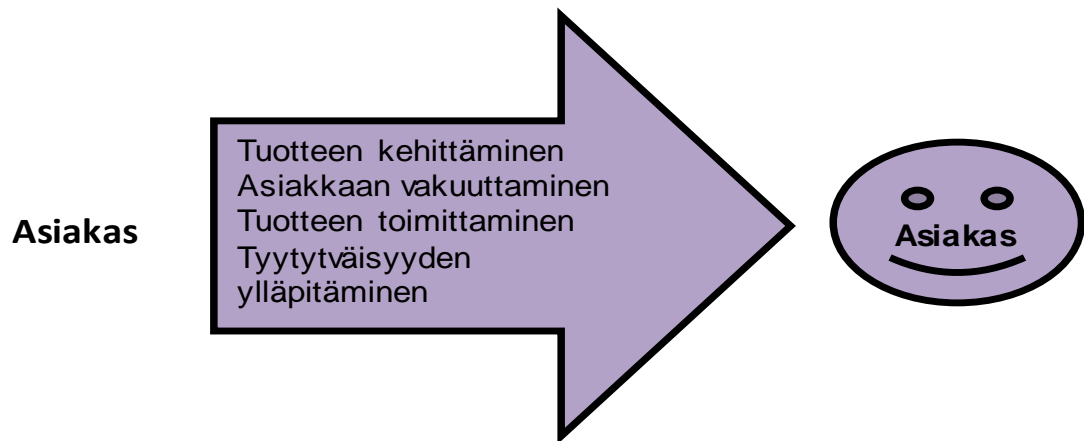
2.1.3 Prosessien nimeäminen

Prosessien kuvaukset ja nimet ovat eräänlaisia viestinnän välineitä. Niiden tarkoituksena on auttaa henkilöä omaksumaan toiminnan tavoitteet, tarkoitukset ja tulokset. Prosessien nimeämisessä lähdetään liikkeelle sen tarkoituksesta, kuten esimerkiksi perehdytysprosessin kehittäminen. (Laamanen 2001, 59.) Lisäksi prosessien nimeäminen yrityksissä on strateginen teko. Tärkeimpien nimettyjen prosessien kehittämiseen lisätään resursseja, kehitystä seurataan ja onnistumisista palkitaan. Suunnitelmallisesti kehitettävistä prosesseista muodostuukin yleensä yritykselle strategisesti merkittäviä kilpailuetuja. (Kvist ym. 1995, 68.)

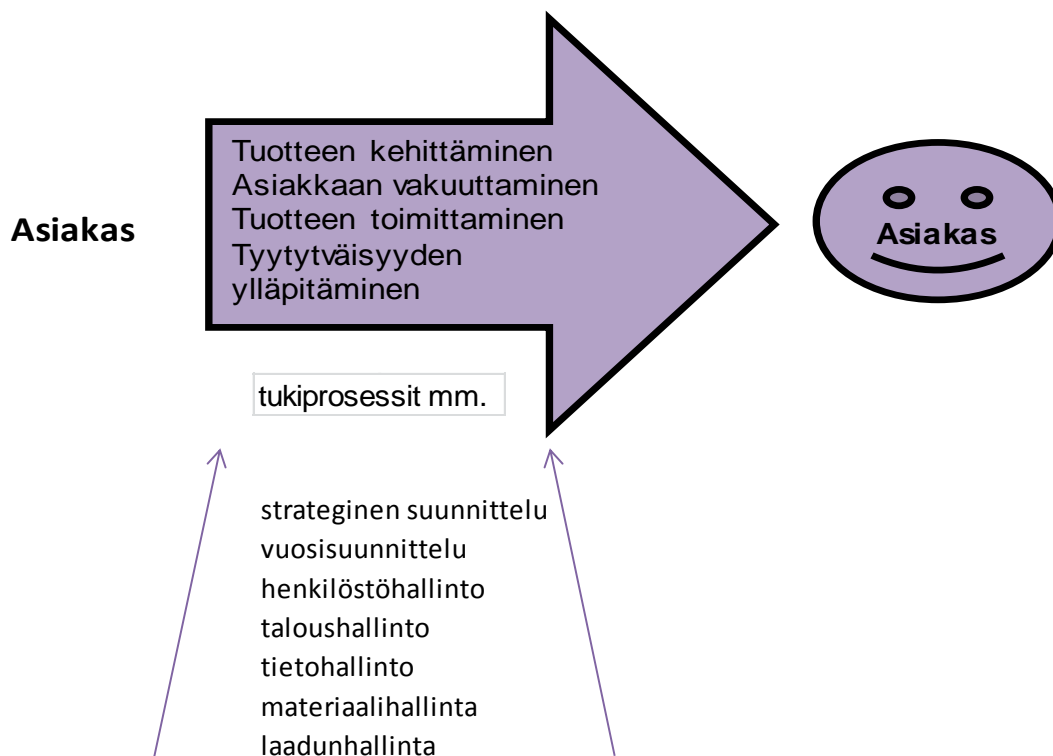
Hannuksen (1994, 41) mukaan liiketoimintaprosesseja voidaan ryhmitellä monella tapaa. Ryhmittelyssä tärkeänä lähtökohtana on prosessin laajuus ja kattavuus. Yleisimmin prosessit luokitellaan kahteen pääryhmään: ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät. Niiden tarkoituksena on tuottaa yritykselle kilpailuetua ja ne toimivat välittömässä yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. (Salomäki 2003, 116). Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Se on nimensä mukaisesti koko toiminnan ydin. (Kiiskinen ym. 2002, 28.) Ydinprosessin avulla kehitetään jo yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteeksi tai palveluksi, joilla saadaan asiakkaille lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys sekä asiakaspalvelu. (Lecklin 2006, 130.)

