

Kati Raita-aho

**Prosessien hallinnan ja sisäisen viestinnän merkitys
henkilöstöravintolan perehdyttämisprosessissa**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Raita-aho, Kati

Työn nimi: Prosessien hallinnan ja sisäisen viestinnän merkitys henkilöstöravintolan perehdyttämisprosessissa.

Ohjaaja: Putula-Hautala, Eija

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 33

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia sisäisen viestinnän ja prosessien hallinnan merkitystä perehdytysprosessin onnistumisessa isolla tehdasalueella sijaitsevassa henkilöstöravintolassa.

Perehdytys on koettu työpaikalla aikaavieväksi ja haastavaksi, koska henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja lisäksi siellä käytetään paljon vuokratyövoimaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten perehdytysprosessi onnistuu tässä henkilöstöravintolassa ja miten sitä voidaan kehittää toimivammaksi.

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2010 puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluun valittiin henkilökunnasta viimeisen vuoden aikana palkatut kuusi työntekijää ja he saivat kertoa perehdytyskokemuksistaan. Työpaikan toimintaa havainnoitiin myös paikanpäällä seuraten käytännön työtä.

Tutkimus osoitti, että prosessien suunnitelmallisuus puuttui keittiöstä lähes kokonaan ja sisäisessä viestinnässäkin oli parantamisen varaa. Haastatellut kokivat, että heidät oli perehdytetty puutteellisesti ja todella nopeasti ja että kaikki tieto ei ollut heidän saatavilla ajoissa. Olennaisia keittiön omavalvontaan ja reseptiikan noudattamiseen liittyviä asioita oli unohdettu kertoa.

Perehdyttämisprosessin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksessa saatujen tietojen pohjalta työpaikalle kehitettiin lukujärjestyksen mallinen pikaperehdytysmateriaali, jossa on tärkeimmät päiväkohtaiset työtehtävät ja sen lisäksi on myös kerrottu tärkeimmät työpaikan tiedot ja toimintatavat. Materiaali tukee työtehtävien oppimista, kertaamista ja perehdyttämistä ja se palvelee niin perehdyttäjää, uutta perehdytettävää kuin vanhaakin työntekijää.

Suunnitelmallinen perehdyttäminen, prosessien suunnitteluun ja tehokkaaseen viestintään panostaminen kannattaa, koska se maksaa itsensä takaisin asiakas-tyytyväisyytenä, motivoituneena henkilökuntana ja yrityksen hyvänä tuloksena.

Avainsanat: Perehdyttäminen, sisäinen viestintä, prosessien hallinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, School of Hospitality Management
Degree programme: Hospitality Management

Author: Raita-aho, Kati

Title of thesis: Importance of Process Management and Communication in the Work Orientation process of a staff restaurant
Supervisor: Putula-Hautala, Eija

Year: 2011 Number of pages: 33 Number of appendices: 4

The subject of the thesis was to research the role of internal communication and process management in the work introduction process of a staff restaurant.

The data was collected by using thematic interview. The newest employees (6 people) were interviewed about their work orientation experiences. Observations were also made at the workplace. The interviews showed that the introduction process had not been methodical and many important facts had been ignored.

One purpose of the research was to find the reasons for the inadequate work orientation. The orientation process had been experienced time demanding and somewhat challenging because of the high turnover of employees and the use of rental workforce. Another target was to find out reasons for inadequacy in internal communication.

A quick-work orientation material in a timetable form was compiled based on the theoretic context and the results of interviews. The material covers daily work routines and processes and the basic facts about the work organization and its practices. The material will help both instructors and new/old employees.

In conclusion a proper new employee orientation is important and will pay for itself in customer satisfaction.

Keywords: work orientation, familiarization, introduction, internal communication, process management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Työn tausta ja lähtökohdat.....	7
1.2 Työn tarkoitus ja rajaukset.....	8
1.3 Henkilöstöravintolan esittely.....	10
2 YRITYKSEN VIESTINTÄ JA PROSESSIEN HALLINTA.....	12
2.1.Yrityksen viestintä.....	12
2.2 Sisäisen viestinnän merkitys.....	14
2.3 Prosessien hallinnan merkitys.....	16
3 PEREHDYTTÄMINEN.....	22
3.1 Perehdyttämisen määrittely.....	22
3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	23
3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet.....	23
3.3.1 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen.....	24
3.3.2 Työnopastus.....	25
3.3.3 Hyvä perehdyttäjä.....	26
4 PEREHDYTYSMATERIAALIN LUOMINEN.....	28
5 POHDINTA.....	29
LÄHTEET.....	32
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Perehdyttäminen on monissa yrityksissä arkipäivää eläköitymisen, lisääntyneen työvoiman vaihtuvuuden ja muuttuneiden työtapojen vuoksi. Tilastollinen tosiasia on, että Suomen väestössä suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus luovat haasteita työpaikoille. Pätkätyöt ja kiire ovat myös arkipäivää suomalaisessa työelämässä. (Ketola 2010, 11.)

Taloussanomien haastatteleman, Pohjois-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen tarkastaja Jari Toivosen mukaan erityisesti pätkätyöläisiä työllistävillä palvelualoilla perehdyttämisen laiminlyönti koetaan ongelmana. Nuoria kesätyöntekijöitä ei perehdytetä kunnolla ja keho kohtelu voi antaa työpaikalle huonon maineen. Perehdyttämiseen pitää panostaa kunnolla, sillä nämä nuoret ovat tulevaisuuden tekijöitä, kun taistellaan osaavasta työvoimasta, toteaa Toivonen. (Kesätyöntekijöiden perehdyttämistä laiminlyödään: Taloussanomien 15.2.2010.)

