



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Perehdyttämisen kehittäminen ravintola Ainossa

---

Kokkonen, Heidi

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Perehdyttämisen kehittäminen ravintola Ainossa

Kokkonen, Heidi  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2014

Kokkonen, Heidi

### Perehdyttämisen kehittäminen ravintola Ainossa

Vuosi 2014 Sivumäärä 45

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen ravintola Ainossa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Marcante Oy, joka omistaa kolme erilaista ravintolaa Helsingissä, ja yksi näistä on ravintola Aino. Opinnäytetyö on tehty ravintola Ainoon. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää perehdytystä Marcante Oy:n ravintola Ainossa. Tavoitteena on selvittää perehdytyksen toimivuutta ja toteutumista yrityksessä sekä tuoda esiin kehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyö on tarpeellinen, sillä työntilaaaja Marcante Oy ja ravintola Ainon työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen yrityksessä puutteelliseksi. Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin ja laadittiin uusien työntekijöiden perehdytyskansio, joka sisältää perehdytys suunnitelman.

Tutkimusmenetelminä aineiston hankinnassa käytettiin kyselyä, osallistuvaa havainnointia ja puhelinhaastattelua. Kyselyyn osallistuivat ravintola Ainon uudet vuoden 2013 kesätyöntekijät ja haastatteluun heistä kaksi pitkäaikaisinta kesätyöntekijää. Havainnointimenetelmää käytettiin kesän aikana jokaisen uuden työntekijän perehdytyksessä. Opinnäytetyössä käytettiin perehdytettyjen näkökulmaa, koska haluttiin saada kokemuspohjaista tietoa perehdytyksen toimivuudesta.

Tutkimustuloksista selvisi, että perehdytyksessä on kehittämiskohteita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota perehdytyksessä. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa yrityksen perehdytyksen toteutumisesta sekä konkreettisia keinoja sen parantamiseen. Tuloksia aiotaan hyödyntää perehdytys suunnitelmassa ja perehdyttämiskansiossa. Perehdytyskansiota voidaan muokata myös muihin Marcante Oy:n ravintoloihin sopivaksi.

Kokkonen, Heidi

**Developing the Orientation of New Personnel in Restaurant Aino**

Year	2014	Pages	45
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis is the development of orientation in Restaurant Aino. This thesis was commissioned by Marcante Oy, which owns three different restaurants in Helsinki. One of these is Restaurant Aino. The purpose of this thesis is the development of orientation in Marcante Oy's Restaurant Aino. The objective is to determine how the orientation works and is realized in Restaurant Aino, as well as to highlight the possibilities for development. The company commissioned the subject of the thesis because the owners and employees have felt that the orientation is incomplete. The final result of this thesis was developed and prepared for the new employees' orientation folder which includes an orientation plan.

The used research methods were survey, participant observation and telephone interviews. The survey data was collected from Restaurant Aino's new summer employees. Two of these seasonal employees were interviewed because they had worked the longest time in restaurant Aino. The observation method was used during the summer, during each new employee's orientation period. New employees were investigated to get information about the effectiveness of orientation.

The results showed that the orientation is in need of development. The results also showed matters, which would be good to pay attention to in the orientation. The study provided information about how the company's orientation works and which are the ways to improve it. The results will be utilized in the new orientation plan and orientation folder. The orientation can be modified to suit other Marcante Oy's restaurants.

Keywords      orientation, supervision of work, new employee

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantaja .....	7
3	Perehdyttäminen .....	8
3.1	Perusteita perehdyttämiselle .....	11
3.1.1	Työturvallisuus .....	11
3.1.2	Perehdyttämisen laatu .....	12
3.2	Tavoitteet .....	13
3.3	Merkitys ja hyödyt .....	13
3.4	Perehdyttämisen ongelmat .....	14
3.5	Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen .....	15
4	Perehdyttämisprosessi .....	15
4.1	Suunnittelu .....	17
4.2	Toteutus .....	18
4.3	Työnopastus .....	18
4.4	Perehdyttämisen kehittäminen henkilöstön kehittämisen osana .....	20
5	Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät .....	21
5.1	Kysely .....	22
5.2	Havainnointi .....	22
5.3	Haastattelu .....	24
6	Tulosten esittely .....	24
6.1	Kyselyn tulokset .....	24
6.2	Havainnoinnin tulokset .....	25
6.3	Haastattelun tulokset .....	27
7	Perehdytyksen kehittämissuhteet .....	28
8	Johtopäätökset .....	30
	Lähteet .....	31
	Kuviot .....	33
	Liitteet .....	34

## 1 Johdanto

Perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa rekrytointia yrityksessä, sillä sen avulla saadaan uusi työntekijä motivoitumaan ja sitoutumaan yritykseen. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on tuloksekas ja tuottaa yritykselle enemmän. Perehdytys on hyvin tärkeää ravintola-alalla suuren vaihtuvuuden vuoksi. Ravitsemisalalla työskentelee paljon osa-aikaisia työntekijöitä, sillä se vähentää henkilöstökustannuksia. Osa-aikaiset työntekijät voidaan kutsua töihin tarvittaessa. (Hulkko & Pärnänen 2006.) Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijät ovat motivoituneita ja kiinnostuneita jatkamaan työtään pidempään.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Marcante Oy, joka omistaa kolme erilaista ravintolaa Helsingissä. Marcante Oy on perheyritys, jonka yrittäjiä ovat Markku Peltola-Antell ja Carita Antell. Ravintola Aino on perustettu vuonna 2003 ja se sijaitsee Esplanadilla, joka on vilkas puistokatu Helsingissä. Ruokalista koostuu erilaisista suomalaisista ruoista, jotka tehdään tuoreista ja suomalaisista raaka-aineista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehdyttämisen kehittäminen Marcante Oy:n ravintola Ainossa. Tavoitteena on selvittää perehdytyksen toimivuutta ja toteutumista yrityksessä sekä tuoda esiin kehittämismahdollisuuksia. Aihe opinnäytetyölle on saatu työntilaaajan tarpeesta, kun omistajat ja työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen yrityksessä puutteelliseksi.

## 2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on perheyritys Marcante Oy, jonka yrittäjiä ovat Markku Peltonen ja Carita Antell. Marcante Oy on perustettu vuonna 2002. Marcante Oy omistaa nykyisin kolme ravintolaa, jotka ovat ravintola Aino, ravintola Ilona ja Bar Tapasta. Ravintola Aino sijaitsee Pohjoisesplanadilla, ravintola Ilona Linnanmäen Kattila ravintolamaailmassa ja Bar Tapasta Uudenmaankadulla.

Opinnäytetyö toteutettiin Ravintola Ainossa suurimman henkilöstömäärän takia, jotta perehdytettäviä tulisi mahdollisimman monta. Yritys on kuitenkin pieni, joten opinnäytetyö on tehty ajatellen perehdytystä pienen ravintolan näkökulmasta.

Ravintola Aino on perustettu vuonna 2003 ja se on kooltaan sekä henkilömäärältään pieni. Henkilökuntaa koko yrityksessä on 30 ja kesäaikaan noin 40 henkilöä. Asiakaspaiikkoja ravintola Ainossa on katutasossa 56 kappaletta. Lisäksi Ainossa on alakerta, jossa on alakerransali, kabinetti ja kaksi kokoustilaa. Alakerta on auki tilauksesta. Alakerrassa on yhteensä noin 60 asiakaspaikkaa. Kesäisin Ainossa on avoinna etuterassi sekä sään salliessa myös takaterassi.

Kesäisin ravintolan asiakassegmentti eli asiakasryhmä on turistit, sillä ravintolan sijainti ja suomalaiset ruoat ovat heille tärkeitä. Ravintola Aino sijaitsee Esplanadilla, joka on vilkas puistikatu Helsingissä. Ruokalista koostuu erilaisista suomalaisista ruoista, jotka tehdään tuoreista ja suomalaisista raaka-aineista. Vilkkaan sijainnin ja laadukkaan ruoan vuoksi kesät ovat hyvin kiireisiä.

Ravintola Ainossa esimies perehdyttää työn ohessa uutta työntekijää. Perehdyttämiseen ei ole varattu erikseen aikaa, vaan se tapahtuu työn ohessa. Uusi työntekijä ohjataan vaihtamaan vaatteet ja sen jälkeen tutustutetaan taloon, sen käyttöjärjestelmään ja tuotteisiin. Tämän jälkeen työt alkavat. Tähän kaivattiin muutosta, jotta uudet työntekijät tuntisivat itsensä tervetulleiksi ja saisivat mahdollisimman paljon tietoa kaikesta työhön liittyvistä asioista ennen töiden alkua.

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan luokitella osaksi rekrytointiprosessia. Intensiivistä perehdyttämisaikaa on koeaika, jolloin uusi työntekijä eli tulokas saa ohjausta ja tukea toimia täysipainoisesti ja itsenäisesti työpaikalla. Perehdytyksen kesto vaihtelee sekä organisaation että työn vaatimuksen mukaisesti. Perehdytys saattaa kestää jopa vuoden ajan, minkä takia rekrytoinnin tulee onnistua. Rekrytoinnissa pitää varmistua sitoutuneisuudesta yritykseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137 - 138.)

Perehdytyksestä on vastuussa aina lähin esimies, joka voi käyttää apunaan erikseen valittuja tai koulutettuja perehdyttäjiä. Itse perehdyttäjä on valittava huolellisesti, koska perehdyttäjällä on suuri vastuu. Hänen tai heidän, mikäli perehdyttäjiä on useampi, vastuulla on saada tulokkaalle hyvä ensivaikutelma ja näyttää tulokkaalle hänen merkityksensä uudessa työyhteisössään. Jos uudet työntekijät tulevat ryhmänä samaan aikaan perehdytykseen, esimiehen on tärkeää antaa aikaansa henkilökohtaiseen keskusteluun jokaisen uuden tulokkaan kanssa. (Viitala 2003, 259 - 260.)

Perehdytystä pitäisi antaa jo työhönottovaiheessa kertomalla yrityksestä, toimitavoista ja esittelemällä paikkoja. Perehdytys voi jäädä puutteelliseksi, jos työntekijä on liian innoissaan uudesta työpaikastaan. Erilaiset materiaalit, kuten perehdytysopas ja oheisaineistot olisi hyvä antaa perehdytettävälle kotiin mukaan, jotta asiat jäisivät mieleen ja mielenkiinto säilyisi. Myöhemmin työsopimusta kirjoitettaessa asioita olisi syytä täydentää ja tarkastaa. Näitä asioita ovat muun muassa työsuhteeseen liittyvät asiat sekä salassapitovelvollisuudet. (Kangas 2010, 9.)