Ydinprosesseja ei kuitenkaan kannata määritellä liian montaa. Neljää tai viittä ydinprosessia voidaan pitää sopivana määränä. Määrittelyssä tulee tietää, kuka on prosessin asiakas, mikä on tarve ja mikä on prosessin tuotos asiakkaalle. (Finnvera 2001, 110.)

Ydinprosessit koostuvat puolestaan tukiprosesseista, jotka puolestaan mahdollistavat ydinprosessien toteuttamisen. (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2013.) Tukiprosessien tulisi toimia huomaamattomasti ja tehokkaasti niin, että ydinprosessissa toimintaan ei synny ongelmia tukiprosessin vuoksi. Yksi tukiprosessi voi kuitenkin tukea yhtäaikaaisesti useita ydinprosesseja. (Salomäki 2003, 116–117.) Tukiprosessit palvelevat myös yrityksen sisäisiä asiakkaita, eli henkilöitä, jotka toimivat yrityksen palveluksessa. (Kiiskinen ym. 2002, 29). Kuviossa 3 on kuvattu kuinka ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta. Kuviossa 4 puolestaan on kuvattu tukiprosessit, jotka luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle.



Kuvio 3. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta (Laamanen 2001, 55).



Kuvio 4. Tukiprosessit luovat edellytyksiä (Laamanen 2001,57.)

Muun muassa henkilöstöhallinnon prosessit, kuten rekrytointi, perehdytys, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittäminen ovat tukiprosesseja. (Laamanen 2001, 57). Ydin- ja tukiprosessien lisäksi prosesseja voidaan jakaa myös johtamis- ja avainprosesseihin. Erilaisia johtamisprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, operatiivinen suunnittelu, muutosten ja kehittämisen johtaminen. Avainprosesseiksi kutsutaan puolestaan prosesseja, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, ja jotka yleensä valitaan kehittämisen kohteiksi. Avainprosessit voivat kuulua myös ydin-, tuki-, tai johtamisprosesseihin. (Tuominen 2010, 9-10.)

2.1.4 Prosessien kuvaaminen

Jotta prosesseja voidaan kehittää, tulee ne kuvata. Ilman kuvaamista, on se lähes mahdotonta. Kuvaamisesta käytetään myös eri nimityksiä, kuten mallintaminen tai prosessien määrittely. Kuvauksien tekoon on olemassa myös useita menetelmiä. (Salomäki 2003, 120.) Prosessin kuvaamisen tarkoitus on helpot-

taa prosessin kulun ymmärtämistä ja havainnollistaa kehittämiskohteet (Kvist ym. 1995, 77).

Yleensä prosessien kuvaaminen tapahtuu prosessikarttojen avulla. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sidosryhmien perustoiminnot, sekä niitä läpileikkaavat ydinprosessit, yksinkertaisella tavalla. Kuvauksen lisäksi havainnoinnissa tukena käytetään syventävää käsikirjaa, joka kuvaa verbaalisesti kunkin yksittäisen ydinprosessin tehtävät, vastuut ja suoritusmittarit. (Hannus 1994, 43–44.) Johdolla on paras kokonaisnäkemys yrityksen tilasta, joten prosessikartan laatiminen on heidän tehtävänä. Prosessikartan esitystapoja on useita, tärkeintä kuitenkin on, että se vastaa todellisuutta ja on riittävän selkeä. (Pesonen 2007, 134–135.)

Prosessikartta on yritykselle tärkeä apuväline toimintojen kehittämisessä. Liian usein lähtötilanteen ongelmat kantavat juurensa yrityksen sisäisten toimintojen yhteensopimattomuudesta. Prosessikartan avulla toiminnot on helpompi yhdistää ja saada entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Hannus 1994, 44.) On myös tärkeää, että asiakkaan toiminta on esitelty prosessikartassa. Tämän avulla asiakas on helpompi kiinnittää yhteistyöhön ja yrityksen työntekijöille syntyy näkemys siitä, miten asiakas toimii. (Laamanen 2001, 60.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää sen, mikä on tärkeää yrityksen menestymiselle. Onnistunut prosessikuvaus sisältää toiminnan kannalta kriittiset seikat. Se auttaa ymmärtämään kokonaiskuvaa ja työntekijän roolille asetettuja tavoitteita. Se on joustava ja edistää prosessin toimijoiden yhteistoimintaa. Suhteellisen pelkistetty kuvaus voi riittää kuvaamaan prosessia. (Laamanen 2001, 76–78.) Prosessikartan tulee kuvata toimintaa kuitenkin niin, että se edistää yrityksen toiminnan ymmärtämistä. Parhaimmillaan siitä käy ilmi yrityksen ansaintalogiikka. (Laamanen 2001, 60–61.)

Voidaankin siis todeta että, kuvaamisessa ongelmallisin tekijä onkin sen tarkkuus. Liian tarkka kuvaus voi mennä monimutkaiseksi ja hämärtää todellisuutta. Puolestaan liian pelkistetyssä kuvauksessa ei välttämättä mennä aidosti toimin-

nan tasolle, minkä vuoksi kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita. (Kvist ym. 1995, 77.)