Ravintola-alalla vuokratyön osuus on pudonnut noin 4 % edellisvuodesta, käytetään ravintola-alalla silti paljon vuokratyövoimaa helpottamaan ruuhka-huippuja ja lomasijaisuuksia. Keskimäärin 32 % kokonaistyöpanoksesta on edelleen vuokra- ja osa-aikatyötä. (Lankinen 2010, 36-37.)

Vitriini-lehdessä 6/2010 haastateltu Antell-Catering'in toimitusjohtaja Tomi Lantto sanoo perehdyttämisen ja jatkuvan kouluttamisen olevan oleellista, on sitten kyse uudesta vakituisesta työntekijästä tai ekstraajasta. "Kaikkien on tiedettävä mitä tässä yrityksessä odotamme itseltämme ja muilta", toteaa Lantto. (Heikkilä 2010, 22-23.)

Opinnäytteen lähtökohta on tutkimuskohteena olevan henkilöstöravintolan osittain epäonnistuneeksi, aikaavieväksi ja haasteelliseksi ongelmaksi koettu perehdyttäminen ja siihen liittyvien prosessien hallinnan ja sisäisen viestinnän sujumuuden vaikutus päivittäiseen työn kulkuun. Tutkimuksen kohteena olevan henkilöstöravintolan sisäistä viestintää ja prosessien hallintaa käydään läpi perehdyttämisen näkökulmasta.

Tavoitteena on tutkia, miten tutkimuskohteena olevan työpaikan sisäinen viestintä ja prosessien hallinta toimii ja miten se toteutuu erityisesti uusien henkilöiden perehdytysprosessin aikana. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastattelija on laatinut etukäteen teoreettisesta viitekehystä. (Liite1.) Tällä haastattelumenetelmällä tutkitaan taloon viimeksi tulleiden henkilöiden mielipiteet ja kokemukset. Saadun tiedon avulla kehitetään perehdytysprosessia toimivammaksi ja luodaan perehdytysaineistoa helpottamaan perehdytystä.

Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska aikaisempaa perehdytysmateriaalia työpaikalla ei ole ja henkilökunnan vaihtuvuus on koko 4,5 vuoden toiminnan ajan ollut suurta. Työelämä on koko ajan jatkuvassa muutoksessa ja ihmiset vaihtavat työpaikkaa helpommin kuin ennen. Lisäksi ravintola-alueella käytetään paljon vuokratyövoimaa, kuten myös tässä tutkimuksen henkilöstöravintolassa. Tutkimuksen kohteena olevalla henkilöstöravintolalla on kahden hehtaarin kokoisella teollisuusalueella yksi valmistuskeittiö, kaksi jakelukeittiötä ja niiden lisäksi pari edustustilaa sekä noin 40–50 kokoushuoneita, joiden kokoustarjoiluista yritys vastaa. Toimintaa on siis laajalla alueella ja se tekee työn sujumisesta erittäin haasteellista. (Liite 2.)

Yrityksessä käytetään koko ajan paljon vuokratyövoimaa erilaisten lomien ja sijaisuuksien hoitoon. Työtehtävien kiertoa on myös jonkin verran ja siksi olisi toivottavaa, jos olisi joku perehdyttämisen tarkistuslista, josta tietyt toimintatavat pystyisi helposti kertaamaan. Kun kyseessä on palvelualan yritys, niin laatu pitää kuitenkin taata, että asiakas saisi joka kerta samanlaisen tuotteen ja palvelun.

Ongelmana on myös ollut, kuka ehtii perehdyttämään uusia työntekijöitä ja miten paljon siihen kulloinkin on aikaa varattu. Useinhan uuden henkilön perehdytys joudutaan usein tekemään oman työn ohessa. Uuden työntekijän täytyy astua heti tositilanteeseen, aikaa rauhalliseen sivusta seuraamiseen ja vähitellen oppimiseen ei ole. Silloin ei varmasti saada parasta mahdollista tulosta aikaan oppimisen kannalta, vaan virheiden ja vahinkojen mahdollisuus kasvaa ja yritys kokee taloudellisiakin tappioita.