Perehdyttämisen luonne riippuu pitkälti tulokkaan työkokemuksesta ja ammattitaidoista. Jos tulokas on vastavalmistunut nuori, hän tarvitsee enemmän työnohjausta kuin monta vuotta alalla työskennellyt henkilö. Nuoren tulokkaan tiedontarve perusasioissa on yleensä suurempi. Myös toiselta alalta siirtyneen henkilön perehdyttämistarve on suurempi. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä käydä läpi perehdytettävän kanssa hänen taustansa ja ammattitaitonsa, jotta hänelle perehdytetään vain tarvittavat asiat. Perehdyttämisyksikö kestävä yleensä pidempään vähäisen työkokemuksen omaavan tulokkaan kuin kokeneemman tulokkaan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

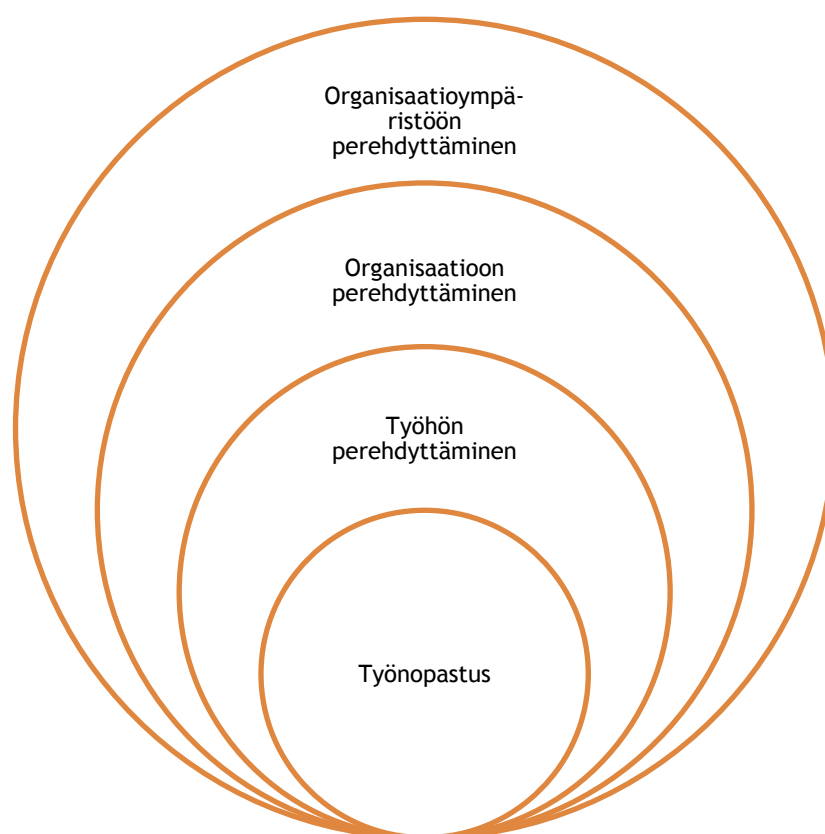
Perehdytyksen kesto riippuu yrityksen koosta ja sen toimintatavoista. Perehdytystä voidaan antaa muutaman päivän ajan tai useana päivänä muutama tunti. Työnopastus alkaa kun itse perehdytys on annettu. Työnopastus voi kestää päivistä kuukauteen riippuen työtehtävistä ja yrityksestä. Isoissa yrityksissä noin vuoden päästä perehdytyksestä työntekijä pystyy anta-



maan parhaansa työtehtävässään. Perehdyttäminen sekä työnopastus tapahtuvat yleensä nopeammin pienemmissä yrityksissä. (Kauhanen 2006, 146.)

Uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen tulee tapahtua hyvin, koska ensimmäiset tilanteet ja kontaktit vaikuttavat minkälaiseksi yhteistyö ja työsuhteen alun oppiminen muodostuvat. Tulokas on tullessaan uuteen työpaikkaan innoissaan ja motivoitunut, joten näitä tunteita täytyy ylläpitää innokkuuden ja motivaation säilyttämiseksi. Yrityksestä ei kuitenkaan tule antaa vääränlaista tai liian hyvää kuvaa, jotta yrityksen ja arjen todellinen tila ei yllätä myöhemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Perehdyttämisprosessissa on neljä erilaista vaihetta, joita ovat organisaatioympäristöön perehdyttäminen, organisaatioon perehdyttäminen, työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisprosessin tulisi edetä alla olevan kuvion (kuvio 1) mukaisesti uloimmalta reunalta sisemmälle päin, jotta perehdyttäminen etenisi loogisesti. (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

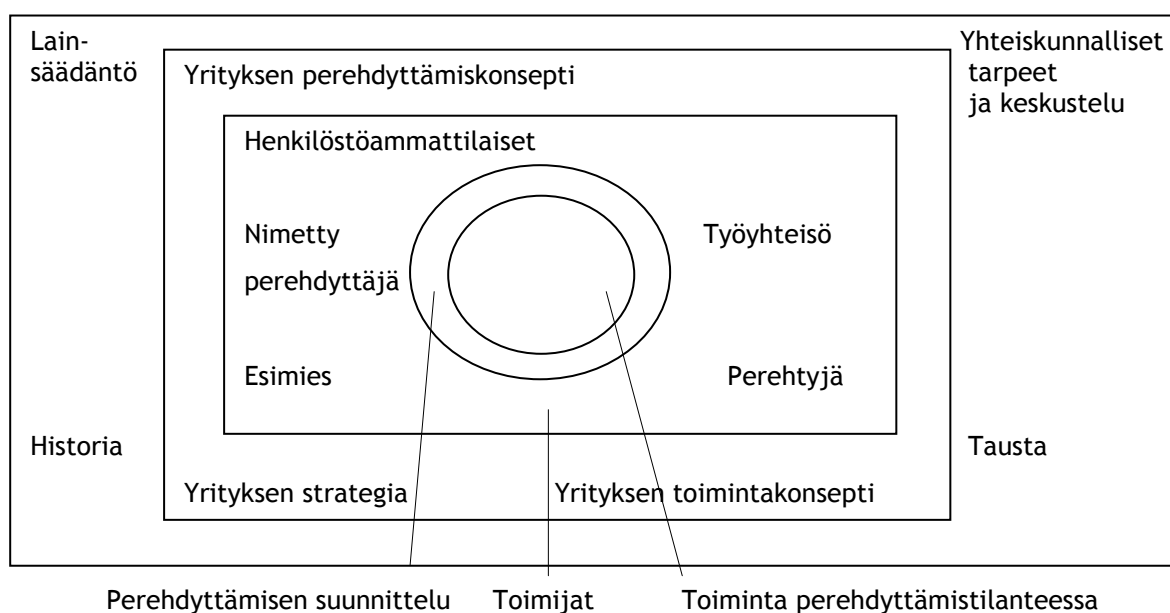


Kuvio 1 Perehdyttämisen eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

Perehdyttämisen alussa kannattaa käyttää aikaa uuteen työntekijään tutustumiseen, koska tutustuminen toisiinsa helpottaa sekä perehdyttämistä että työntekijäksi tulemistä. Perehdyt-

täminen laaditaan työntekijän taustojen mukaan, jotka ilmenevät keskusteluista työntekijän kanssa. Personoitu perehdytys säästää aikaa ja säilyttää tulokkaan mielenkiinnon. Tarkoituksena perehdytyksessä on helpottaa työntekijän saapumista työyhteisön jäseneksi, työntekijän oppimisen tukeminen, kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen työntekijälle sekä organisaation toimintatapojen, kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen tiedottaminen ja sisäistäminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9; Frisk 2003, 41.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) kuvataan perehdyttämisen pelikenttää, jossa havainnollistetaan eri tahoja ja niiden vaikuttavuutta perehdyttämiseen. Uloin kehä muodostaa minimimitäson, joka täytyy huomioida perehdytystä järjestettäessä tai kehittäessä. Toisessa kehässä on yritystä ohjaava strategia, jota toteutetaan toimintakonseptin avulla. Kolmannessa kehässä on erilaisia toimijoita, jotka voivat olla mahdollisia perehdyttäjiä. Perehdyttäjien valinta riippuu yrityksen resursseista, koosta ja historiasta. Uloimmassa ympyrässä on perehdyttämisen suunnittelu, mikä on hyvin tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Pelikentän keskellä on perehdyttämisen toteuttaminen, jossa tarkastellaan perehdyttämisen onnistuneisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 10.)



Kuvio 2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2009, 10)

Perehdyttämisen pelikentällä on erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat perehdytykseen. Tällaisia ovat muun muassa lainsäädäntö, yrityksen strategia, ja työyhteisö. Lainsäädännössä on monia viittauksia sekä suoria määräyksiä perehdyttämisen suhteen muun muassa työnantajan vastuu perehdyttää uusi työntekijä työhönsä. Erityisesti perehdyttämistä koskevat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Työnantajan velvoittaviin säädöksiin kuuluvat perehdyttämisen liittyvät vaatimukset. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Yrityksen strategia vaikuttaa perehdyttämiseen, koska strategian muuttuessa perehdyttäjän on perehdytettävä uudella tavalla uusi työntekijä työhönsä. Kun perehdyttäminen heijastaa yrityksen strategiaa, perehdyttäminen on parhaimmillaan. (Kupias & Peltola 2009, 30 - 31.)

Erittäin paljon perehdytykseen vaikuttaa työyhteisö, joka myötävaikuttaa uuden tulokkaan onnistumista. Työyhteisö auttaa uutta työntekijää pääsemään alkuun työssään ja työskentelemään itsenäisesti. Useassa yrityksessä koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä on perehdyttää sekä muokata ja kehittää perehdytysprosessia. (Kupias ja Peltola 2009, 46 - 47.)

### 3.1 Perusteita perehdyttämiselle

Perehdyttäminen on tutustuttamista johonkin yksityiskohtaisemmin. Työpaikalla perehdyttäminen on talon tapoihin, työtehtäviin ja työyhteisöön tutustumista. Ilman perehdytystä uusi työntekijä joutuu oppimaan kaikki itse, jolloin virheitä tapahtuu enemmän. Jokainen virhe ja työtaturma vaikuttavat yrityksen maineeseen ja talouteen sekä työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Virheitä vältetään hyvällä perehdyttämisellä ja työnopastuksella. (Räsänen 1994, 234.)

Perehdyttäminen vaikuttaa tulokkaan tulevaan työskentelyyn ja hänen osaamisensa ja työskentelynsä kehittymiseen. Hyvin onnistunut perehdyttäminen vahvistaa rekrytointipäätöstä. Yritys saavuttaa ja ylläpitää kilpailukykyä laadukkaan ja tehokkaan perehdytyksen ansiosta, koska he voivat tarjota erityislaatuista osaamista. (Eräsalo 2011, 60.)

#### 3.1.1 Työturvallisuus

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa pitämään huolta kunnollisesta perehdytyksestä ja järjestämään riittävää perehdytystä työntekijöille. Painopiste on työsuojelussa ja työnopastuksellisissa asioissa. Perehdytyksen riittävydestä pitää huolta myös työturvallisuuslaki, jonka mukaan (738/2002: 14 §, 1 mom.) ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (Frisk 2003, 41; Työturvallisuuslaki 738/2002: 14 §, 1 mom.)

Työturvallisuus on määräyksillä ja lainsäädännöllä ohjattu työhyvinvoinnin osa-alue. Erilaiset koulutukset ja tiedot turvallisuudesta ja turvallisista toimintatavoista ovat välttämättömiä, mutta työturvallisuus on pitkälti asennekysymys. Työntekijät toimivat oman vastuuntunnon

mukaan; vastuuntunto työkavereista, itsestä, asiakkaista, verkoston jäsenistä ja tiimistä. (Ojala & Ahonen 2003, 198.)

Työturvallisuus ei ole pelkästään fyysistä turvallisuutta, vaan myös henkistä turvallisuutta. Henkinen turvallisuus on yhtä tärkeää kuin fyysinen turvallisuus. Parhaimmillaan henkinen turvallisuus on tunne omista kyvyistä ja ammattitaidosta. Henkinen turvallisuus muodostuu ilmapiiristä, jossa uskalletaan tehdä virheitä, oppia ja kokeilla uutta. Henkistä turvallisuutta heikentää työpaikkakiusaamiseen ja ahdisteluun puuttumattomuus. Työpaikan puolesta pelkääminen sekä organisaation kannattavuuden nopea ja jyrkkä laskusuhdanne heikentävät henkistä työturvallisuutta, varsinkin jos omalla osaamisella ei ole kysyntää työmarkkinoilla. (Ojala & Ahonen 2003, 198.)

Perehdyttäminen työturvallisuuteen on tärkeää yrityksessä, sillä työtaturman sattuessa yritys voidaan tuomita sakkoihin, koska se on laiminlyönyt työturvallisuusmääräyksiä. Yritykselle aiheutuu lisäkustannuksia myös työtaturmasta johtuvista sairausajan palkoista ja sairauslomista. Työnantaja tai edustaja on vastuussa työntekijöistään, vaikka heillä on tapaturmavakuutus. (Eräsalo 2011, 63.)