Yrityksen toimintojen edistämisen lisäksi prosessien kuvaamisella voidaan myös saavuttaa työkokonaisuuksien kasvua, työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja työntekijöiden keskinäistä arvostusta toisen ammatillista osaamista kohtaan. Lisäksi prosessien kuvaaminen mahdollistaa yritykselle keinon havainnoida työtään käytännössä. Havainnointien avulla huomataankin usein, että esimerkiksi pelkästään osastokohtaisilla tavoitteilla ei saavuteta tarvittavaa tulosta, eivätkä yksittäiset sankariteot tehosta yrityksen suorituskykyä. Menestystarinat syntyvät asiakkaiden tarpeita tyydyttävistä prosesseista, joille on asetettu tavoitteet. Koko yrityksen tulee olla tietoinen aiemmin määritellyistä tavoitteista ja omaksua prosessien tarkoitus, jotta työntekijällä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Prosessien analysointi varmistaa omalta osaltaan sen, että tarvittava muutostyö tehdään yrityksen etujen mukaisesti. (Laamanen 2001, 20–21.)

2.1.5 Prosessien mittaaminen

Prosessien kehittämistä varten yrityksen tulee laatia mittarit, joiden avulla prosesseja analysoidaan. Usein vasta prosessien mittaaminen mahdollistaa oikeiden kehittämiskohteiden havaitsemisen. (Kvist ym. 1995, 84.) Mittaus on olennainen osa prosessien hallinnassa. Jos et voi mitata prosessia, et voi viedä sitä eteenpäin. Jos et voi viedä sitä eteenpäin, et voi myöskään johtaa ja hallita sitä. (Lecklin 2006, 151.)

Mittaamisen välineenä voi olla mittari, tunnusluku, havainto tai tarkastuksen tulos. Kun toimintaa seurataan jatkuvasti ja tuloksia mitataan, kiinnitetään siihen huomiota ja toimintaa pidetään merkityksellisenä. Mittaamisen perusteena on nykytilan kartoittamisen lisäksi toiminnan kehittymisen seuraaminen. Pysyvien tuloksien myötä voidaan muodostaa suuntauksia, jotka osoittavat tiettyjen valikoitujen toimenpiteiden vievän kohti asetettua päämäärää. (Pesonen 2007, 154.)

Prosessien mittaamisen tarkoituksena on, että saadaan realistinen käsitys tapahtumista. Eri prosessit auttavat ymmärtämään, mikä on tärkeintä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Tätä kautta voidaan lähteä työstämään käytäntöä hyödylliselle mittaamiselle. Mittaamisen tarkoituksena on myös selkeyttää viestintää. Esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) tasapainotettu tuloskortti pukee suunnitelman tunnuslukujen muotoon. Tunnusluvut helpottavat strategian viestinnässä ja toteutumisen seurannassa. (Laamanen 2001, 150.)

Numeraalissa muodossa strategian esittäminen voi olla kuitenkin haaste. Monet ihmiset eivät osaa tulkita numeroita riittävän hyvin. Numerot paljastavat puutteet ja jättävät hyvin vähän tilaa selityksille. Erilaiset tunnusluvut ovat kaikesta huolimatta vain murto-osa todellisesta tilasta. Ne eivät kerro kaikkea, joten tärkeimmät ilmiöt voivat jäädä huomioimatta. Lukujen analysoinnin avulla ei voi tietää, kuinka monta asiakasta mahdollisesti on menetetty tai miten yritys voisi parantaa henkilöstönsä osaamista. Lisäksi, jos ei ymmärretä kyseistä toimintaa, ei pystytä tulkitsemaan lukuja hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2001, 150–151.)

Mittarin tulee olla selkeä, ja sen tulkinnessa ei saa syntyä erimielisyyttä. Mittari ei myöskään saa olla lukijan omien etujen kannalta tulkittavissa. Mittareita tulee olla muutama, jotka kuvaavat prosessin keskeisiä ja tärkeimpiä asioita. Mittareiden käytön ei lisäksi tule olla myöskään kallista. Tulee muistaa, että erillinen tiedonkeruu lisää kustannuksia. (Lecklin 2006, 153.)

Prosessimittareiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä asiakas ja yritys prosessilta odottavat. Yksi mittari voi riittää, mikäli se kertoo nykytilan ja sen avulla voidaan ohjata ja jalostaa prosessia. Kuitenkin, kaksi mittaria on yhdessä paremmat, varsinkin jos toinen seuraa prosessin onnistumista eli tulosta, ja toinen keskittyy itse lopputuloksen onnistumiseen. (Pesonen 2007, 185–186.)

Yrityksissä mitataan suorituskykyä monessa eri tarkoituksessa. Yrityksen koko suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön motivaation perspektiivistä. Tällöin puhutaan yrityksen strategisista tunnusluvuista. Suorituskykyä mitataan, jotta voidaan parantaa sekä kehittää yrityksen tuloksellisuutta. (Laamanen 2001, 151–152.)

Läpimenoaika on kaikista yleisimpiä prosessien tunnuslukuja. Yritykset, jossa prosessiajattelu on viety pitkälle, läpimenoaikoihin on paneuduttu laajasti. On havaittu, että läpimenoaikojen lyhentyessä kustannukset pienenevät ja laatu paranee. Lisäksi, toimitusajan täsmällisyys on aikaan liittyvä prosessin tunnusluku. Lyhyt läpimenoaika helpottaa toimituksen ajankohdan ennustamista ja tämän avulla asiakkaan on helpompi suunnitella tuotteen / palvelun käyttöön ottoa ja tarvittavuutta. Prosessien toimitustäsmällisyys mittaakin yrityksen toimivuutta parhaiten. Se tarkoittaa sitä, että asiat tapahtuvat juuri silloin kuin on luvattu. (Laamanen 2001, 153–154.)

Rahasta puhuttaessa on usein kyse prosessien kustannuksista. Rahan ohella perinteinen mittaaminen kohdistuu määriin. Mittaamisen kohteina voivat olla esimerkiksi tuotteiden, palvelutapahtumien, reklamaatioiden, asiakkaiden tai sairauspoissaolojen määrä. Näitä määriä usein luokitellaan lisäksi jotenkin, kuten asiakaskokemusten kohdalla hyviin ja huonoihin palautteisiin. Tämän avulla yritys voi ymmärtää laadullisia piirteitä. (Laamanen 2001, 154–155.)