1.2.Työn tarkoitus ja rajaukset

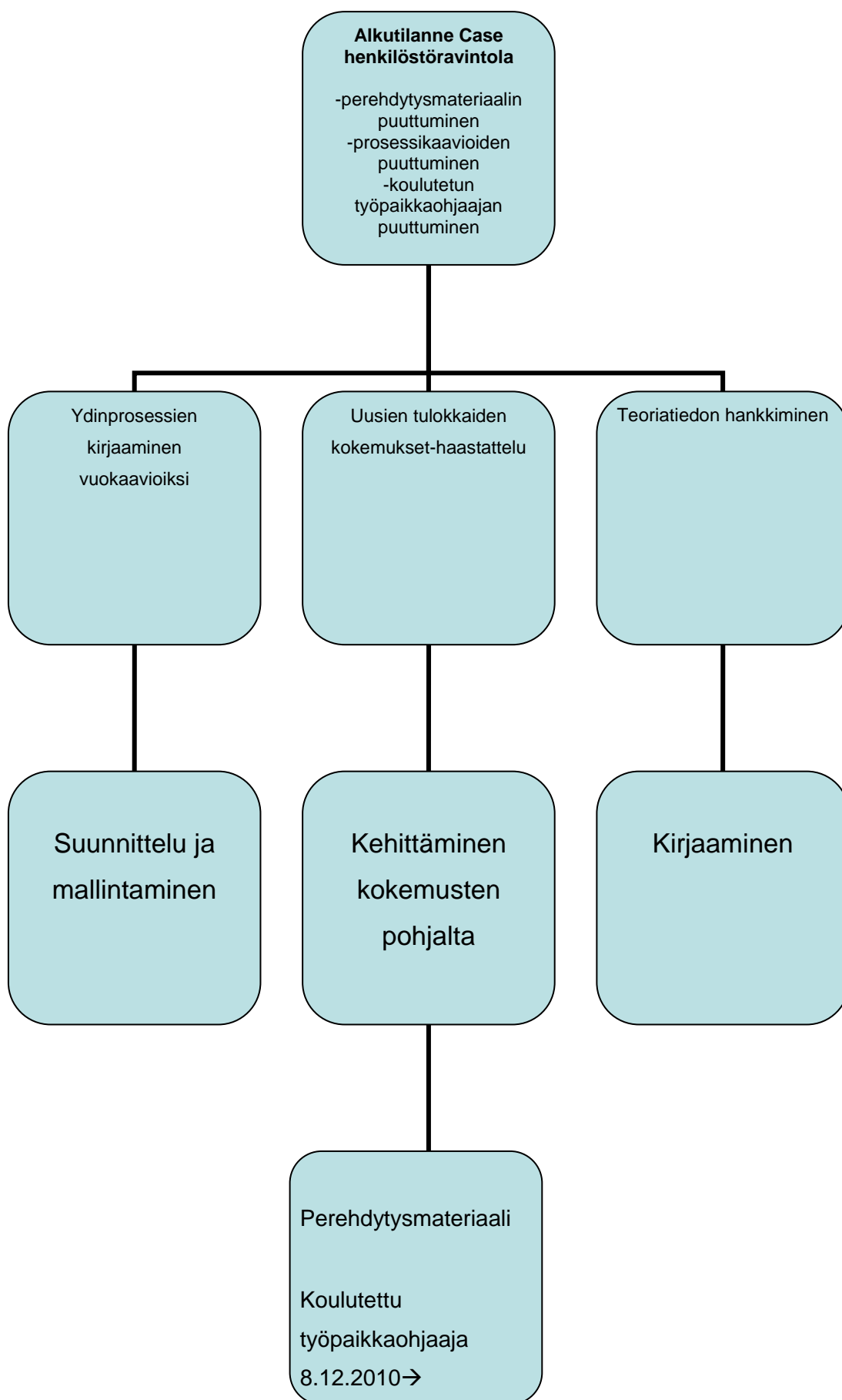
Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä tähän henkilöstöravintolaan viimeksi töihin tulleita työntekijöitä heidän perehdytysprosessinsa kokemisesta ja sen onnistumisesta. Menetelmä valittiin, koska haastattelun aihepiiri ja teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidun lomakehaastattelulle ominaista tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole niin vapaamuotoinen kuin syvähaastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Opinnäytetyön lisäksi tälle yritykselle kootaan myös pienimuotoinen pikaperehdytysmateriaali kutakin ravintolan toimipistettä ja työtehtävää varten.

Tavoitteena on tutkia, miten hyvin työpaikan sisäinen viestintä ja prosessien hallinta toimii ja toteutuuko se parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi tutkitaan haastatteluiden pohjalta saadun tiedon avulla, miten viestintä ja prosessien hallinta vastaavasti ovat vaikuttaneet kuuden uuden ihmisen perehdytysprosessin kokemiseen ja onnistumiseen. (Eräsalo 2008,60.)

Tietoa on kerätty havainnoimalla paikanpäällä joka päiväisen työn lomassa, koska henkilöstöravintola on ollut myös opinnäytetyön tekijän työpaikka 4,5 vuoden ajan. Teoreettinen viitekehys keskittyy yrityksen sisäiseen viestintään ja prosessien

hallintaan perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Teemahaastatteluiden ja tietoperustan avulla kehitetään aineistoa sujuvampaan perehdytyksen malliin. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Vuokaavio kehittämissi-prosessista

1.3 Henkilöstöravintola

Henkilöstöravintola toimii pienessä teollisuuskaupungissa kahden hehtaarin kokoisella ja yli kymmenen yrityksen muodostamalla suurella tehdasalueella. Henkilöstöravintolassa on tällä hetkellä työntekijöitä 17. Näistä talon kirjoilla on 13, vuokratyöfirman kautta 3 ja lisäksi yksi vakituinen tarjoilija-ekstraaja talon kirjoilla. Henkilökunnasta yksi on äitiyslomalla, myös toinen jäämässä pian ja kaksi henkilöä on vuorotteluvapaalla ja yksi pitkällä sairauslomalla. Henkilökunnassa on siis kolmasosa vakituisesta työvoimasta poissa. Ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi on ollut koko toiminnan ajan haastavaa.

Ravintolassa on perinteisen lounasruuan valmistuksen lisäksi myös runsaasti kokoustarjoiluita ja edustuslounaita. Ravintola hoitaa omalla pakettiautollaan kaikki ruuan ja kahvitusten kuljetukset alueella. Ravintolatoimintaa on pääkeittiön lisäksi kahdessa jakelukeittiössä, jonne lounasruokaa kuljetetaan. Lounas on 9.00 – 12.30 ja päivällinen 16.00 –18.00. Viikonloppuisin töissä on automaattien täyttäjä, joka täydentää suolaista pikkupurtavaa ja kunnon ruoka-annoksia alueen ruoka-automaatteihin.