Työnopastus tulee sisältää riskien tuntemusta sekä näkymättömien vaarojen arviointia. Näkymättömät vaarat esiintyvät poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi puhdistustöissä. Kun huomataan tai kohdataan näkymätön vaara, se tulee merkitä ylös ja lisätä työnopastuksen työturvallisuus kohtaan. Tämän avulla osataan kertoa, minkälaisia tapauksia pitää varoa. Työnopastus on ollut riittävää työturvallisuuden osalta, kun opastettu osata arvioida työnsä riskejä sekä näkee näkymättömätkin vaarat. (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 4.)

### 3.1.2 Perehdyttämisen laatu

Yleensä organisaation virheet ja laatuongelmat ilmenevät, kun organisaatio kasvaa ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy. Henkilöstön nopea kasvu tai suuri vaihtuvuus tarkoittaa rekrytointia lyhyessä ajassa, jolloin henkilöstön perehdyttäminen saattaa jäädä vähäiseksi ja yhteiset toimintamallit puuttuvat. Toimintamallien puuttuessa työntekijät heikentävät prosessin sujuvuutta toiminnallaan ja aiheuttavat viivästymisiä aikatauluissa. Puutteellinen perehdyttäminen lisää virheitä, jotka johtavat reklamaatioihin aiheuttaen lisäkustannuksia organisaatiolle. Asiakkaat kertovat toisilleen laatuvirheistä helpommin kuin positiivisesta palvelusta. Tämän vuoksi laatuvirhe voi pahimmillaan johtaa uutisotsikoihin asti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 21.)

Hyvä laatu on halvempaa kuin huono laatu virheineen, jotka maksavat aina. Työtaturmat, hävikit ja sekaannukset voidaan välttää, jos työskennellään niin kuin etukäteen perehdytyk-

sessä on sovittu. Perehdyttämisen laatu näkyy myös yrityskuvassa. Yrityskuva on mielikuvaa, joka ihmisillä on jostakin tietystä yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat käyttökokemukset ja kuulopuhe, joita on saatu yrityksestä. Yrityksessä toimivat harjoittelijat, entiset työntekijät ja työssäopijat kertovat työpaikkakokemuksiaan eteenpäin tuttavilleen ja perheelleen. Mielikuva yrityksestä leviää ja vaikuttaa siihen, miten ihmiset hakevat sieltä töitä tai käyttävät yrityksen palveluita. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

### 3.2 Tavoitteet

Perehdyttämistä ja siihen käytettäviä keinoja on monia, mutta kaikkien niiden yhteisenä tavoitteena on saada perehdytettävä tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatus ja toimintatavat. Perehdytyksen myötä myös työkaverit ja asiakkaat tulevat tutuiksi sekä työhön liittyvät odotukset ja työtehtävät selviävät. Kaikista tärkein osa työpaikkaan perehdyttämisessä on toiminta-ajatukseen ja liikeideaan perehdyttäminen. Liikeideaan sisältyy muun muassa henkilöstön käytännön toiminta sekä henkilöstöltä edellytettävät taidot ja asenteet, jotka perehdytettävän on tiedettävä työsuhteen alusta lähtien. (Kangas 2000, 4.)

Tässä luvussa on lueteltu kolme tärkeää tavoitetta perehdyttämiselle. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on saada uusi työntekijä siirtymään organisaation jäseneksi, jossa hänellä on oma roolinsa. Tavoitteena on myös saada tulokas omaksumaan yrityksen kulttuuri ja toimintatavat sekä omat työtehtävät. Uuden työntekijän motivoiminen sekä sitouttaminen organisaatioon ovat perehdytyksen tärkein tehtävä, sillä motivoituneena ja sitoutuneena he ovat sisäisen markkinoinnin voimavaroja. Tavoitteisiin vaikuttaa myös työympäristö, työn luonne ja työyhteisö. (Frisk 2003, 41; Kjelin & Kuusisto 2003, 14 - 15, 21.)

### 3.3 Merkitys ja hyödyt

Perehdytys on valintaprosessin viimeisimpiä vaiheita, mutta erittäin tärkeä vaihe. Epäonnistuneella perehdyttämisellä voidaan jopa menettää valittu työntekijä. Uutta tulokasta täytyy tukea aktiivisin keinoin, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa työyhteisöön kuuluvaksi ja innostaa häntä työhönsä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.)

Kjelin & Kuusisto (2003) kertovat perehdytyksestä hyötyvän sekä organisaation että uuden työntekijän, koska perehdyttäminen nopeuttaa työhön sisäänpääsyä ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Organisaation tuottavuus ja palvelut paranevat, kun työntekijä tietää organisaatiosta ja sen palveluista riittävästi. Myös työtapaturnat ja virheet vähenevät, sillä perehdyttämisen avulla tulokkaille kerrotaan työvälineiden oikeanlainen käyttö. Vaihtuvuus vähenee henkilöstössä ja se ylläpitää hyvää työilmapiiriä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Uuden työntekijän hyödyt ovat ammatti-identiteetin vahvistuminen ja motivaation parantaminen, kun odotukset selkiytyvät ja osaaminen lisääntyy. Tulokkaan epävarmuus vähenee ja palvelu paranee, koska perehdytyksen ansiosta työtehtävät ja toimintatavat sisäistyvät nopeammin. (Honkaniemi ym. 2007, 154 - 155.)

Usein perehdytys on ensimmäinen kontakti työpaikkaan ja työyhteisöön. Sen avulla luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla halutaan luoda myönteistä asennetta työtä ja koko työyhteisöä kohtaan. Työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen on tärkeää, jotta työntekijä pystyy nopeasti toimimaan itsenäisesti ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Perehdytys lisää työntekijän työmotivaatiota ja työhyvinvointia, koska hänellä on kaikki tarvittavat tiedot. Perehdyttämisen tulee olla laadukasta ja tehokasta, jotta kaikki osapuolet hyötyvät. (Kangas 2000, 5; Kangas 2010, 1.)

### 3.4 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttämisen ongelmana on sen vajavuus tai puuttuminen. Ne näkyvät henkilöstön poissaoloina, osaamisen heikkoutena ja työn laadun heikkoudessa. Myös henkilöstön vaihtuvuus ja huono työmotivaatio voivat olla heijasteita huonosta perehdyttämisestä. Työntekijää ei saisi jättää työn alkaessa yksin, koska se laskee motivaatiota ja kykyä toimia itsenäisesti haasteista. (Sjöberg 2009.)

Yksi syy perehdyttämistä laiminlyöntiin on kiire. Uuden työntekijän perehdyttämiseen ei jää aikaa omien töiden takia ja perehdyttäminen tunnetaan taakkana eikä hyötynä saada lisää henkilökuntaa. Uusi työntekijä saatetaan tuntea kilpailijana, joten häntä ei haluta perehdyttää niin hyvin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttämisen ongelmana on myös väärä ajoitus uuden työntekijän töiden aloitukseen. Kiireisen sesongin aikana on vaikea keskittyä ja saada järjestettyä aikaa perehdyttämiselle. Töiden aloitusajankohta tulisi miettiä perehdyttämisresurssien kannalta, jotta perehdyttäminen ei kärsi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Usein perehdyttämisen haasteina on esimiehen epätietoisuus perehdyttämisestä ja sen toivuudesta. Perehdyttämisen merkitystä tai perehdyttämistapoja ei usein tiedetä, mikä estää esimiehiä perehdyttämästä. (Sjöberg 2009.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii resursseja ja on kallista, minkä takia perehdytys pyritään tekemään nopeasti. Uusi työntekijä halutaan heti töihin, jolloin perehdyttäminen saatetaan unohtaa kokonaan. Esimiehen kuitenkin tulisi muistaa, että hyvä laatu maksaa vä-

hemmän kuin virheellisesti tehty työ. Huonosti perehdyttäminen tai sen puuttuminen aiheuttaa enemmän tapaturmia, poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja onnettomuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243; Kangas 2000, 6.)

### 3.5 Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen

Nuorten kesätyöntekijöiden palkkaamisesta hyötyvät sekä työnantaja että kesätyöntekijät. Pidettyään kesätyöntekijät tyytyväisinä, työnantaja saa hyvän markkinointikeinon sekä mahdollisesti vakituista voimavaraa yritykseen. Hyvän työkokemuksen saaneet kesätyöntekijät markkinoivat yritystä eteenpäin sekä haluavat uudelleen töihin samaan paikkaan. Kesätyöntekijät itse hyötyvät saamalla palkkaa ja työkokemusta yrityksen työtehtävistä. (Mikkonen 2011.)

Kesätyöntekijät on myös perehdytettävä työhönsä, jotta kokemus hyödyttää molempia osapuolia. Ilman perehdytystä riskien määrät kasvavat, jolloin yrityksen maine kärsii. Jokainen työntekijä tulisi perehdyttää yksilöllisesti, jotta kesätyöntekijän tausta ja aiempi kokemus otettaisiin huomioon. Esimiehen tulisi muistaa, että kesätyöntekijä voi olla vasta ensimmäistä kesää töissä tai toiselle työnkuva on jo tuttu. Vakituisen ja kesätyöntekijän ero täytyy tunnustaa, jotta esimies ei vaadi kesätyöntekijältä liikoja. (Mikkonen 2011.)

## 4 Perehdyttämisprosessi

Hyvä perehdyttäminen suunnitellaan ja siihen valmistaudutaan huolella, jotta perehdytettävä saa parhaan mahdollisen perehdytyksen. Perehdyttämiseen tulee valmistautua sekä perehdytettävä että muut työntekijät. (Frisk 2003, 42.)

Perehdyttämisprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää valita perehdyttäjä, joka hallitsee työkokonaisuutensa ja muistaa oman tulokasaikansa yrityksessä. Perehdyttäjän olisi hyvä nähdä itsensä uuden tulokkaan asemassa, jotta hän ymmärtäisi uuden tulokkaan tuntemuksia ja mielentiloja. Hyvän perehdyttäjän tulee olla positiivinen ja työmotivoitunut, jotta hän pystyisi jakamaan asennettaan uudelle tulokkaalle. Myös perehdyttäjän tulee kannustaa ja rohkais- ta perehdytettäviään sekä antaa korjaavaa palautetta ja kiitosta tarvittaessa. (Eräsalo 2008, 66 - 67.)

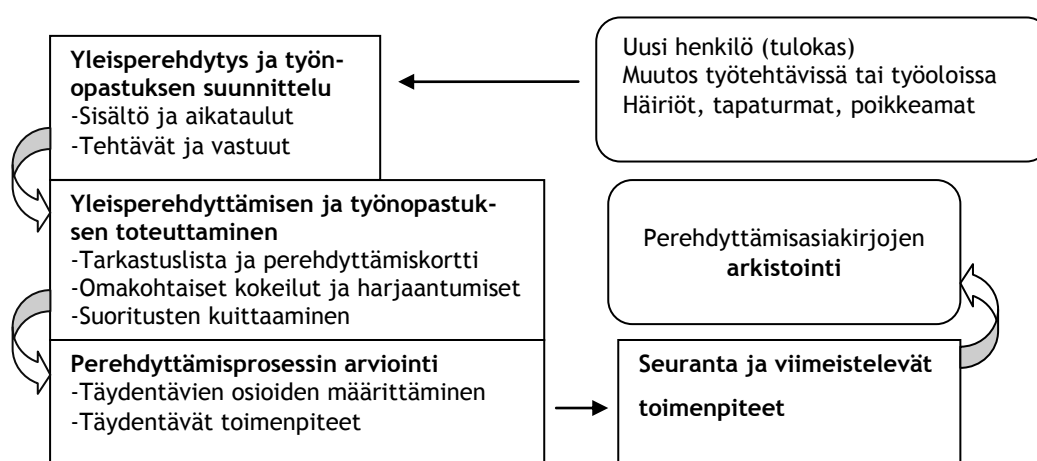
Eräsalo (2008) jakaa perehdyttämisen kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat rekrytointi-, työsuhteen solmimis-, työn aloittamis-, yleisperehdytys-, työnopastus- ja seurantavaihe. Jokainen vaihe käydään läpi perehdytyksessä ja vaiheisiin tulee määrittää vastuuhenkilö. Jokaiseen yritykseen tulee suunnitella perehdytysohjelma, joka heille sopii parhaiten. (Eräsalo 2008, 65.)