Hyvä mittari on ennakoiva ja oikeaan suuntaan neuvova. Mittari ei myöskään ole ikuinen. Toimivuutta on muistettava arvioida säännöllisin väliajoin, sillä prosessin muuttuessa ja kehittyessä on lähtökohtaisesti kehitettävä myös itse mittaria. (Lecklin 2006, 153.)

2.1.6 Prosessien arviointi ja kehittäminen

Prosessin arvioinnin tavoite, Laamasen (2001, 97) sanoin on, että ihmiset yrityksessä tiedostavat ja hyväksyvät prosessin mukaisen toiminnan. Aiemmin prosessitoiminnan kehittämistä pidettiin irrallisena osana ja rasitteena varsinaisen työn ohella. Nykyään toiminta mielletään niin, että sen jatkuva kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista, lisäksi se on osa varsinaista työtä. (Laamanen 2001, 23.) Jotta henkilöstö voi osallistua prosessien kehittämiseen, tulee jokaisen tietää omat henkilökohtaiset vaatimuksensa ja valtuutensa. Henkilöstöä tulee lisäksi informoida tarpeeksi, jotta voidaan lähteä kehittämään prosesseja. (Kvist ym. 1995, 65.)

Parannustyön jälkeen kehitystyöstä tehdään jatkuvaa. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin mittareiden avulla, mikäli huomataan jotain parannettavaa, kyseistä prosessia uudistetaan. Kehittämisen työkaluna voidaan käyttää benchmarking-vertailuja ja asiakastyytyväisyyskyselyitä. Kehittämismallin avulla saadaan toteutettua prosessin tekninen puoli, mutta kehittämiseen kuuluu olennaisena osana myös henkinen muutos, johon suorassa yhteydessä ovat henkilöstö ja sen jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2006, 135–136.)

Lecklinin sanoin (2006, 134), yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena syntyvät yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut. Prosessien kehittämisessä lähdetään liikkeelle siitä, että ydinprosessit tai yrityksen tehtävän kannalta muut keskeiset tukiprosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien uudelleen suunnittelu vaatii puolestaan radikaalimpia muutoksia. Ydinprosessien kehittäminen pohjautuu aina yrityksen visioon ja tästä ohjautuvaan strategiaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27–38.)

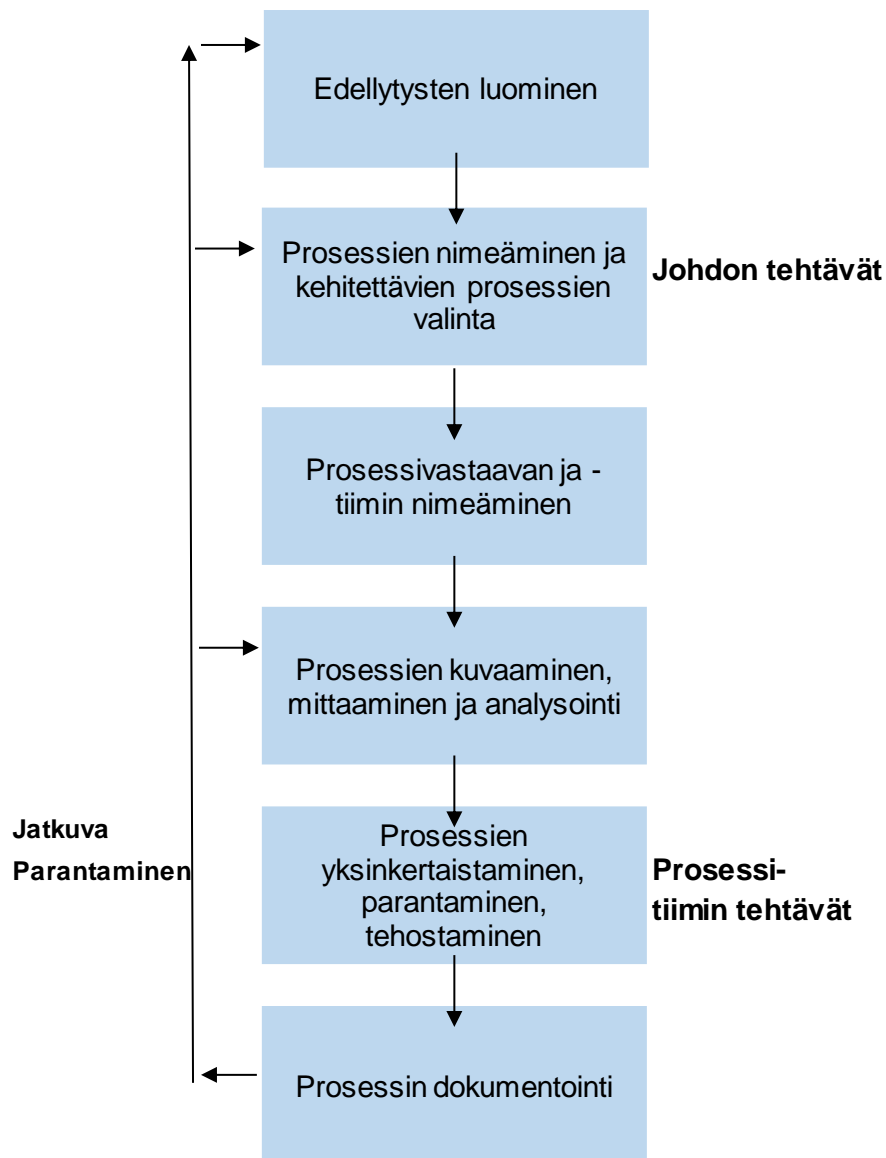
Ydinprosessien uudistamista lähdetään toteuttamaan kertamuutosten kautta, joita täydentää niiden jatkuva parantaminen. (Hannus 1994, 30.) Muutoksen onnistumisessa avainasemassa on johdon selkeä visio siitä, mitä halutaan ja mitkä ovat päämäärät. (Kiiskinen ym. 2002, 27–38.) Prosessien kehittämisessä tulee aina tehdä nykytilanteen kartoitus. Jotta saavutettaisiin haluttu tulos, on tiedettävä missä tilanteessa ollaan. (Lecklin 2006, 134.)