Tehdasalue on suuri, noin kaksi hehtaaria ja siellä työskentelee yhteensä noin 800 ihmistä. (*Liite 2.*)

Ravintolassa lounastaa päivittäin noin 300–350 asiakasta. Asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi raskasta 3- ja 5-vuorotyötä tekeviä miehiä ja pieni osa toimistotyötä tekeviä toimihenkilöitä. Ravintolassa on tarjolla päivittäin kaksi lämmintä ruokaa, energialisäkkeet, raastepöytä ja jälkiruoka. Vaihtoehtoisestimyös lämmin kevytkeitto, ruokaisa salaatti ja jälkiruoka. Erityisruokavaliot huomioidaan ja joka päivä on tarjolla ainakin yksi laktoositon, maidoton ja gluteeniton ruoka. Kasvisruokavaliot ja muut erikoisemmat toiveet huomioidaan tilaajan pyynnöstä. Tarjolla olevien ruokien sopivuus yleisimpiä erityisruokavalioita noudattaville on merkitty ruokalistoihin, joita voi lukea toimipaikan internetsivuilta, intranetistä sekä henkilökuntalehdestä. Päivittäin on myös runsaasti kokouskahvituksia ja hieman

harvemmin iltatilaisuuksia ja edustuslounaita, joissa voi olla vieraita ympäri maailmaa.

2 YRITYKSEN VIESTINTÄ JA PROSESSIEN HALLINTA

2.1 Yrityksen viestintä

Viestintä (*engl. communication*) tulee latinankielen sanasta *communicare* ja tarkoittaa tehdä yhdessä, kuvastaen osallistumista ja kommunikointia. (Juholin 2009, 15.)

Viestintä on tänä päivänä yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä. Turhaan ei voi peräänkuuluttaa avoimuutta organisaatiossa. Työyhteisö toimii tehokkaasti vain jos sen viestintä on tehokasta. Suomalainen esimies ei ole kovin avoin ja sosiaalinen, joten siinä on oiva kehittymisen paikka. (Helsilä 2002, 97.) Myös tässä tutkimuksen kohteena olevassa henkilöstöravintolassa viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Henkilökuntaa pitäisi tiedottaa muutoksista ajoissa, ettei asiaa kuule puskaradion kautta, (Åberg 2006,111.) kuten henkilökunnan haastatteluista sai kuulla tapahtuneen.

Tiedon olisi oltava myös mahdollisimman samanaikaisesti kaikkien kuultavissa, (Åberg 2006,111.) mikä luo oman haasteensa viestinnän samanaikaisuuteen, koska esimiehen toimisto sijaitsee pääkeittiöllä. On siis luonnollista, että siellä puolella olevat työntekijät saavat kenties tietoa reaaliaikaisemmin kuin kahden muun ravintolan henkilökunta. Esimiehen onkin syytä jalkautua useammin kentälle viemään itse tietoa henkilökunnalle.

Yrityskuva rakentuu tunnettavuudesta ja hyvästä maineesta. Hyvin hoidettu viestintä tukee myönteisellä tavalla yritystä kohtaan muodostettavia käsityksiä. Yrityksen viestintä on vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka yhdistää toimijat ja toiminnot yhteen. Viestintä on myös olennainen osa yrityksen johtamista. Viestinnällä luodaan ja tuodaan esiin yrityksen visio, missio ja arvot. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 8–9.)

Haastatteluista kävi ilmi, että esimies on tavallaan yrittänyt saada yhtä uutta työntekijää valitsemaan puolensa ristiriitatilanteessa. Lisäksi tämän työntekijän oli väitetty sanoneen asioita, joita hän ei ollut koskaan edes sanonut, koska ei ollut kokenut niissä olevan mitään ongelmaa. Voidaan sanoa, että tällaisen viestinnän malli johtamisessa vahingoittaa työilmapiiriä ja hankaloittaa yrityksen toimintaa kun se rekrytoi työntekijöitä, koska menetettyä mainetta on hankala saada takaisin. (Juholin 2008, 279–285.)

Viestinnällä asetetaan myös työn tekemisen yhteiset tavoitteet ja delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan, annetaan palautetta. Johtajuuden ydin, yksi olennaisin osa työtä, on viestintää. Viestintää tarvitaan tuotannonohjauksessa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, asiakasviestinnässä eli myynnin ja markkinoinnin hoitamisessa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 8–9.)

Viestinnän tehtävä on informointi, joka on yrityksen sisäistä ja ulkoista tiedottamista. Luotettava ja oikea-aikainen tiedottaminen parantaa suhdetta sidosryhmiin. Onnistuessaan sisäinen viestintä tuottaa yritykseen motivoitunutta ja tuloshakuista henkilökuntaa. Profiloinnilla pyritään luomaan haluttu yrityskuva ja näin vaikuttamaan sidosryhmiin. Jos yritys kuitenkin toimii sanojensa vastaisesti, on menetettyä mainetta vaikea saada takaisin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 8–9.)

Haastatteluista ilmeni, että kun toimintaa on kolmessa pisteessä, niin tieto ei kulje pääkeittiöltä kahteen jakelukeittiöön riittävän hyvin. Tiedot ruokien erityismerkinnöistä ovat usein tarkistettavia asioita. Onko jokin ruoka siis varmasti gluteeniton ja maidoton. Asia tarkistetaan aina erikseen puhelimella pääkeittiöltä ja asiakas joutuu odottamaan. Korjaavaksi toimenpiteeksi ehdotetaan mukaan laitettavia, ruokalaatikoiden päällä olevia tarroja ja pientä kirjettä, jossa kerrotaan tiedot ruuista, käytetyt mausteet yms. Näin vältetään turhalta soittelulta ja asiakkaan odotuttamiselta.