Rekrytointi on perehdytyksen ensimmäinen vaihe, jossa annetaan yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimintamenetelmistä. Rekrytoinnin edetessä myös tiedon määrä kasvaa. Rekrytoinnista seuraava eli toinen vaihe on työsuhteen solmiminen, jossa tehdään palkkauspäätös ja kerrotaan yleisohjeet. Yleissuunnitelma alkaa tästä ja siihen kirjataan vaiheeseen liittyvät asiat. (Eräsalo 2008, 65.)

Kolmas vaihe on työn aloittamisvaihe, jossa alkaa perehdyttämisen tärkein vaihe. Esimies vastaanottaa uuden tulokkaan ja esittelee sekä kertoo hänelle tarvittavat ensitiedot. Esimies tutustuttaa uuden tulokkaan mahdolliselle perehdyttäjälle. Tässä vaiheessa käydään läpi perehdyttämisohjelma, tavoitteet ja eteneminen. Perehdyttämisohjelmaa muokataan tarpeen mukaan. Tämän jälkeen alkaa yleisperehdytysvaihe. (Eräsalo 2008, 65.)

Viides vaihe on työnopastus, jossa käydään läpi työtehtäviä ja niiden harjoittelua. Tavoitteena työnopastuksessa on tiedon ja taidon soveltaminen, monipuolinen osaaminen ja uuden tulokkaan innokkuus. Työnopastuksen jälkeen alkaa itse työnteko, josta alkaa perehdyttämisen seurantavaihe. Tässä vaiheessa annetaan palautetta onnistumisesta ja oppimisesta. Arviointikeskustelut tulee käydä viimeistään, kun koeaika on umpeutumassa. (Eräsalo 2008, 65.)

Tarkkonen (2012) kuvaa perehdyttämisprosessia alla olevan kuvion avulla. Pelkästään hyvä vuorovaikutus ei riitä, vaan tarvitaan tietoa, tahtoa ja näkemyksiä, joilla työhyvinvointia luodaan, ylläpidetään ja kehitetään. (Tarkkonen 2012, 133.) Kuviossa kaikki alkaa tulokkaan tai vanhan työntekijän työtehtävän muutoksesta tai työtapaturmasta. Siitä alkaa perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu ja toteuttaminen. Perehdyttämisprosessi täytyy perehdyttämisen jälkeen arvioida, joka johtaa seurantaan ja viimeisteleviin toimenpiteisiin.



Kuvio 3 Perehdyttämisprosessi (Tarkkonen 2012, 133)



Keskeistä perehdyttämisen prosessissa on työntekijän oma aktiivisuus ja oppiminen. Oppimisen tukena voidaan käyttää erilaisia perehdytysoppaita tai henkilöstön käsikirjoja. Myös organisaation vuosikertomukset ja toimintaan liittyvät aineistot auttavat työntekijää oppimaan organisaatiosta lisää nopeammin. (Frisk 2003, 43.)

#### 4.1 Suunnittelu

Useissa organisaatioissa käytetään perehdyttämiseen muistilistoja, jotka auttavat esimiestä ja perehdytettävää varmistamaan kaikkien asioiden perehdyttämisen. Joissakin yrityksissä perehdytys kestää useita päiviä tai viikkoja, riippuen työntekijän työluonteesta ja aiemmasta työkokemuksesta. Myös erilaisia koulutuksia järjestetään joissakin yrityksissä uudelle työntekijälle. (Kauhanen 2006, 88.)

Suunnittelun avulla perehdyttäjä tietää miten toimia perehdytystilanteessa ja perehdytettävä havaitsee, että häntä on odotettu ja hänet halutaan ottaa hyvin vastaan. Mikäli perehdytystä ei ole suunniteltu tai työtiloja järjestelty, uudelle työntekijälle saattaa tulla vaikutelma, että hän ei ole toivottu. (Juuti & Vuorela, 2002, 49.)

Perehdytysuunnitelma ja -ohjelma on hyvä laatia kirjalliseen muotoon, jotta jokainen työntekijä voisi olla perehdytyksessä mukana yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Hätösen (2000) mukaan perehdyttäminen voidaan jaotella kahteen perehdytysryhmään, joita ovat perehdyttäminen organisaatioon ja sen kokonaisuuteen sekä itse työn tekemiseen. Perehdyttäessä organisaation kokonaisuuteen tulee käydä läpi yrityksen esittely, henkilöstön esittely, työympäristö ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Työn tekemiseen perehdyttäessä käydään läpi työnopastus ja yhteydet asiakkaisiin. (Hätönen 2000, 69.)

Eräsalo (2008) mukaan yrityksessä pitäisi olla kaksi erilaista perehdytysuunnitelmaa. Ensimmäinen olisi yrityksen yleissuunnitelma, jossa on asiat, jotka jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tietävän. Toinen suunnitelma on yksilöllinen perehdytysuunnitelma, joka on tehty yleissuunnitelman pohjalta mukautuen tulokkaan perehdyttämistarpeisiin. Yksilöllisen perehdyttämisuunnitelman avulla yritys säästää rahaa ja tulokas saa parhaan perehdyttämisen. (Eräsalo 2008, 64 - 65.)

Perehdytysuunnitelmassa määritellään oppimistavoitteet. Millaisia taitoja, tietoja, valmiuksia ja asenteita olisi syytä oppia ja miten hyvin. Perehdytysuunnitelmassa tulee olla merkittynä henkilö, joka vastaa perehdytyksestä ja kuka on varahenkilö. Perehdytysuunnitelman avulla perehdytys toimii tehokkaasti ja joustavasti. Henkilöstöstä saadaan motivoitunut ja tehokas työntekijä. Perehdytysuunnitelmassa tulee olla huomioituna valmistelevat ja päättä-

vät perehdytyksen toimet. Valmisteluvaiheessa kirjataan ylös, mitä asioita tulee esitellä saapumispäivänä ja mitä alkupäivinä. (Eräsalo 2011, 65 - 66.)

#### 4.2 Toteutus

Perehdyttäjän tulee käydä läpi perehdytettävän kanssa perehdyttämishjelma pintapuolisesti, jotta tulokas osaa valmistautua perehdytykseen. Perehdytysohjelman voi antaa joko etukäteen tai ensimmäisen päivän alussa, riippuen yrityksen koosta ja työtehtävistä. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Ennen työn alkua käydään läpi tärkeät asiat, jotka olisi syytä osata työaloituksesta lähtien. Asioita kannattaa ensimmäisenä päivänä kerrata ja varmistaa, koska suuresta asiamäärästä ei jää päähän kuin pieni osa. Ensimmäisenä päivänä perehdytysohjelma vaihtelee tulokkaan taustojen mukaan. Ammattitaidotonta työntekijää ei saa jättää yksin, vaan tulokas kulkee koko päivän perehdyttäjän mukana, seuraten ja havainnoiden hänen ja muun henkilöstön työskentelyä. Ensimmäisen päivän tavoitteena voi olla esimerkiksi työympäristön tutustuminen ja yleiskuvan saaminen työtehtävistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.)

Myös muuhun henkilökuntaan tutustuminen tulee tehdä ensimmäisenä päivänä, jotta tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja huomatuksi. Hyvä perehdytys tutustuttaa työympäristöön, poistaa jännittyneisyyttä sekä luo hyvät ja luonnolliset suhteet työkavereihin (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

#### 4.3 Työnopastus

Työnopastus on työhön perehdyttämistä ja työn opettamista uudelle työntekijälle. Sen tarkoituksena on saada työntekijälle riittävä toimintavarmuus työssään. Työnopastusta ei tarvita välttämättä jokaisen perehdyttämisen yhteydessä. Uudelle työntekijälle työtehtävät ja -menetelmät sekä laitteet ja koneet ovat uusia, joten on hyvin tärkeää antaa hänelle riittävä perehdytys ja työnopastus työtapaturmien välttämiseksi. Työnopastuksen kohteita ovat työvälineiden sijainti, niiden huolto ja turvallisuus sekä työn sisältö, työyhteisö ja -ympäristö, työpaikan siisteys ja turvallisuus, toimintaohjeet häiriötilanteissa, oppimismahdollisuudet tulevaisuudessa sekä työn arviointi ja sen mittarit. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4 - 5; Viitala 2003, 262.)

Työnopastus tulee suunnitella huolellisesti. ”Henkilö tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia kokemuksista.” (Helsilä 2002, 53.) Työntekijä itseksensä ja esimiehen kanssa arvioivat toimintaa, jotta huomataan osaamis- ja kehittämisalueet. Arvioinnin avulla työntekijä alkaa ymmärtää mitä yritys ja työ vaativat. Opastus tulisi

olla vaiheittaista ja vuorovaikutteista. Opastukseen kuuluu keskustelut opeista ja kokemuksista esimiehen kanssa. Keskusteluista esimies voi saada arvokasta tietoa työntekijän palautteesta ja peilauksesta edellisiin työpaikkoihin. Yritys on onnistunut rekrytoinnissaan, jos henkilön osaamista voidaan hyödyntää ja hänelle annetaan mahdollisuus kehittämisajatuksille. (Helsilä 2002, 53.)

Työopastuksen ja henkilöstön kehittämisen menetelmiä on paljon muun muassa sisällöllinen motivaatio, itseohjaavuus ja toiminnan sisäistäminen. Ritala & Tarvainen (1991) kuvailee toiminnan sisäistämismenetelmää henkiseksi ohjausprosessiksi, jossa työntekijälle opetetaan perusteet ja periaatteet. Perusteiden ja periaatteiden avulla työntekijä pystyy luomaan itselleen parhaimman itselleen soveltuvan työtavan. Työopastuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijä sisäistää toiminnan eli ohjaa työtoimintaansa tietoisesti. (Ritala & Tarvainen 1991, 8,10.)

Sisällöllisessä motivaatiomenetelmässä työntekijälle annetaan erilaisia tehtäviä, jotka osoittavat puutteen tai puutteita hänen osaamisessaan. Tämän avulla herätetään ristiriitaa aikaisemmin opitun ja tavoite oppimisen välille. Ristiriitainen tilanne herättää oppimismotivaation. Ritala & Tarvainen (1991) mukaan oppimisprosessi sisältää kuusi vaihetta: motivoituminen, orientoituminen, sisäistäminen, opitun käyttö, arviointi sekä oman oppimisen kontrolli. Oppimisprosessi onnistuu toivotulla tavalla, kun työntekijä kehittyi hallitsemaan uusia asioita prosessin kautta itsenäisesti. (Ritala & Tarvainen 1991, 10 - 11.)

Työopastus on ennakoivaa työsuojelua, joten työopastuksessa tulee korostaa turvallisia työtapoja ja vaaratekijöitä, joita esiintyy työssä. Työopastuksessa tulee käydä läpi yrityksen yhteiset pelisäännöt ja työntekijöiden henkisen kuormittamisen torjunta. Työopastusta suunniteltaessa tulee huomioida tulokkaan aikaisemmat taidot ja tiedot, jotta perehdyttäjä osaa kerrata, korostaa tai täydentää tietojaan ja taitojaan. Työopastuksen tavoitteena on saada tulokkaalle selkeä kokonaiskuva ja työtehtävien hallinta. Uuden työntekijän tulisi myös tiedostaa hänen työnsä merkitys yrityksen tuotannossa ja palvelutoiminnassa. Työopastus toteutetaan eri pisteissä, tapaamalla henkilöstöä ja näyttämällä sekä kokeilemalla erilaisia työtehtäviä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4 - 5; Viitala 2003, 262.)