Kehitystyön alkuvaiheessa henkilöstölle tulee antaa tarkka yleiskuva siitä, mitä prosesseja lähdetään kehittämään ja miksi. Konkreettisia käsiteltäviä asioita ovat muun muassa mitä prosesseja yrityksessä on, kuinka kehittäminen on organisoitu, mitkä ovat tavoitteet ja kuinka jokaisen työntekijän toiminnan tulee näkyä ulkoiselle asiakkaalle. (Kvist ym. 1995, 65.) Yleisesti prosesseja on totuttu pilkkomaan tehtävien mukaan eri osastoille yrityksissä. Asiakkaan näkökulmasta tämä voi tuntua siltä, ettei kukaan tunnista omaksi tehtäväkseen yhdistää eri osastojen läpileikkaavia prosesseja, joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle varsinaisesti muodostuu. Prosessien kehittämisessä osastojen sijaan tulisi keskittyä ydinprosesseihin. Ydinprosessi koostuu eri toiminnoista, jotka

ovat keskenään loogisesti toimivia ja jotka tuottavat tyydytystä asiakkaan tarpeille. (Kiiskinen ym. 2002, 27–28.)

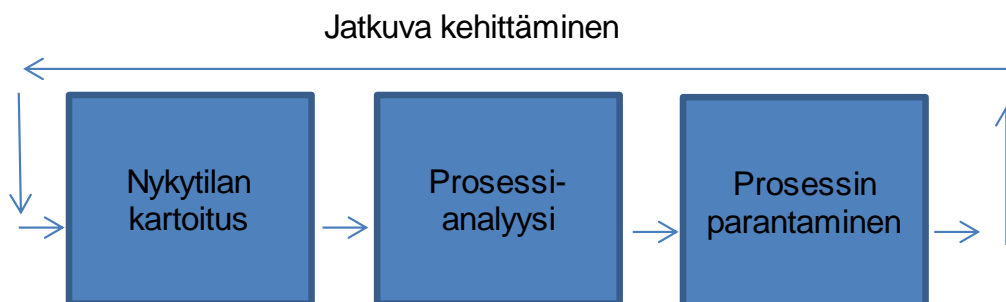
Eteenkin alkuvaiheessa on suositeltavaa paneutua vain muutamiin keskeisiin prosesseihin kerrallaan. Tällöin aikaan saadaan helpommin todellisia parannuksia ja mahdollinen muutosvastarinta pienenee. Kaikkia prosesseja ei myöskään välttämättä voida tai kannata kehittää yhtäjaksoisesti erilaisten resurssirajoitteiden vuoksi. Ensisijaisesti kehitettäväksi tulisi valita ne prosessit, jotka ovat tärkeitä ja joiden toimivuus on heikompaa. Kyseisissä prosesseissa on mahdollista saavuttaa huomattavia parannuksia jo pelkästään kohtuullisilla panostuksilla. Prosessien tärkeyttä voidaan arvioida esimerkiksi aiheutuneiden kustannusten mukaan, tai sen mikä on prosessissa tärkeintä asiakkaan kannalta. (Kvist ym. 1995, 72.) Prosesseihin voidaan tehdä vain pieniäkin muutoksia, tai se voidaan uudistaa kauttaaltaan. Ääritapauksessa koko prosessi voidaan lopettaa, tai kyseinen toiminta ulkoistetaan. (Lecklin 2006, 135.)

Useimmissa prosessijohtamista noudattavissa yrityksissä käytetään itse laadittua, tai muilta lainattua prosessin kehittämismallia. Kehittämismallin tarkoituksena on kuvata yleiset periaatteet yrityksen prosessien kehittämiseksi. Mallin tulisi opastaa toimintaprosessia asiakaskeskeisemmäksi jo ennen prosessin järjestelmällistä aloittamista. (Kvist ym. 1995, 63.) Joissakin tapauksissa kehitystyö ei näy prosessikaaviossa, sillä se voi tapahtua vain yhden työvaiheen sisällä. On mahdollista, että esimerkiksi uusia tekniikoita tai välineitä otetaan käyttöön. (Lecklin 2006, 150.) Kuviossa 5 on esitetty esimerkki prosessien kehittämisen mallista.



Kuvio 5. Esimerkki prosessien kehittämisen mallista (Kvist ym. 1995, 64).

Laadukkaaseen prosessityöskentelyyn kuuluu prosessien jatkuva kehittäminen. Kun haluttua prosessia on saatu parannettua, aloitetaan alusta. Prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisin väliajoin ja tarpeen mukaan sitä uudistetaan. (Lecklin 2006, 135.) Alapuolella kuviossa 6 on tarkennettu prosessin kehittäminen.