Yrityksillä on myös pakollisia, laissa määriteltyjä tiedottamisvelvollisuuksia. Yhteistoimintalain mukaan yrityksellä on yhteistoimintalain edellyttämä tiedottamisvelvollisuus. Tiedotettavia asioita ovat tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tuotannollisiin ja taloudellisiin toiminintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma, koulutustavoitteet, henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoidon yleiset periaatteet ja toimintaorganisaatio ja kaikkien edellä mainittujen asioiden muutokset. (L 30.03.2007/334)

Laki turvaa muodollisen vaikuttamisen, mutta myös velvoittaa myös työntekijäpuolta omaksumaan ja käsittelemään saatua tietoa. (Helsilä 2002, 140–149, Juholin 2008, 144–146,

2.2 Sisäisen viestinnän merkitys

Sisäisen tiedottamisen tehtäviä ovat informointi, keskustelu, perehdyttäminen, kiinnittäminen, sisäinen markkinointi ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Henkilöstölle tiedotetaan yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja tulevaisuuden näkymistä. Uusista suunnitelmista ja niiden mahdollisesti tulevissa olevista vaikutuksista pitää myös informoida. Yrityksen asioista on tärkeä tiedottaa ensin henkilökuntaa ennen kuin sidosryhmät saavat tiedon. (Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A.1999, 224–225.)

Keskustelut henkilökunnan kanssa yhteisistä asioista, tulostavoitteista, muutoksista, koulutuksesta, kehittämistavoitteista ja uralla etenemisestä ovat tärkeä osa sisäistä tiedottamista. (Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A.1999, 224–225.) Sisäisessä viestinnässä on tärkeää huomoida vuorovaikutus. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus sekä viralliseen että epäviralliseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa. Hyvään työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen ja työssäviihtymiseen päästään avoimella vuorovaikutuksella ja antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työhönsä mahdollisuuksien mukaan. (Juholin 2008,144.) Hyvin hoidettu viestintä on motivoivaa ja kannustaa

yhteisen päämäärän saavuttamiseen ja saa ihmisen sitoutumaan työhönsä oivalluksen kautta. (Åberg 2006, 162–164.)

Sisäinen viestintä voi olla yksisuuntaista tiedottamista, jolloin esimies ilmoittaa asiasta ilmoitustaululla tai sähköpostitse. Varsinainen viestintä eli kommunikointi tarkoittaa kuitenkin Helsilän (Helsilä 2002, 93–95) mukaan aivan muuta. Vastaanottajan tulisi tietää viestistä, lukea ja vielä ymmärtää se. Jos henkilö ei ole töissä juuri kyseisenä päivänä, niin asia voi hautautua muiden papereiden alle, ellei työntekijä itse osaa etsiä tietoa ilmoitustaululta. Ilmoitustaulu tai sähköposti ei ole siis erittäin tärkeään tiedottamiseen sopivin kanava, kuten Helsiläkin toteaa.

Tämä on huomattu myös tutkimustyön kohteena olevassa yrityksessä. Ilmoitustaululla on usein paljon papereita tulevista tilauksista ja pakolliset työvuorolistat ja muut työpaikan tiedot, kuten vakuutustiedot, pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun tiedot. Kun tulee tukkuuormia ja ulko-ovet ovat auki molemmissa keittiön päissä, niin tuulenvire voi heitellä papereita minne sattuu ja näin tärkeä viesti yksinkertaisesti tippuu lattialle, sotkeentuu ja joutuu likaisena roskakoriin. Luettavuus on myös kärsinyt inflaation, koska haastatteluista kävi ilmi, että henkilökunta ei osaa etsiä tai halua lukea tietoja sieltä paperiröykkiön seasta.

Henkilökunnan taukotila on pukukopissa ja se on hyvin epäviihtyisä ja ahdas. Usein aamupala ja lounas syödäänkin ruokasalissa jos siellä ei ole asiakkaita. Ei siis ole järkevää sijoittaa tiedotettavia asioita sosiaalitiloihinkaan, koska useimmiten tauot ollaan ruokasalissa. Kuukausipalaverit ja aamupalaverit ovat hyvä tapa informoida henkilökuntaa tärkeistä asioista. Silloin kun koko henkilökunta on saman pöydän ääressä, on helpompaa saada tärkeä tieto samaan aikaan kaikkien kuultavaksi. Lisäksi olisi myös hyvä, jos uudet, tiedotettavat asiat kirjattaisiin aina johonkin henkilökunnan vihkoon, niin esimerkiksi lomalta palaava voisi perehtyä niihin helposti lukaisemalla viestit läpi ja kuittaamalla tiedon vastaanotetuksi.

Sisäisen viestinnän tavoitteena on tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän tarkoitus on taata jokaiselle mahdollisuus saada tai löytää kaikki työn suorittamiseen tarvittava tieto helposti. Sisäisen viestinnän tehtävinä on sitouttaa työntekijä yrityksen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon. Viestinnän avulla on pyrittävä jatkuvasti tekemään selväksi työntekijälle hänen itsensä ja työnsä merkitys osaksi laajempaa kokonaisuutta. Sisäinen viestintä korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 106–107.)

Tutkimuskohteena olevassa työyhteisössä sisäiseen viestintään tulee panostaa aivan erityisellä vakavuudella, koska toiminta on niin monimuotoista ja työntekijöitä paljon: tällä hetkellä 10 vakituista ja lisäksi sijaisuuksien tekijöitä ja ekstraajia 7. Tämän kokonaisuuden pyörittäminen vaatii myös esimieheltä paljon organisointia ja viestinnällisiä valmiuksia. Pitää olla koko ajan tilanteen tasalla, koska puhelin soi ja asiakkailta tulee pikatilauksia, joista täytyy heti informoida keittiötä ja autonkuljettajaa, jotta tilaus saadaan ajoissa perille.