Kuvio 4 Työnopastusmalli (Viitala 2003, 264)

Työnopastusmalli (kuvio 4) on neljän askeleen opetusohjelma. ”Se sisältää selkeän menettelytapaohjeen, miten uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa.” (Viitala, 2003.) Mallin avulla oppija ymmärtää työn syvemmät perusteet ja oppii tekemään työnsä omalla tavallaan. Työnopastusmalli painottaa ajattelun ja puhumisen merkitystä uutta asiaa opittaessa. Sen tarkoitus on myös vahvistaa itseluottamusta painottaen rohkaisevan palautteen antamisen tärkeyttä. (Viitala 2003, 264.)

#### 4.4 Perehdyttämisen kehittäminen henkilöstön kehittämisen osana

”Henkilöstön kehittämisellä ymmärretään yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä ja kehittämistä vaatimusten mukaisesti.” (Ritala & Tarvainen 1991, 23). Henkilöstön taitoja, tietoja ja asenteita kehitetään kehittämisohjelmien avulla, jotta työntekijä kykenee tekemään nykyiset ja suunnitellut tehtävät menestyksekkäästi. Henkilöstön kehittäminen tukee yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilökunnan tulisi sisäistää henkilökohtainen menestyminen osana yrityksen menestystä sekä kokea yrityksen menestyminen omien etujen mukaisena. (Ritala & Tarvainen 1991, 23.)

Henkilöstön kehittämisessä on monenlaisia etuja sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta. Etuja ovat muun muassa työn laadun parantaminen, joustavuuden lisääntyminen, hyvän yhteishengen kehittäminen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden pienentäminen. Työn laatu pa-

ranee, kun työntekijät ovat kiinnostuneita ja vastuuntuntoisia työtään kohtaan. Kiinnostuneiden ja vastuuntuntoisten työntekijöiden avulla myös yrityksen tuloksellisuus lisääntyy. (Ritala & Tarvainen 1991, 24.)

Koulutuksessa työntekijälle on syntynyt näkemys millainen merkitys omalla työllä on yrityksessä, mikä lisää joustavuutta sekä yhteistyötä muun henkilöstön kanssa. Koulutusten ja muiden kehittämishojelmien avulla yritys kannustaa työntekijää, mikä luo yhteishenkeä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Yritys hyötyy myös taloudellisesti vaihtuvuuden pienentymisellä sekä työtulosten parantumisella. Yrityksen hyödyttyä taloudellisesti työntekijällä on mahdollisuus erilaisiin bonuksiin tai palkintoihin. (Ritala & Tarvainen 1991, 24.)

Henkilöstön kehittämisen avulla pidetään työntekijöiden työmotivaatiota yllä antamalla heille mahdollisuus kehittyä työssään ja oppia uusia asioita. Puutteellinen ammattitaito voi näkyä työntekijässä stressinä ja loppuun palamisen merkkejä. Myös liiallinen työ ja töiden priorisointi muodostavat riittämättömyyden tunteen. Henkisesti lopussa oleva työntekijä ei ole kannattava. (Helsilä 2002, 82.)

## 5 Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelminä havainnointia, kyselyä ja puhelinhaastattelua, joiden tulokset tukevat ja täydentävät toisiaan. Ensimmäiseksi menetelmäksi valittiin kysely, jonka avulla saatiin esiin uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksen toimivuudesta sekä heidän kokemat puutteet ja kehittämissuhteet. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi, koska havainnoinnin avulla saatiin yleiskuva perehdytyksestä sekä sanomatta jääneet asiat näkyviin. Kolmanneksi menetelmäksi valittiin haastattelu, koska kysely ei tuottanut laajoja vastauksia ja tarvittiin lisätietoa perehdytyksen toimivuudesta ja sen kehittämismahdollisuuksista.

Yhdistämällä tutkimusmenetelmistä saadut tulokset luodaan tarkempi ja luotettavampi perusta tutkimukselliselle osuudelle. Havainnoinnin avulla nähdään se, mitä ihmiset eivät kysyttäessä sano ääneen. Heti perehdyttämisen jälkeen perehdytettävät vastasivat kyselyyn, jossa he kertoivat näkemyksiään perehdytyksestä. Puhelinhaastattelu toteutettiin kahden perehdytetyksen kanssa kahden kuukauden kuluttua perehdyttämisen loputtua, jolloin he pystyisivät kertomaan jälkitunnelmiaan ja hahmottamaan kokonaiskuvan. Puhelinhaastatteluun valittiin kaksi pisimpään talossa työskennellyttä kesätyöntekijää.

Tutkimusmenetelmistä saadut aineistot litteroitiin eli puhe saatettiin tekstimuotoon nostamalla esille aineistosta keskeiset ja tärkeimmät asiat, jonka vuoksi säästyneen ajan sain käytettäväksi aineiston analysointiin. Aineiston tuloksia pyrittiin nostamaan esiin suhteessa teoriaan ja tarkoitukseen saada toimiva perehdytyskansio.

## 5.1 Kysely

Posti- ja verkkokyselyssä kyselylomake lähetetään tutkittaville ja täytetty lomake lähetetään takaisin tutkijalle. Kontrolloitu kyselyssä puolestaan tutkija jakaa kohdejoukoille henkilökohtaisesti lomakkeet kertoen samalla tutkimuksestaan, kyselystään sekä vastaa kohdejoukon kysymyksiin. Vastaajat täyttävät kyselylomakkeen omalla ajallaan, jonka jälkeen he toimittavat sen sovittuun paikkaan määräaikaan mennessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 196 - 197.)

Hirsjärvi ym. (2010) kertovat kyselyn haasteiksi muun muassa vastaamattomuuden, hyvän lomakkeen laatimisen ja väärinymmärrykset. Esimerkiksi väärinymmärryksiä tapahtuu vastaajan näkökulman mukaan ja sen takia väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Kyselyssä kato voi nousta joissakin tapauksissa hyvinkin suureksi riippuen kohdejoukon motivaatiosta tutkimusta kohtaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Kysely on yksi aineistokeruun perusmenetelmistä. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa kysyttävä asia kysytään jokaiselta vastaajalta täysin samalla tavalla. Vastaajat muodostavat otoksen perusjoukosta, mikä tässä opinnäytetyössä oli perehdytettävät työntekijät. (Hirsjärvi ym. 2010, 193.)

Kysely (liite 1) laadittiin käyttämällä taustalla tutkimuskysymyksiä. Kyselyssä oli 10 kysymystä, joiden avulla haluttiin selvittää ravintola Aionon perehdyttämisen laatua ja kehittämismahdollisuuksia. Kysymykset olivat avoimia, minkä avulla haluttiin saada laajoja vastauksia. Opinnäytetyössä toteutettiin kysely kontrolloivana kyselynä.

Opinnäytetyössä käytetyn kyselyn vastausprosentti oli 66. Kyselylomakkeen kysymykset eivät vaatineet laajoja vastauksia, koska kysymysmuodot olivat liian tarkkoja. Tästä syystä pelkät kyselyjen vastaukset eivät riittäneet tutkimuksen tuloksiksi. Myös kyselyn tulokset olivat heikkoja, koska uudet työntekijät eivät tienneet, mitä perehdytys on. Vastaukset jäivät suppeiksi, suppeiden kysymysten takia.

## 5.2 Havainnointi

Tieteellinen havainnointi on tarkkailemista, jonka avulla tutkitaan ihmisten käyttäytymistä todellisuudessa. Tieteelliselle havainnoinnille on asetettu vaatimuksia, mikä erottaa sen arkipäivän havainnoinnista. Etuna havainnointimenetelmässä on välitön ja suora tieto, joka antaa tutkimukselle uutta näkökulmaa. Menetelmän avulla päästään tarkkailemaan luonnolliseen ympäristöön yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 212 - 213.)

Tutkimuksellinen havainnointi eli observointi on tietojen kokoamista järjestelmällisesti. Havainnointi tulee olla suunniteltu systemaattisesti ja siitä saatava tieto tulee olla koottu systemaattisesti. Havaintoja tehdessä käytetään tarkemmin aisteja kuin arkitilanteissa. Koottu tieto vastaa ongelmiin ja on tarkkaa sekä luotettavaa. Ennakkosuunnittelu on pakollista havainnoinnissa, koska havainnot tehdään tositilanteissa, jotka voivat olla nopeita ja vaihtelevia. Tilanteissa ihmiset toimivat omalla tavallaan, mikä saattaa erota sanomastaan tavasta. Havainnot kertovat mitä ja miten ihminen tekee asiat, miltä asiat tuntuvat ja näyttävät. Havainnointi ei ole pelkästään verbaalia asioiden ilmaisua, vaan myös eleiden, liikehännän, ilmeiden ja asentojen tutkimista. (Anttila 2006, 189.)

Hirsijärvi ym. (2010) esittelevät havainnoinnin lajeiksi systemaattisen ja osallistuvan havainnointilajin. Opinnäytetyössä käytin osallistuvaa havainnointia, sillä se muotoutuu vapaasti tilanteen mukaan ja havainnoitsija on mukana toiminnassa. (Hirsijärvi ym. 2010, 214).

Osallistuvassa havainnoinnissa on kaksi tapaa havainnoida. Voidaan havainnoida passiivisesti tai aktiivisesti. Aktiivisessa havainnoinnissa havainnoija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön kun taas passiivisessa havainnoinnissa havainnoija ei vaikuta tilanteeseen millään lailla vaan on yksi samanlainen toimija kuin muutkin. (Anttila 2006, 190.)

Opinnäytetyön yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi, sillä se on sopiva menetelmä vaikeasti ennakoitaviin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Pehdytystilanteet ovat tällaisia tilanteita, joten tarkkailun avulla saadaan tietoa kertomattomasta tiedosta ja tarkastellaan pehdytyksen todellista laatua ja siinä käytettävää menetelmää. Havainnointia käytettiin koko opinnäytetyöntekoajan tutkimusmenetelmänä, koska tekijä työskenteli kyseisessä yrityksessä.

Työkaveri-rooli antoi havainnoitavalle vapautta toimia normaalitilanteen mukaan. Koko opinnäyteprosessin ajan osallistuvaa havainnointia toteutettiin ravintola Ainossa. Kesällä ravintolaan tuli neljä uutta tarjoilijaa sekä neljä uutta saliapulaista. Tekijä itse pehdytti neljä heistä Marcante Oy:n pehdyttämissuunnitelman mukaan, mutta myös havainnoi pehdytystilanteita työn ohessa.

Havainnointisuunnitelma (liite 2) antoi hyvän pohjan havainnoinnille, koska sen avulla huomattiin mikä on suoraa tietoa ja mikä on tulkittua tietoa. Havainnointitilanteessa haluttiin saada vastauksia miksi, miten ja kuinka kysymyksiin. Havainnointisuunnitelman avulla pystyttiin rajaamaan havainnointia sekä kirjaamaan heti ylös saamat havainnot.

### 5.3 Haastattelu

Haastattelu on aina suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu voi olla joko tiedonhakuista, joka tähtää informaation keräämiseen tai terapeutista, joka tähtää käyttäytymisen ja asenteiden muuttumiseen. (Metsämuuronen 2000, 39.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka pääpiirteitä ovat ennalta suunnitteleminen, haastateltavan ohjaaminen ja motivoiminen ja luottamuksellisuus. Haastattelulajeja on kolme erilaista; strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sekä ei-strukturoitu haastattelu eli avoin haastattelu. (Metsämuuronen 2000, 41 - 42.)

Teemahaastattelussa on pääteemat, jotka on ennalta pääpiirteissään määritelty. Kysymykset ovat suosituskysymyksiä, joiden avulla haastateltava johdattelee haastattelunkulkua. Teema haastattelusta saatu tieto on syvää ja laajaa. (Metsämuuronen 2000, 43.)