Kuva 6. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Haasteellisinta prosessien kehittämisessä on saada ylin johto ja koko henkilöstö motivoitumaan ja uskomaan mahdollisuuksiinsa parantaa yrityksen prosesseja jatkuvasti. Valitettavan usein yritykset kuitenkin uskovat prosessiensa toimivan jo valmiiksi moitteettomasti, tai heillä ei ole tarvittavia resursseja tai pääomaa niiden kehittämiseksi. (Kvist ym. 1995, 65–66.) Prosessien kehittämisen lähtökohtana on, että kokonaisuus toimii. Kokonaisuus kuitenkin muodostuu yksilöistä ja osaprosesseista, joihin käytännön kehitystyö yleensä kohdistuu. (Salomäki 2003, 114.) Teknisten kehitystöiden lisäksi on muistettava koko henkilöstön sitouttaminen prosessiin. Yrityksen johdon tehtävänä on luoda nämä edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi, esimerkiksi erilaiset koulutukset ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kytkeminen prosessiin. (Lecklin 2002, 152–283.)

2.2 Perehdyttämisprosessi

Useita yrityksen toimintoja voidaan kuvata prosesseina, perehdytys on yksi osa yrityksen toiminnassa. Prosessia määritellään usein toimintaketjuksi, jossa muutetaan panokset tuotoksiksi. Prosessia voidaan ohjata vastaamaan aiemmin laadittuja laatuvaatimuksia. Prosessi on toistuva sarja tapahtumia, joita voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2002, 137.) Perehdyttämisprosessin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja seuranta. Paras takaus laadukkaalle toiminnalle on koulutettu, motivoitunut ja työhönsä perehdytetty henkilöstö. (Lecklin 2006, 213.)

Yrityksen laatu syntyy yhteistyön tuloksena. Henkilöstö tulee motivoida niin, että he mieltävät korkean laatutason tavoitteeksi ja asennoituvat niin, että siihen

päästään. On mahdollista, jotta päästään lähelle 0-virhetasoa, mikäli henkilöstö on motivoitunutta ja työnsä osaavaa. (Lecklin 2006, 214.)

Perehdyttämisprosessin avulla tuetaan uutta työntekijää valikoiduin toimenpitein ja sitä kautta ohjataan hänet osaksi yritykseen aktiiviseksi ja itsenäiseksi toimijaksi. Uusi työntekijä saadaan perehdytyksen avulla yhä aikaisemmin tuottavaksi, jotta häneen käytetty pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin. Perehdyttäminen kuuluu vahvana osana yrityksen uudistumiskykyyn ja kyse on puhtaasti kannattavuudesta ja strategiasta. Lisäksi onnistuneella perehdyttämisellä on suuri vaikutus osaajien sitouttamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 10–14.)

Perehdyttämistä ja rekrytointia tulisi tarkastella yhtenäisenä prosessina, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Ne vaikuttavat toisiinsa voimakkaasti ja hyväkin rekrytointi voidaan pilata huolimattomalla perehdyttämisellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

3 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyöni aiheen sain toimeksiantona Joensuussa sijaitsevalta Coffee House nimiseltä kahvila-baarilta. Coffee House on toiminut työpaikkanani vuodesta 2010, jolloin aloitin myös opiskeluni Karelia-ammattikorkeakoulussa. Tavoitteeni oli luoda yritykselle tarvittava pohja perehdytykselle käytännöllisellä perehdytysoppaalla.

Opinnäytetyö prosessin aloitin toukokuussa 2013, jolloin sain suullisen toimeksiannon yritykseltä. Varsinaisen työn aloitin kuitenkin vasta lokakuussa 2013, jolloin allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen. Aloitin opinnäytetyöni työstämisen hankkimalla siihen tarpeellista kirjallisuutta ja hahmottelemalla perehdyttämisoppaan sisällysluettelo. Perehdyttämisopasta varten kävimme yrityksen ravintola- ja vuoropäällikön kanssa vapaamuotoisen keskustelun, jonka pohjalta aloin työstämään opasta.

Aluksi päätin tutustua hieman erilaisiin perehdyttämisoppaisiin, sillä minulla ei ollut niistä aiempaa kokemusta. Lähdin etsimään erilaisia perehdyttämisoppaita internetistä, jotta saisin alustavaa kuvaa vaatimuksista. Omassa oppaassani hyödynsin eniten muiden matkailu- ja ravitsemusliikkeiden perehdyttämisoppaita. Lisäksi käytin myös esimerkkinä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO:n) omaa Uuden työntekijän opasta.

Suunniteltuani perehdyttämisoppaan sisällysluettelon ja näytettyäni sen esimiehilleni Coffee Housessa, lähdin kokoamaan opasta. Tekstiä varten hyödynsin esimiehiltäni saatuja tietoja, omia havainnointejani, keskusteluja työtovereideni kanssa ja Coffee Housen käsikirjaa. Aloitettuani perehdyttämisoppaan teon, esimieheni ilmoitti parin muunkin Coffee Housen olevan kiinnostunut työstäni ja he haluaisivat hyödyntää myös tekemääni tuotosta.

Opinnäytetyöprosessini aloitin paneutumalla perehdyttämisoppaaseen ja saatuaani sen hyvälle mallille, aloin työstämään varsinaista loppuraporttia. Varsinaista opinnäytetyötä aloin myös työstämään sisällysluettelon avulla. Samanaikaisesti hankin myös tarvittavaa teorian tietoa.