Sisäisessä viestinnässä pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ja avoimeen vuorovaikutukseen ja me-hengen luomiseen. Viestinnän pitää olla joka suuntaan kulkevaa, ei vain niin, että esimies kertoo ja alaiset kuuntelevat. Pitää olla mahdollisuus myös palautteeseen ja rakentavaan keskusteluun. Tehokkaimpia viestinnän keinoja työpaikalla on esimiehen ja alaisen väliset keskustelut. (Helsilä 2002, 93–94.)

2.2 Prosessien hallinnan merkitys

Prosessi on yrityksen toiminnan kokonaisuus. Prosessikuvaukset kertovat, miten johonkin toimintaan liittyvät eri vaiheet ja yksittäiset toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan ja millaisia tapahtumaketjuja ne muodostavat. Prosessiajattelussa pitää pyrkiä virheettömyyteen ja oikea-aikaisuuteen. (Moisio 2006, 19–21.)

Prosessissa on tärkeää tuottaa sitä mistä asiakas on valmis maksamaan, unohtamatta kustannustehokkuutta ja hukan minimointia. Toimintaprosessissa tuotannontekijöistä saadaan syntyään asiakkaalle liikeidean mukaiset tuotteet. Tasalaatuisuuden varmistaminen tuotteiden ja palveluiden tuottamisprosessissa on tärkeää. (Moisio 2006, 19–21.)

Prosessiajattelussa on tärkeää hahmottaa kokonaisuus ja valita strategiaa ja asiakkaita tukevia parannusprojekteja. Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen ovat organisaation menestyksen edellytys. (Moisio & Ritola 2005, 15.)

Tässä kehittämiskohteessa on prosessien hallinnassa paljon parannettavaa. Prosessikuvauksia ei ole oikeastaan tehty ollenkaan, vaikka toimintaa on ollut jo 4,5 vuotta. Työnkuvat sitä vastoin on tehty ja työntekijät ovat muutaman kerran taulukoineet päivänsä 15 minuutin tarkkuudella tekemiensä töiden osalta.

On paljon mietittävää, miten prosessit saadaan mahdollisimman loogisiksi kokonaisuuksiksi. Nyt keittiöissä tehdään liikaa turhaa ja osittain päällekkäistäkin työtä. Esimerkiksi aamusämpylöitä valmistetaan kahdessa paikassa, vaikka ajallisesti niiden valmistuksen voisi keskittää yhteen paikkaan. Paremmalla suunnittelulla ja asioiden järkeistämällä ja mittaamalla työhön kulunutta aikaa saataisiin varmasti aikaan parempaa asiakastytyväisyyttäkin.

Prosessien hallinnassa on tärkeää tutkia ja mitata, miten ne todellisuudessa toimivat. Prosesseissa otetaan huomioon tuotantotavoitteet ja prosessin parantaminen, tuottavuuden parantaminen, kapasiteetin hyödyntäminen, kustannusten alentaminen, katteen parantaminen ja pullonkaulojen eliminointi. Kasvutavoitteilla pyritään uusien palveluiden kehittämiseen, uusien markkinoiden tunnistamiseen, teknologian hyödyntämiseen ja liikevaihdon ja voiton kasvattamiseen. (Sivonen & Työppönen 2006, 41–46.)

Prosessien jatkuva parantaminen on joustavaa tuotantoa. Menestyvä yritys on se, joka on tunnistanut prosessinsa ja niiden avulla kehittää ja parantaa uusia tuotteita

ja palveluita. Prosessien hallinta on laatutyötä, jonka pitää olla organisaation strateginen ratkaisu. (Kupias & Peltola 2009, 33–34, Sivonen & Työppönen 2006, 53.) Järjestelmällisesti suunniteltu työ palkitaan onnistumisen ilolla ja toiminnan virheettömyydellä. Huonot asiakaspalautteet vähenevät ja nykyiset toimintatavat kehittyvät parempaan suuntaan. Muutosten hallinta ja uusien rutiinien liittäminen nykyisiin palveluihin helpottuu. Koulutuksen ja perehdyttämisen suunnittelu on tehokkaampaa. (Sivonen & Työppönen 2006, 53.)