Opinnäytetyössä haastattelu oli tiedonhakuista, suunniteltua ja päämäärätietoista toimintaa. Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja ja ne kestivät noin puoli tuntia. Uudet työntekijät olivat jo lopettaneet ravintola Ainossa ja lähteneet opiskelemaan, joten haastattelut järjestettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, joka helpotti aineiston käsittelyä. Haastattelun tulokset olivat laajempia ja enemmän kehittämisside-  
oita antavia, koska heille kerroin ennalta, mitä perehdytys on.

## 6 Tulosten esittely

Tuloksia tuli riittävästi eri tiedonhankinta- tutkimusmenetelmistä. Menetelmistä saadut tulokset antoivat paljon ideoita ja kehittämismahdollisuuksia perehdyttämisen kehittämiseen ravintola Ainossa. Ideoiden ja kehittämismahdollisuuksien avulla luotiin perehdytyskansio.

### 6.1 Kyselyn tulokset

Kyselystä selvisi, että uudet työntekijät eivät kokeneet saavansa yhtenäistä ja kattavaa perehdytystä eikä varsinkaan työnohjausta. Perehdytys oli vain nopea esittely työympäristöön. Perehdytys ei motivoinut heitä työn aloittamiseen eivätkä he kokeneet olevansa odotettuja työhön.

Kyselyyn vastaajat olisivat halunneet tuotetuntemuksen paremmaksi, jotta heillä olisi paremmat valmiudet myydä tuotetta asiakkaille. Esimerkiksi tarjoilijat olisivat halunneet myös mukaan menuun maisteluihin, joihin osallistuivat vain vuoropäälliköt. Maistelun avulla he pysyisivät kertomaan annoksesta ja siinä käytettävistä raaka-aineista enemmän. Tarjoilijan pa-



rempi tietämys menusta antaisi myös asiakkaille enemmän. Myös viini- ja oluttuntemus jäivät hyvin puutteellisiksi, koska niistä ei järjestetty minkäänlaisia maisteluja. Perustiedot he saivat olut- ja viinilistoista, mutta he eivät pystyneet kertomaan asiakkaille, millaiselta tuote maistuu.

Eräs kyselyyn vastanneista ehdotti yhtä intensiivistä päivää kaikille uusille tarjoilijoille, missä käytäisiin läpi yhteiset työpaikan säännöt, ruoka- ja viinimaistelut sekä tutustuttaisiin työyhteisöön. Tämä motivoisi uusia työntekijöitä enemmän, koska heitä varten nähtäisiin vaivaa ja he kokisivat olevansa tervetulleita yritykseen. Vastauksista nousi myös esille toive aloittaa työt päivävuorosta, jotta olisi aikaa kysellä mahdollisia kysymyksiä, tutustua työhönsä rauhasa sekä pelkästään vain nähdä, kuinka ravintolassa on tapana toimia.

Osa vastaajista olisi kokenut tarpeelliseksi tarkemman selvityksen ravintolan toiminnasta ja tarjoilijan toiminnasta. He olisivat tarvinneet perustarjoilijoiden oppeja perehdytyksessä, koska heillä ei ollut aiempaa kokemusta ravintola-alalta. He myös olisivat halunneet enemmän yksilöllistä ohjausta sekä taustalla seuraamista ensimmäisenä päivänä, jotta he oppisivat kokeneemmalta tarjoilijalta asioita ennen kuin itse alkavat tarjoilla.

Perehdyttämisessä annettiin etukäteismateriaalina a la carte-listan annoksista raaka-ainelista, jossa lukee annoksen sisältämät tuotteet. Tätä pidettiin erittäin hyvänä, koska lista toimi myös tukilistana tilauksen yhteydessä. Näin työntekijä pystyi ilman keittiössä käymistä kertomaan asiakkaalle annoksen sisällön.

Ravintolan kassakoneen käyttöjärjestelmään tutustuminen oli jäänyt puutteelliseksi perehdytyksessä, mikä on kuitenkin hyvin tärkeää ravintolassa työskennellessä. Käyttöjärjestelmään olisi hyvä päästä tutustumaan rauhassa ja kunnolla, jotta kiireisinä kesäiltoina työ toimii moitteettomasti. Kiireessä paineet ja stressi nousevat, jos työntekijällä ei ole kokemusta käyttöjärjestelmästä aikaisemmin. Tässä tilanteessa myös työmotivaatio laskee, mikä ei ole hyvä yrityksen eikä työntekijän kannalta.

## 6.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnoidessa perehdytystä ja uusien työntekijöiden itsenäistä työskentelyä huomattiin epävarmuutta joissakin asioissa. Asioita oli unohdettu perehdyttää tai jäänyt kokonaan kertomatta. Esimerkiksi hätäpoistumistiet, perustarjoiluetiketit sekä tuotetuntemus olivat jääneet puutteellisiksi. Perustarjoilijoiden etiketeistä jäi puutteelliseksi viinin esittely, avaaminen ja kaato. Muutama tarjoilija avasi pullon valmiiksi ja vei vasta sitten pöytään ilman esittelyjä. Tämä johtui tarjoilijan kokemattomuudesta ja epävarmuudesta, jotka olisi muutettu kunnollisella perehdytyksellä ja harjoittelulla. Epävarmuutta ja puutteita oli myös tuotetuntemuksessa, mikä näkyi viinin esittelyssä sekä myyntitavassa.

Yleiset pelisäännöt olivat myös jääneet puutteellisiksi, koska havainnoitiin sääntöjen rikkomista. Esimerkiksi juoruilu, puhelimen käyttö ja tekemättömyys olivat rikottuja sääntöjä. Kukaan ei ollut kertonut näistä kirjoittamattomista säännöistä, joten uudet työntekijät rikkoivat niitä tahattomasti. Myös nämä kirjoittamattomat säännöt tulisi mainita perehdytysoppaassa, jolloin kaikki olisivat tietoisia niistä.

Perehdyttäminen jäi puutteelliseksi kiireen vuoksi	Perehdyttämistarkistuslistan avulla pystytään seuraamaan mitkä perehdytysasiat ovat jääneet huomiotta.
Jokaisella oli erilainen tapa perehdyttää	Perehdyttämissuunnitelman avulla, jokainen asia tulisi perehdytettyä samalla tavalla.
Työntekijöille jäi epäselväksi työnkuva	Rekrytointitilanteessa sekä perehdyttämisoppaassa tulisi lukea toimenkuvat. Esimerkiksi saako saliapulainen käydä pöydissä.
Perehdytettävät eivät kyselleet	Perehdytetyt eivät tieneet, mitä tulisi tietää. Tämän takia perehdytyslista auttaa heitä kysymään puutteelliset asiat.
Perehdyttäjät eivät kyselleet taustoista	Yhdessä taustojen läpi käyminen myös ennen perehdyttämistilannetta auttaa kohdistamaan oikeanlaisen perehdyttämisen perehdytettävälle.

Kuvio 5 Havainnoinnin tulokset ja kehittämisehdotukset

Kuvioon 5 on koottu havainnoinnit ja niiden kehittämisehdotukset. Havainnoinnin tulokset ovat vasemmalla puolella ja kehittämisehdotukset oikealla puolella. Perehdyttäminen tapahtui hyvin nopeasti, joten se jäi hyvin puutteelliseksi kiireen vuoksi. Perehdyttäjällä oli omat työnsä käynnissä samalla, kun hän yritti perehdyttää uutta tulokasta. Tämän vuoksi moni asia jäi unohdetuksi.

Perehdytyksien havainnoinnissa huomattiin perehdyttämisissä olevan huomattavia eroja. Jotkut perehdyttäjät kertoivat laajasti asioista ja tuotteista, kun taas jotkut perehdyttäjät kertoivat nopeasti perusasiat. Tämä johtui varmasti kiireestä tai kiireettömästä aikataulusta, mutta jokaisen olisi hyvä saada samanlainen hyvä perehdytys jokaiselle uudelle työntekijälle. Myös esimerkiksi koneiden käytössä on erilaisia tapoja, jotka myös perehdytetään erilailla.

Sekä kahvikoneen käytössä että tarjoilussa on erilaisia käytäntöjä. Nämä olisi hyvä saada yhtenäiseksi, jotta perehdytettävät eivät olisi hämillään erilaisista käytännöistä. Perehdytys suunnitelman avulla jokainen perehdytettävä perehdyttäisi asiat samalla tavalla eikä toteutustapoja olisi monenlaisia.

Havainnoidessa huomattiin, että saliapulaisille jäi pieni epävarmuus työnkuvasta. Saliapulaiset ja tarjoilijat eivät tieneet, mitkä ovat saliapulaisen tehtävät. Voiko hän auttaa ruokien viennissä, tarjoilussa, kahvien teossa tai lautasten haussa. Tämä olisi hyvä selvittää ensin työpaikan sisällä ja sen jälkeen rekrytointitilanteissa käydä läpi asiat, jotka kuuluvat työnkuvaan. Tämän avulla saliapulainenkin tietää, mitä odottaa työltä. Työnkuvan ollessa epäselvä voi molemmille osapuolilla olla erilaiset ajatukset saliapulaisen toiminnasta.

### 6.3 Haastattelun tulokset

Kysely antoi vain vähän tuloksia, joten sen takia tarkentavana tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu tapahtui puhelimen välityksellä, ja puhelut tallentuivat automaattisesti puhelimeen puhelutallennus - ohjelman avulla. Puhelinhaastatteluja oli kaksi. Haastattelusta saatiin tarkentavia tietoja, jotka auttoivat saamaan tarkemman kuvan perehdytyksestä ja sen kehittämisestä.

Haastattelun tulokset antoivat samanlaista tietoa kuin kyselyt, mutta laajemmin. Haastattelusta kuitenkin nousi esiin uusia asioita, joita olivat muun muassa varausjärjestelmän käyttö sekä työturvallisuus. Nykyisessä perehdytysoppaassa oli annettu ohjeet varauksien ottamisesta, mutta varausjärjestelmän käyttöä ei opastettu oppaassa tai henkilökohtaisesti. Perehdytyksessä ei puhuttu mitään varausten ottamisesta tai varausjärjestelmästä, mikä aiheutti hämmennystä uusissa työntekijöissä.

Työturvallisuus nousi haastattelussa myös esiin. Työturvallisuuskoulutusta tai - perehdytystä ei ollut. Yksi haastateltava ei tiennyt esimerkiksi, missä on ravintolan hätäpoistumistiet. Työturvallisuus on merkittävä asia töitä tehdessä. Työturvallisuus täytyy olla kunnossa, jotta työntekijät pystyvät toimimaan oikein hätätilanteissa.

Haastattelusta nousi esiin myös ruoka- ja juomalistan maistelun tarpeellisuus, sillä vastaajat tunsivat myynnin olevan vaikeampaa ilman omakohtaista kokemusta tuotteista. Aiemmin saaduista tuloksista myös vähäinen aika sekä pelisääntöjen puutteellisuus nousi esille uudestaan haastattelussa. Pelisäännöt eivät olleet missään luettavissa, mikä esti sääntöjen noudattavuuden.

## 7 Perehdytyksen kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotuksia ja kehittämisen kohteita tuli tutkimuksessa jonkin verran esiin. Tuloksista on koottu kehittämis ehdotusten lista, jotka huomioidaan myös perehdytys suunnitelmaa/kansiota tehdessä. Muun muassa tuloksista nousi esiin, että ravintola Ainoon kaivattiin perehdytys listaa ja -suunnitelmaa. Näiden avulla perehdyttäminen antaa kaiken työssä tarvittavan tiedon sekä perehdytys tehdään samalla tavalla jokaiselle. Esimerkiksi uusien työntekijöiden työtaustojen selvitys on ensimmäisenä asiana perehdytys suunnitelmaa suunniteltaessa. Työtaustojen avulla osataan perehdyttää laajemmin tai suppeammin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä tärkeimmät kohteet olivat työturvallisuus sekä perehdytykseen käytettävä aika. Työturvallisuus on erittäin tärkeä asia, jota lakikin käskää noudattamaan. Teoriaosuudessa käytiin läpi työturvallisuuden tärkeys. Myös teoria tukee ajan käyttöä perehdyttämiseen. Kun käytetään aikaa perehdyttämiseen, hyötyvät sekä yritys että uusi työntekijä perehdytyksestä.