4 Perehdyttämissuunnitelma Coffee House Joensuulle

Opinnäytetyön päämääränä oli tuottaa yritykselle toimiva perehdytysuunnitelma, joka on toteutettu Joensuun yksikön toiveiden ja vaatimusten mukaan, noudattaen Coffee House-ketjun antamaa linjausta. Perehdytysopas on kasattu tarvittavan tietoperustan pohjalta. Perehdyttämisopas on tarkoituksella pyritty pitämään tiiviinä, mutta silti tarpeeksi kattavana, sisältäen kaikki uudelle työntekijälle tarvittavat tiedot. Itse perehdyttämisopasta ei ole liitetty opinnäytetyöhön, yrityksen halutessa sen olevan salainen, mutta liitteessä 1 on esitelty oppaan sisällysluettelo. Sisällysluettelo on jaettu kolmeentoista pääotsikkoon ja perehdyttämisoppaan liitteenä on viikkokohtainen perehdytysprosessikuvaus, aamu-

ja iltavuoron tehtäväkortit, Massi- järjestelmän käyttöohjeet sekä perehdyttämisen tarkistuslista.

Perehdyttamisoppaan alusta löytyy Joensuun Coffee Housen perustiedot, yrityksen visio, strategia ja arvot. Yrityksen esittelyn jälkeen käydään läpi työntekijältä vaadittuja ominaisuuksia, yleisiä käytännönasioita sekä asiakaspalveluasioita. Tuotteet on käyty läpi omassa osiossaan puolessa välin opasta, yhdeksännessä luvussa. Lopuksi käsitellään siisteys, omavalvonta, hävikki ja työturvallisuusasiat. Viimeisissä kappaleissa on käyty läpi yrityksen yhteiset pelisäännöt sekä listattu tärkeitä yhteistietoja.

Perehdyttamisoppaassa on pyritty tuomaan esille asioita, jotka ovat työntekijän toiminnan kannalta tärkeitä yritykselle. Opas on yrityksen tarpeita vastaava ja se tukee työntekijän perehdyttämistä. Käytäntöjen ja tietojen muuttuessa tai lisääntyessä, on opasta mahdollisuus kehittää Joensuun Coffee Housessa tarpeiden mukaan.

5 Pohdinta

5.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Työni konkreettisena tuotoksena syntyi perehdyskansio, joka sisältää oppaan ja tarkistuslistan. Oppaan avulla yritys voi toteuttaa uuden työntekijän perehdyttämisen. Opas myös mahdollistaa perehdyttämiskäytännön kehittämisen tulevaisuudessa. Perehdyttämisen tarkastuslistan on tarkoitus tukea perehdytystä ja sen avulla on helppoa seurata perehdyttämisen kulkua. Perehdytyskansio on jätetty yritykselle paperiversiona ja sähköisessä muodossa. Tämän avulla niin opasta kuin tarkastuslistaakin on kätevä tarpeen vaatiessa päivittää.

Perehdyttamisopas on sisällöltään tiivis, mutta helppolukuinen tietopaketti yrityksestä. Opas sisältää myös viikkokohtaisen perehdyttämisen prosessisuunnitel-

man, jonka avulla voidaan hahmottaa perehdytyksen vaiheita. Oppaaseen on kerätty kaikki tarpeellinen tieto uutta työntekijää tai harjoittelijaa varten.

Niin kuin aiemmin on työssäni mainittu, vaihtuvuus Joensuun Coffee Housen vakituisten työntekijöiden osalta on ollut vähäistä, mutta kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden kohdalla suurta. Tämä on osasy siihen, ettei kyseistä perehdyttämispasta ole yritykselle aiemmin laadittu. Kuitenkin on havahduttu siihen, että oppaalle olisi tarvetta.

Tämän vuoksi voidaan siis todeta, että perehdyttämiskäytäntöön on tehtävä konkreettisia muutoksia ja ne ovat ajankohtaisia. Jatkossa perehdyttämistä tulisi kuitenkin viedä eteenpäin ja kehittää sitä tarpeen ja muutosten mukaan. Perehdyttämisen tulisi olla suunniteltua, jotta perehdyttäjän sekä perehdytettävän olisi helpompaa toimia yrityksen arjessa mukana. Oppaan ja toimivan perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee nopeammin mukaan työyhteisöön, sekä sisäistää tarvittavat työvaatimukset. Kehittyvän osaamisen ansiosta työntekijä kokee onnistumisia ja parhaassa tapauksessa sitouttaa häntä yritykseen.

Perehdyttäjän roolin antaminen tietylle henkilölle Coffee Housessa ei ole varsinaisesti mahdollista, sillä jokaisen henkilön työpäivä riippuu aiemmin laaditusta työvuorolistasta. Tämän vuoksi yrityksessä voitaisiinkin jakaa vastuuta perehdyttämisestä jokaiselle heidän osaamisensa mukaan. Esimerkiksi erikoiskahvien valmistuksessa opastaisi Master Barista.

Kyseessä on myös pieni yritys, joten perehdytysprosessin tekeminen liian monivaiheiseksi ei välttämättä ole kovinkaan hyödyllistä. Perehdyttämiseen kuitenkin tulee panostaa, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja pääsee pikimmiten työskentelemään tehokkaasti ja itsenäisesti.

Mielestäni onnistuin perehdyttämisoppaan laatimisessa ja Joensuun Coffee House saa siitä tarvittavan pohjan perehdyttämiskäytännölle. Opasta tulee kuitenkin jatkossa päivittää, ja pitää ajan hermolla mahdollisten työtapojen, ohjeiden ja tuotteiden muutoksien varalta, että siitä olisi jatkossakin hyötyä yritykselle.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöni tavoitteena, oli toteuttaa pohja perehdyttämiskäytännölle. Työssäni olen hyödyntänyt toisten ihmisten tekemää aihekirjallisuutta, omia havainnoita, vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta kerättyä tietoa ja esimieheltäni saatua tietoa niin sanallisessa, kuin kirjallisessa muodossa. Tietoja kerätessä on otettu huomioon lähdekriittisyys. Olen työssäni huomioinut tekijänoikeudet, sekä miettinyt, kuinka laajasti hyödynnän olemassa olevaa lähdemateriaalia. Mahdollista plagiointia olen välttänyt muotoilemalla tekstiä omiin sanoihini, sekä merkitsemään tarvittavat lähdeviittaukset tekstiin, sekä merkinnyt ne loppuun lähdeluetteloon. Lähdekirjallisuus on kerätty harkiten, sekä tarvittavaa aineistoa on pyritty etsimään usealta eri kirjoittajalta. Internetistä löytyneisiin lähteisiin olen koittanut löytää luotettavan julkaisijan, joka on selvästi perehtynyt aiheeseen.

Luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyöni tuotosta on kasattu yhdessä esimieheni ja työtovereideni kanssa. Työtäni on lähdetty työstämään toimeksiantajani toiveiden pohjalta ja mahdolliset ratkaisu- ja kehittämis ehdotukseni on hyväksytty heidän kauttaan. Oppaaseen olen myös hyödyntänyt koko ketjun toimintaa ohjeistavaa Coffee Housen käsikirjaa ja hygienia asioissa olen paneutunut Elintarviketurvallisuusviraston Eviran antamiin ohjeistuksiin. Vahvuutenani oli lisäksi aiempi tietotaito toimipaikan työtavoista ja tuotetietoisuudesta, mikä osaltaan vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen.

Eettisen puolen opinnäytetyössäni olen huomioinut siten, että asioista on keskusteltu toimeksiantajani kanssa ja hänen toiveensa ja näkemyksensä on huomioitu koko prosessissa. Julkaistavaan loppuraporttiini on liitetty lisäksi vain ne osat tuotoksesta, joihin toimeksiantaja on antanut luvan.

5.3 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyön tekeminen ja tämä prosessi kokonaisuudessaan tuntui alkuun itselleni hyvinkin haastavalta ja vaikealta. Työn aloittaminen tuntui raskaalle,

mutta hankalan alun jälkeen sain itseni hyvin vauhtiin. Työskentelyä helpotti itseäni kiinnostava aihe. Ongelmatilanteen sattuessa itsenäinen työskentely tuotti välillä haasteita. Opinnäytetyön aiheeksi valitsin sellaisen, josta tiedän olevan konkreettisesti hyötyä. Hienoa on se, että sainkin toimeksiannon juuri omalta työpaikaltani. Työskentelyä helpotti se, että työyhteisö ja -tavat ovat tuttuja itselleni jo entuudestaan. Yhteydenpito oli lisäksi helppoa puolin ja toisin koko prosessin ajan.

Opinnäytetyö oli onnistunut lisäksi asettamien tavoitteideni mukaisesti. Aihe oli myös itselleni tärkeä, sillä osallistun jatkuvasti erilaisiin perehdyttämistilanteisiin työpaikallani. Koko prosessi opetti minulle, kuinka perehdyttämisen kuuluisi tapahtua ihannetilanteessa, ja se selkeytti sen tärkeydestä yrityksissä. Opin yhä enemmän perehdyttämisen merkityksestä, sillä laadukas perehdytystyö on kyöksissä tulevaisuuteen. Työskentelyäni motivoi myös se, että useampi yksikkö osoitti kiinnostusta perehdyttämispasta kohtaan.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Coffee House. Kahvitietoa.<http://www.coffeehouse.fi/> 7.11.2013.
- Coffee House. 2011. Ketjun Käsikirja.
- Finnvera. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera.
- Hannus, J. 1994. Prosessi Johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Karelia- ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä. 2013. Opinnäytetyön ohje.
http://www.karelia.fi/lomakkeet/opinnayte/Karelia_Opinnaytetyon_ohje_2012_joulukuu.pdf. 12.12.2013.
- Kjelin, E. & Kuusisto. P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kvist, H-H., Arhoma S., Järvelin. K. & Räikkönen. J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Otavan kirjapaino.
- Laamanen, K. 2004. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Ottavan kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntija organisation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit.htm> 12.11.2013
- Quest Back. Mitä on asiakaskokemus? <http://www.questback.fi/lisatietoa/mita-on-asiakaskokemus/> 25.11.2013
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Salomäki. R. 2003. Hyödynnä SPC- Suorituskykyiset prosessit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Yrityksen työntekijät. 2013. Coffee House. Vapaamuotoiset keskustelut. 2013.

Sisällysluettelo

1	Tervetuloa taloon!	3
2	Coffee House, Joensuu	3
3	Visio, strategiat ja arvot	4
4	Coffee House henkilökunnan asenne	4
4.1	Salihenkilön asenne	5
4.2	Kassahenkilön asenne	5
4.3	Vitriinikokin asenne	5
5	Työvaatetus	5
5.1	Lävistyksset, korut, kynnet ja hiukset	6
6	Asiakaskohderyhmät	6
7	Asiakaspalveluprosessi	6
7.1	Suosittelu	7
8	Tuotteet	7
8.1	Ruokatuote	8
8.2	Juomatuotteet	8
8.3	Espressopohjaiset kahvit ja suodatin kahvi	9
8.4	Esillelaitto	9
9	Siisteys ja viihtyvyys	10
10	Hävikki ja omavalvonta	10
11	Työturvallisuus	11
12	Yhteiset pelisäännöt	11
13	Tärkeät yhteystiedot	12

Liitteet

Liite 1	Perehdyttämisprosessi Coffee House
Liite 2	Aamuvuoro tehtäväkortti
Liite 3	Iltavuoro tehtäväkortti
Liite 4	Massijärjestelmän käyttöohje: tilitysten merkitseminen, iltavuoro
Liite 5	Massijärjestelmän käyttöohje: vastaanotettujen rahojen merkitseminen, aamuvuoro
Liite 6	Perehdyttämisen tarkistuslista, Coffee House