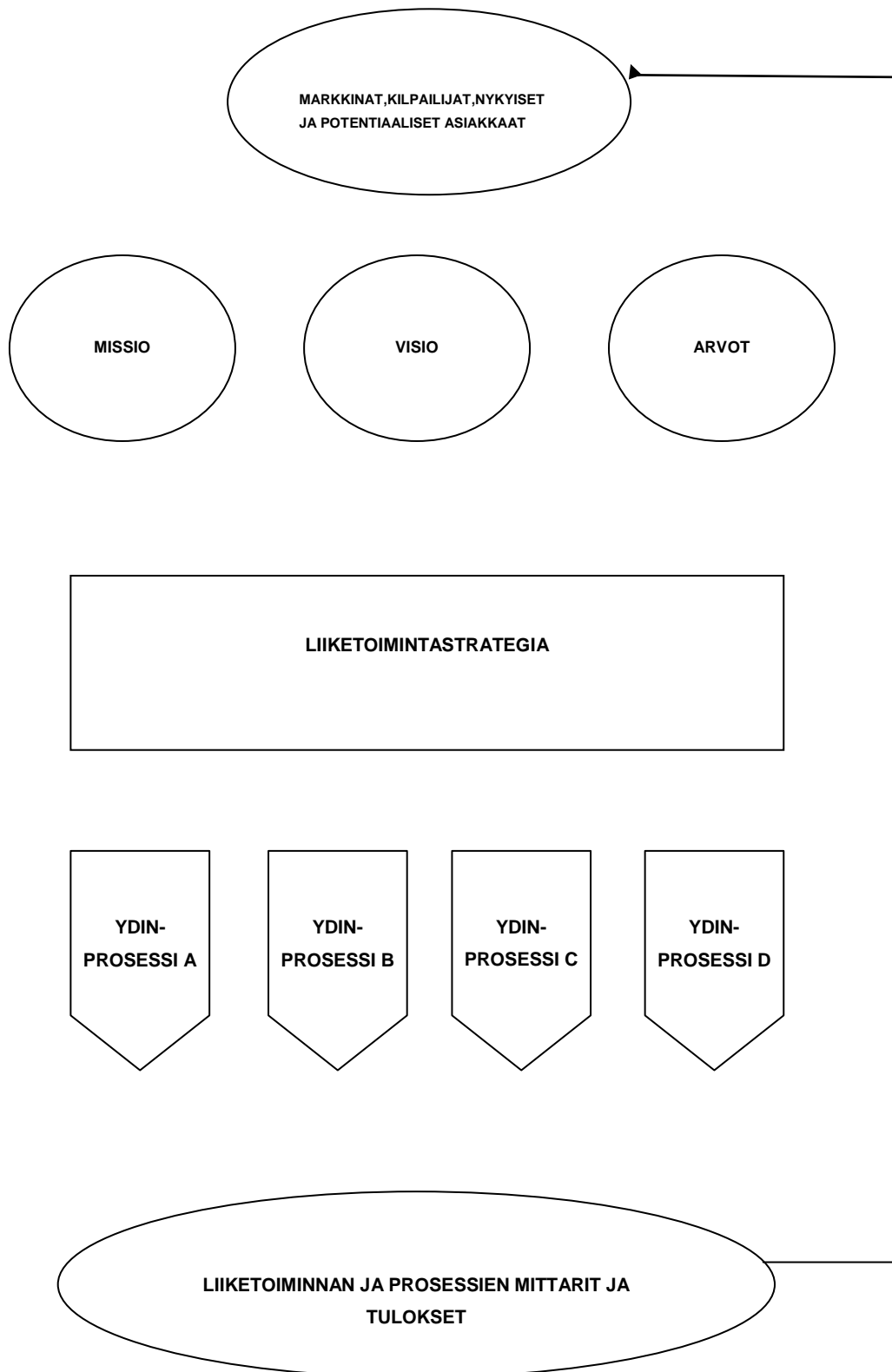
Ydinprosessikuvaus selkeyttää käytännön työtehtäviä. Laatu saadaan paremmaksi ja tasalaatuisemmaksi työntekijästä riippumatta. Myös turhia ja päällekkäisiä työtehtäviä saadaan pois järkeistämällä toimintaa. (Sivonen & Työppönen 2006, 14, 53.)

Kehittämiskohteessa voisi järkeistää esimerkiksi aamun sämpylöiden valmistuksen niin, että pääkeittiöllä ei tehtäisi kello seitsemän automaatile meneviä sämpylöitä ollenkaan, vaan ne tekisi jakelukeittiö, jonne työntekijä menee jo 5.30 töihin. Näin säästettäisiin autonkuljettajan aikaa siirtämällä hänen työaikaansa alkamaan vasta 6.30 klo 6.00 sijaan. Säästetty puoli tuntia siiretään iltapäivään, koska silloin menee usein kello 14.00 asti kahvituksia. Kun työaika suunnitellaan näin, ei tule ylityökustannuksia järjestelmällisesti joka päivä.

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää hahmottaa koko yrityskuva, asiakkaat, markkinat, yrityksen visio, missio ja arvot. Näiden avulla luodaan liiketoimintastrategia ja mietitään yrityksen ydinprosessikuvaukset. On tärkeää nähdä koko laaja kokonaisuus ja miten eri toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa. Lopuksi yrityksen toimintaa ja kannattavuutta mitataan saaduilla tuloksilla ja kehitetään koko ajan parempaan suuntaan esimerkiksi saadun asiakaspalautteen perusteella. (Kuvio 2., Moisio & Ritola 2005,15)

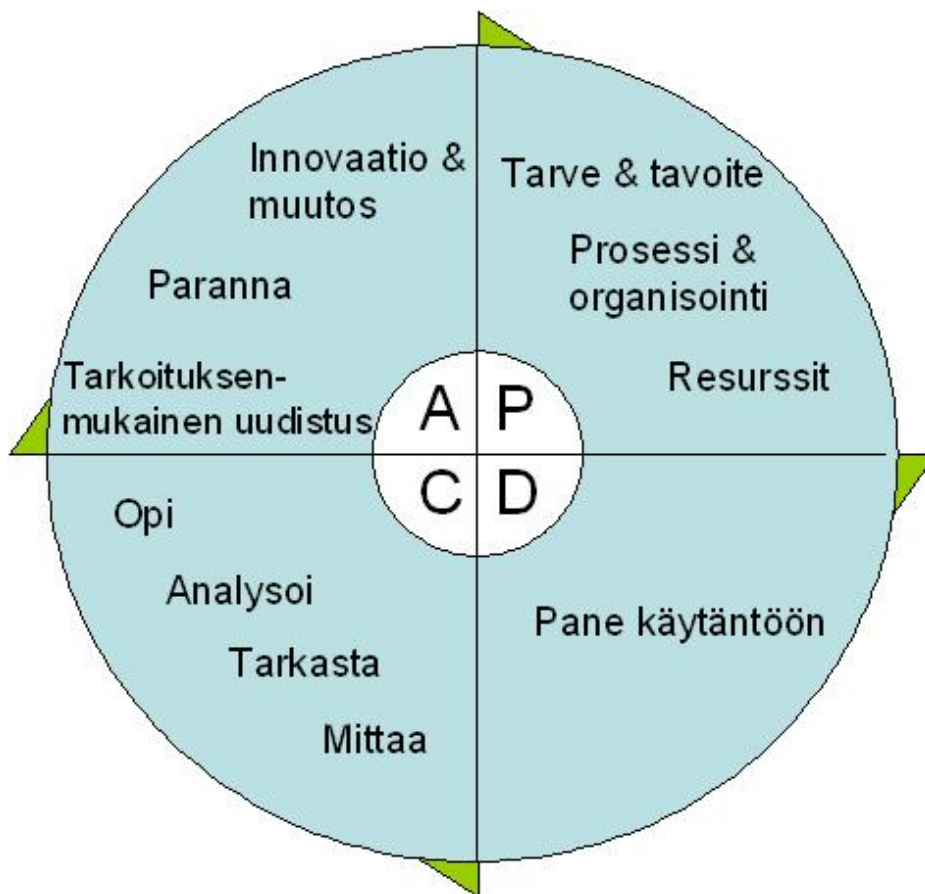
Kehittämiskohteena olevassa henkilöstöravintolassa tulee runsaasti huonoa asiakaspalautetta kokoustarjoiluiden myöhästymisestä. Kokoushuoneita on noin 50 ja jopa yli 10 kahvitusta ja tarjoilua voi olla samaan aikaan. Autonkuljettaja