Nykytilanteessa työhön liittyviä asioita jäi kiireen vuoksi kertomatta perehdytystilanteessa. Tilanne voitaisiin korjata, jos perehdyttäjällä ei olisi muita töitä samaan aikaan, vaan työntekijä pystyisi rauhas sa perehdyttämään uuden työntekijän sekä näyttämään hänelle mahdollisesti tarjoilijan perustaitoja. Näin perehdyttäminen voisi toimia ainakin silloin, kun uusi työntekijä on kokematon tarjoilija. Myös perehdytys lista olisi hyvä ottaa käyttöön, jotta nähdään perehdytettävät asiat. Tämän ansiosta perehdyttäjän ei tarvitse joka kerta muistella, mitä pitää kertoa tai mitä on jäänyt kertomatta, vaan hän ja perehdytettävä voisi seurata listasta mitä kaikkea perehdytykseen kuuluu.

Seuraavana on luetteloitu tuloksista nousseet kehittämis ehdotukset, jotka on huomioitu perehdytys suunnitelmaa tehdessä:

- Ravintolan toimintatavat
- Mahdollisesti perustarjoilijan opit
- Enemmän yksilöllistä ohjausta
- Haamuna olo -päivä
- Päivävuoro aluksi
- Kassan käyttöjärjestelmän käyttö tutuksi
- Konkreettinen muistilista
- Perehdytyksen pitäisi motivoida
- Perehdytys viineihin ja oluihin, mahdollinen maistelutilaisuus
- Mahdollisesti yksi intensiivinen päivä kaikille uusille tarjoilijoille
- Perehdytyskansion päivitys voisi olla hyvä

- Perehdytyslista
- Perehdytysuunnitelma
- Taustojen selvittäminen ja niiden hyväksi käyttäminen
- Toimenkuvan kertominen jo rekrytointivaiheessa
- Pelisäännöt näkyviin
- Varausjärjestelmän käytön ohjaus
- Työturvallisuus
- Aikaa perehdytykseen

Kehittämisehdotusten avulla aloitettiin ravintola Aionon perehdyttämisen suunnittelu ja kehittäminen. Kehittämisehdotuksista poimittiin perehdytysuunnitelma, jossa voidaan huomioida muut kehittämisehdotukset. Sen avulla voidaan perehdyttää uusi työntekijä johdonmukaisesti ottaen tärkeimmät seikat huomioon.

Tulevaisuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan suunnittelun avulla ja se tuo toimintaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. Suunnittelun tuloksena syntyy suunnitelma, johon sisältyy tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen. Suunnittelun alkuvaiheessa on hyvä pohtia henkilöstöpolitiikkaa ja perehdyttämisen luonnetta, sitä millaisen koulutustason henkilöstöä palkataan ja miten perehdytys ja koulutus tapahtuvat. (Kangas 2000, 7.)

Suunnitteluvaiheessa on huomioitava perehdytyksen ajankäyttöä, paljonko perehdyttämiseen on varattava aikaa. Samalla pohdittavana on asioiden tärkeysjärjestykseen asettaminen. Mikä tieto on välttämätöntä kertoa heti ja mitä voidaan jättää myöhemmäksi. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä voidaan hyödyntää onnistuneen suunnittelun lopputuloksena syntyneitä perehdytysohjelmia. Perehdytysohjelma on hyvä muistilista ja se kannattaa tehdä huolella. (Kangas 2000,7.)

Perehdytyskansio (liite 4) on koottu alan kirjallisuuden ja opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mukaisesti. Myös omat havainnot muodostuivat keskeisiksi kansion sisällön osalta. Perehdyttämiskansioon kuuluu perehdytysinfoa, perehdytysuunnitelma, muistilista, perehdytyslista, esimiehen muistilista ja henkilöstöopas. Henkilöstöopas on ainoastaan henkilökunnan käyttöön, joten sitä ei ole julkaistu liitteenä. Henkilöstöoppaassa on tarkemmin muun muassa työsuhte-, palkka-, sairausloma-asiat sekä yrityksen arvot ja toiminta.

Perehdytyskansioista löytyy hyödyllistä tietoa perehdytyksestä sekä pienen yrityksen tarpeeseen sopiva perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelmasta nähdään, miten aloittaa ja päättää perehdyttäminen. Niiden välissä käytetään hyväksi perehdytyslistaa ja muistilistaa. Perehdytyslistaan on laitettu asioita, jotka tulisi ainakin perehdyttää. Ruudut oikealla ovat perehdytettävälle, jotta hän voi merkata saatuaan perehdytyksen kyseisestä aiheesta. En-

simmäistä perehdytystä suunniteltaessa listaan lisätään lisää asioita, jotka tarvitsevat perehdytystä. Ennen ensimmäistä perehdytystä esimiehen sekä perehdyttäjän tulisi tutustua perehdytyskansioon ja mahdollisesti muokata sekä päivittää kansiota.

Perehdytyskansio sisältää myös muistilistan, josta löytyy tärkeimmät asiat, jotka olisi hyvä osata melko pian töiden alettua. Se toimii tukena perehdytyksessä sekä itsenäisessä työskentelyssä.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä kehitettiin perehdyttämisen toimivuutta Marcante Oy:n ravintola Ainossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehdyttämisen kehittäminen Marcante Oy:n ravintola Ainossa. Työn tavoitteena oli selvittää perehdytyksen toimivuutta ja toteutumista yrityksessä sekä tuoda esiin kehittämismahdollisuuksia. Tutkimusmenetelmien avulla selvitettiin Marcante Oy:n perehdyttämisen hyvät ja kehitettävät puolet, joiden avulla saadaan tavoitteiden mukainen toimiva perehdytysuunnitelma. Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin ja laadittiin uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelma (liite 4).

Tutkimustuloksissa näkyy uusien työntekijöiden epätietoisuus perehdyttämisestä. Perehdyttäminen oli hyvin puutteellista ja kiireessä toteutettua. Kehittämissuhteita tuli paljon, mikä kehittää perehdyttämistä eteenpäin. Perehdyttämiskansion avulla uudet työntekijät voidaan perehdyttää paremmin, mistä hyötyvät sekä yritys että tulokas.

Kehittämisen onnistuminen käytännössä selviää, kun uudet työntekijät on perehdytetty suunnitelman mukaisesti. Valmis Marcante Oy:n perehdyttämiskansio (liite 4) tullaan ottamaan käyttöön uusien työntekijöiden saapuessa. Perehdytyskansiota tullaan päivittämään uusien tietojen mukaan aina ennen uusien kesätyöntekijöiden tuloa. Perehdytyskansioon kuuluu myös Marcante Oy:n henkilöstöopas työntekijöille, joka halutaan pitää pelkästään henkilökunnan tiedossa.

Perehdytyskansio onnistui hyvin, sillä se on tehty ravintola Ainolle yksityiskohtaisesti ja painottaen heille tärkeitä asioita. Muistilistojen avulla perehdytetty pystyy muistelemaan perehdytettyjä asioita vielä kotona itsenäisesti sekä hahmottamaan perehdytyksen sisältöä. Kansio antaa Marcante Oy:lle hyvät valmiudet onnistuneeseen perehdytykseen.

## Lähteet

### Julkaisemattomat lähteet

Elf, B. 2013. Kesätyöntekijän puhelinhaastattelu. 24.10.2013. Helsinki.

Grönblad, J. 2013. Kesätyöntekijän puhelinhaastattelu. 24.10.2013. Helsinki.

### Kirjalähteet

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Res-tamark.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Hämeenlin-na: Kirjayhtymä.

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

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö - Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Keskusliit-to, MET.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuus-keskus TTK, Palveluryhmä.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus Palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Nurmijoki-Matilainen, M. 2003. Sisäinen kehittäjäyys sekä pohjatyö Perehdyttäminen. Teokses-sa T. Frisk (toim.) Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti, 32 - 48.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus-Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Juva: WSOY.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: (toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 117 - 142. Helsinki: Talentum.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress.

Työturvallisuuslaki. 738/2002: 14 §, 1 mom.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Nettilähteet:

Hulkko L. & Pärnänen A. 2006. Miten osa-aikatyö valtasi palvelualat? Tilastokeskus. Viitattu 9.10.2013. [http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_04\\_06\\_osa-aikatyo.html](http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_04_06_osa-aikatyo.html)

Mikkonen, M. 2011. Tyytyväinen kesätyöntekijä on hyvää mainosta. Työterveyslaitos. Viitattu 24.1.2014.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyytyvainen\\_kesatyontekija\\_on\\_hyvaa\\_mainosta.asp](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyytyvainen_kesatyontekija_on_hyvaa_mainosta.asp)

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuoje-  
lua. Viitattu 15.4.2013. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Sjöberg, K. 2009. Perehdytä työntekijäsi tai menetät hänet! Viitattu 4.2.2014.  
<http://hyve.turkuamk.fi/?sivu=83>

STTK. Tervetuloa työelämään. Perehdyttäminen. Viitattu 15.4.2013.  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/perehdyttaminen/>

Työelämänlaatu. Työhön perehdyttäminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.4.2013.  
<http://www.tem.fi/?s=4087>



## Kuviot

Kuvio 1 Perehdyttämisen eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142) .....	9
Kuvio 2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2009, 10) .....	10
Kuvio 3 Perehdyttämisen prosessi (Tarkkonen 2012, 133) .....	16
Kuvio 4 Työnopastusmalli (Viitala 2003, 264) .....	20
Kuvio 5 Havainnoinnin tulokset ja kehittämissuhteet .....	26

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake .....	35
Liite 2 Havainnointisuunnitelma .....	36
Liite 3 Puhelinhaastattelurunko .....	37
Liite 4 Perehdyttämiskansio.....	38

## Liite 1 Kyselylomake

Työnkuva:

Tausta tiedot (työkokemus, koulutus):

1. Kuvaile ensimmäistä työpäivääsi ravintola Ainossa. Millaisen vastaanoton sait ja min-kälaisia ajatuksia työpäivä herätti?
2. Perehdyttäminen tapahtui pitkällä aikavälillä. Mitä mieltä olit perehdyttämisen aika-  
taulusta?
3. Oliko perehdytys tarpeeksi laaja?
  - a. Mainitse 3 asiaa, jotka jäivät parhaiten mieleen.
  - b. Mainitse 3 asiaa, jotka jäivät puutteelliseksi perehdyttämisessä.
4. Oliko etukäteismateriaalista hyötyä (ruokaseloste ruoista + menu)?
5. Olisitko kaivannut enemmän yksilöllistä työhön ohjausta?
6. Olisitko nähnyt tarpeelliseksi saada olla ensimmäinen päivä ”haamuna” eli seurata  
perehdytettävää, havainnoida henkilöstön työskentelyä?
7. Olisitko kaivannut suullisen perehdytyksen lisäksi konkreettista muistilistaa, jossa lue-  
tellaan kaikki perehdyttämisen osa-alueet tarkalleen?
8. Arvioi kuinka paljon perehdyttämisestä oli hyötyä töiden aloittamisessa?
9. Motivoiko perehdytys työhön?
10. Millainen mielikuva sinulla on Marcante Oy:stä ja ravintola Ainosta?
11. Tunsitko kuuluvasi työyhteisöön ja millaisena koit roolisi työympäristössä?

## Liite 2 Havainnointisuunnitelma

### Osallistuvan havainnoinnin teemat:

#### Aloitus (miten perehdytys alkaa)

- Alkumotivaatio
- Tietääkö hän jo valmiiksi jotain?
- Millainen aloitustilanne?
- Onko aikaa jutella taustoista?

#### Perehdytys (Miten perehdytettiin?)

- Miten perehdytettiin?
- Miten kaikki asiat huomioitiin?
- Kuunteleeko/Nyökytteleekö/Kysyykö?
- Onko kiinnostunut/Innostunut?
- Tuleeko liikaa asiaa kerralla?
- Millainen perehdytystahti?

#### Työn aloittaminen

- Onko kuunneltu?
- Miten toteutus onnistuu?
- Seuranta?
- Jatkoperehdytys?

#### Havainnoinnin muistiinpanolomake

Aika

Perehdytettävä/perehdyttäjä

Toiminta ( aidot havainnot)

Omat tulkinnat/kokemukset

### Liite 3 Puhelinhaastattelurunko

1. Arvioi perehdytystäsi, millaisen perehdytyksen sait?

Heikkoudet

Vahvuudet

2. Millainen on mielestäsi toimiva perehdyttäminen?

3. Kehittämisehdotukset?

- Ennakkotoimenpiteet?
- Aikataulu perehdytykselle
- Erillinen aika vai työn ohessa?
- Perehdytyksen aloitus käytänteet
- Miten kokee perehdyttämismateriaalit (tuoteseloste lista + viinilista) ?
- Motivointi
- Työturvallisuus
- Työhyvinvointi
- Tuotetuntemus
- Millaisena tunsit itsensä henkilöstön jäsenenä?
- Ammatillisen osaamisen lisääntyminen

Liite 4 Perehdyttämiskansio

# Perehdyttämiskansio

Perehdytysinfoa

Perehdytysuunnitelma

Muistilista

Perehdytyslista

Esimiehen muistilista

Henkilöstöopas (Marcante Oy:n aikaisempi perehdytysopas)

Hyvä perehdyttäjä:

- Ottaa huomioon uuden työntekijän taustat
- Antaa aikaa perehdytykselle
- Ymmärrettävät ohjeet työtehtäviin
- Ohjaa tuottavan ja laadukkaan työn tekemiseen
- Ohjaa oikeiden ja turvallisten työmenetelmien käytössä
- Kannustaa uutta työntekijää itsenäiseen ongelmanratkaisuihin ja tiedonhankintoihin
- Motivoi ja antaa rakentavaa palautetta

Perehdytystilanne (yksin tai ryhmässä)

- Millainen tausta? Millainen perehdytys? Tarvitseeko tarjoilijan oppeja ja enemmän aikaa?
- Perehdyttäjällä aikaa perehdyttää kunnolla
- Tasting - tilaisuuksiin osallistuminen
- Perehdyttämisen jälkeen voin jäädä seuraamaan työskentelyä ravintolaan haamuna
- Ensimmäisenä päivänä esimies auttaa tarvittaessa, pysyy lähellä kysymyksiä varten

Perehdytettäviin asioihin kuuluvat työturvallisuuslain mukaan mm

- Työpaikan yleiset turvaohjeet ja paloturvallisuusohjeet
- Työturvallisuusohjeet ja - määräykset, joihin sisältyy turvallinen työskentelytapa: työasennot ja - liikkeet, suojainten ja apuvälineiden käyttö, kalusteiden ja työvälineiden säädöt, työasu ja - jalkineet, työtovereiden apu, elpymisliikunta
- Varautuminen ja toiminta väkivallan uhkatilanteissa ja yksin työskentely; miten hälytetään ja saadaan apua
- Toiminta tapaturma- ja sairaskohtauksissa
- Työpaikan työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta

## Perehdytysuunnitelma

Perehdytettävä:

Esimies:

Esimiehen nimeämä perehdyttäjä:

Perehdytyksen alkukeskustelu	
Ajankohta	Perehdytys-, tai 1. työpäivä, tutustumisvuoro
Läsnä	Perehdytettävä, perehdyttäjä (+esimies)
Kesto	N. 30 min
Aiheet	Perehdytyksen merkitys ja tavoite Perehdytysohjelma sekä aikataulu

Jos uusi työntekijä jää vakituiseen suhteeseen tai pitempään kuin kesäseson-  
gin ajaksi, tulee hänen kanssaan käydä keskustelu perehdytyksen puolesta vä-  
lissä.

Perehdytyksen arviointi ja loppu- keskustelu	
Ajankohta	1-3 viikkoa perehdytyksestä
Läsnä	Perehdytettävä, perehdyttäjä (+esimies)
Kesto	N. 30 min
Aiheet	Perehdytyksen onnistuminen Perehdytysohjelman sekä aikataulun arviointi Yleisarvio palvelusuhteen alusta Lisäkoulutuksen tarpeen arviointi



## Muistilista perehdyttäjälle sekä perehdytetyille

- Yrityksestä
  - Omistajat; Markku Peltola Antell & Carita Antell perheineen
  - Toimipaikat; Bar Tapasta (Uudenmaankatu) ja Ilona (Linnanmäki, ravintolamaailma)
  - Ravintola Aino on perustettu 2003
- Paikat (kierrätys, muut yritykset)
  - Ylä-Sali
  - Kammari max 8 pax
  - Viinikellari max 8 pax
  - Kabinetti max 12 pax
  - Hovisali max 25 pax
- Säännöt (kirjoittamattomat ja kirjoitetut)
  - Vuorojen vaihto esimiehien kautta
  - Vapaatoiveet vihkoon
  - Ei krapulassa töihin
  - Puhtaat vaatteet
  - Vihkosen luku
  - Ei puhelimenkäyttöä työaikana
  - Keksi hiljaisina aikoina tekemistä
  - Maistele viinejä, jos et tunne
- Laatu (ruoka läheltä, aina pyritään vähälaktoosiseen)
  - Ruoka on läheltä ja puhtaista raaka-aineista
  - Ruoka on melkein aina laktoositonta (raaka-aine paperissa tarkemmin)
  - Viinit on suunnitellut menun sopivaksi Essi Avellan (Suomen ensimmäinen Master of Wine)
  - Suositellaan kypsyyssasteita
  - Suositellaan viinejä/oluita ruoan kanssa
- Tuotteet
  - Hartwallin limut
  - Kaffe Roasteryn kahvi
  - Mehut eivät ole ”fresh” (kun venäläiset kysyvät)

- Olutlista (Liite)
- Viinilista (Liite)
  - Viineistä lisää Teijolta
- Avecit
- Käytännön asiat
  - Viinikaapin täydennys
    - Täytä yläkerrassa oleva viinikaappi aamuisin mahdollisimman täyteen. Huolehdi myös, että alakerran viinikaappi on mahdollisimman täynnä. Viinikellarin ovi pidetään lukossa koko ajan.
  - Pöytäliinojen pyyhintä, vaihto, haku
    - Pöytäliinat pyyhitään kostealla rätillä. Jos ei lähde, hae avuksi yleispuhdistusainetta, jota suihkutat rättiin. Lian ollessa liian tiukassa, vaihda liina. Puhtaita liinoja on vaalean lasikaapin ala-osassa oikeassa reunassa. Kun puhtaat liinat ovat loppuneet siitä, hae lisää alakerran liinakomeroista.
  - Aterimien pesu ja kiillotus
    - Aterimet pestään kerran keittiön tiskikoneessa, jonka jälkeen lajitellaan muovikippoihin ja pestään 2 kertaa salin tiskikoneessa. Pesun jälkeen kipot nostetaan liinan päälle ja vaihdetaan pesukoneesta vesi.
    - Kostealla liinalla kiillotetaan aterimet kiiltäviksi. Älä kiillota liian märällä tai liian hennosti.
  - Tupakointi takapihalla/Autotallin kautta kadulla/takkipäällä ilman essua puistossa
- Loppuhommat
  - Lasikeräyksen + muovipullojen vienti
  - Servettien vienti
  - Oluiden haku
  - Kattaminen
  - Kahvikoneen pesu
  - Terassin/terassien sulkeminen

- Kirjautuminen ulos
- Aukaiseminen
  - Kirjautuminen sisään
  - Terassin aukaiseminen (ohje sähkökaapin ovelta)
  - Viinien haku
  - Leivän leikkaaminen
  - Voiden tekeminen
  - Kahvin keittäminen
  - Kassan laskeminen
  - Mehujen hakeminen
  - Varausten tulostaminen
  - Ruokalistojen vaihto
  - Vesikannujen täyttäminen
  - Jääastioiden täyttäminen
- Tarjoilu
  - Kommunikointi keittiön kanssa
  - Orderin toteuttaminen
  - Listojen viennin yhteydessä juomien kysyminen (Alkumalja?)
  - Käytä aina priikkaa
  - Tyhjät lasit pois pöydästä
  - Ota/anna oikealta, tarjoa aina vasemmalta
    - Esim. Ruokalautaset annetaan ja otetaan pois oikealta, leipä tarjoillaan vasemmalta
  - Kysytään aina kypsyyssasteet
  - Miten dekantoidaan
  - Lisämyynti!

#### Palveluprosessi:

- Huomioi asiakkaat heti heidän astuessaan ravintolaan
- Ota heidät vastaan, ota takit pois ja ohjaa heidät pöytänsä
- Vie heille ruokalistat ja kysy aperitiivit sekä millaista vettä haluavat
- Bongaa juomat -> tee juomat -> vie pöytään -> esittele -> ota ruokatilaukset (muista kysyä allergiat ja kypsyydet)
- Bongaa ruokatilaukset -> vaihda katteet + viinilasi/tupla viinilasi
- Vie viini ennen ruokaa
- Kun viet ruoan, esittele ruoka ja toivota hyvää ruokahalua
- Kun alkuruoat on syöty, kerää lautaset ja ylimääräiset lasit ja kysy lisää juotavaa

- Kun pääruoat on syöty, kerää lautaset ja ylimääräiset lasit ja kysy jälkkäri+jälkkäriviini
- Jos ei ota jälkkäriviiniä, kysy kahvia ja avecia
- Jälkkäreiden jälkeen kysy lisää kahvia ja avecia
- Vie lasku vasta kun he sitä pyytävät!!
- Lähtiessään ojenna heille takit ja toivota hyvät illan jatkoa

#### Ongelmatilanteet ja reklamaatio

- Aina yritetään ehkäistä ongelmatilanteet ja reklamaatiot muun muassa kysymällä ja kertomalla ruoista ja ruoankestosta.
- Anna aikaa asiakkaille, vaikka olisi kiire
- Jos asiakas ei ole tyytyväinen, hänelle voidaan tarjota kahvit
- Jos asiakas ei ole ollenkaan tyytyväinen, kysy esimieheltä mitenkä tilanteessa toimitaan
- Jos asiakas ei ole tyytyväinen ruokaan, eikä hän ole sitä vielä syönyt, annos voidaan palauttaa keittiöön. Näissä tapauksissa ole yhteydessä esimieheen ja keittiöön!
- Ruoka tulisi olla lähes koskematon, jotta annos voidaan korvata/vaihtaa
- Voit aina pyytää esimiestä käymään pöydässä!
- Epäasiallista käytöstä ei tarvitse sietää asiakkailta! Kerro näistä tilanteista aina esimiehelle, joka käy selvittämässä tilanteen



## Esimiehen muistilista uuden työntekijän perehdytykseen

- Kerro uudesta/uusista työntekijöistä ja tee työsopimus
- Lähetä uudelle työntekijälle henkilöstöopas ja muut materiaalit
- Nimeä mahdollinen perehdyttäjä
- Perehdytysohjelman laatiminen tai delegoi se perehdyttäjälle
- Tarkista työvaatetilanne sekä tee käyttäjännumero koneelle
- Tiedota henkilöä, kuka vastaanottaa tulokkaan ensimmäisenä päivänä
- Mahdollisen välikeskustelun varaaminen kalenterista
- Mahdollisen loppukeskustelun varaaminen kalenterista
- Tee mahdolliset ja sovitut muutokset perehdytysohjelmaan
- Arvioinnin pyytäminen perehdytettävältä sekä perehdyttäjältä