huolehtii tilaukset perille, joten hänen aikataulussa pysyminen ja looginen ajojärjestys tehtaalla on kaiken a ja o, jotta kaikki tilaukset saadaan perille aikataulussa kiireisinä aamuina ja iltapäivinä. Keittiöpäällikkö voisi ohjeistaa ja aikatauluttaa kuljettajaa joka aamu. Kuljettaja tarvitsee myös tilannekohtaisesti apua tarjoiluiden viemiseen. Jos on esimerkiksi kyseessä 50 henkilön täytekakkukahvitus ja paikkana kolmannen kerroksen kahvihuone keskellä tehdasaluetta, on pakko saada kantoapua, koska kaikkea ei saa vietyä rappusissa kerralla. Hissejä ei teollisuusrakennuksissa luonnollisestikaan ole. Jokaiselle työntekijälle on nyt laadittu päivittäiset työtehtävät sisältävä oma lukujärjestys, josta on helppoa ja nopeaa nähdä yhdellä silmäyksellä, mitä kyseisenä päivänä tapahtuu. (Liite 3.)



Kuvio 2. Yrityksen toiminnan kokonaiskuva suunnittelun tueksi. (Moisio & Ritola 2005,15)

Prosessien kehittämistä ja joka päiväistä seurantaan kuvaa hyvin Demingin ympyrä. (Kuvio 3.) Ympyrässä kuvatun mallin avulla työyhteisön prosessien toimintaa ja laadukkuutta voidaan kehittää koko ajan. Kehittäminen kytkeytyy visioon ja strategiaan. Pitää ylittää asiakasodotukset ja saada vähennettyä palveluvirheiden kustannuksia samalla liikevaihtoa kasvattaen. (Moisio & Ritola 2005, 23.) Tässä henkilöstöravintolassa pitää panostaa nyt eniten negatiivista palutetta saaneeseen kahvivilausten toimitusvarmuuteen ja toimitusaikaan, koska vain niin saadaan asiakastytyvyyttä kohenemaan. Asiakaspysyvyys on myös koko ajan pidettävä mielessä.



Kuvio 3. Demingin ympyrä — Jatkuvan parantamisen malli (mukaillen Sivonen & Työppönen 2006, 52.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttämisen määrittely

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen toimintatavat ja työturvallisuusohjeet. Perehdyttämiseen kuuluu myös tutustuminen työpaikan ihmisiin, työkavereihin ja asiakkaisiin. Perehdyttämistä on myös ymmärtää työhön kuuluvat vastuut ja odotukset ja niiden vaikutukset työyhteisön toimintaan. (Kangas 2003, 4.)

Perehdyttäminen on koulutusta ja valmennusta tuleviin työtehtäviin ja osa henkilöstön jatkuvaa kehittämistä ja motivointia. Perehdyttämisessä on tarkoitus luoda hyvät edellytykset uuden työntekijän tehokaseen ja oikeaoppiseen suoriutumiseen työssään yrityksen päämääriä kohti. (Eräsalo 2008, 61.)

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään erilaisia käytännön toimia, joiden avulla työn aloitus ja uuden tulokkaan opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon helpottuu. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelevät pakolliset perehdyttämisprosessiin kuuluvat asiat. (Työsopimuslaki 55/2001, työturvallisuuslaki 738/2002, laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin on kiistaton. Tämän monivaiheisen oppimisprosessin tarkoitus on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen ja omien vastuiden ja velvollisuuksien selkiyttäminen. Tällaisella työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luomisella uusi ihminen suoriutuu mielekkäästi työtehtävistään. (Lepistö 2004, 56.)

Tässä esimerkkitapauksessa perehdyttäminen on jatkuvaa. Työpaikalla joudutaan käyttämään paljon vuokratyövoimaa, jolla ei ole välttämättä minkäänlaista keittiöalan koulutusta tai osaamista. Perehdyttäminen on tähän asti hoidettu usein vähemmän suunnitelmallisesti. Ei ole esimerkiksi ollut olemassa mitään listaa, mistä tarkistettaisiin ja mihin kuitattaisiin perehdytetyt asiat. Kun sijaisiksi tulevilla työvoimalla ei ole keittiöalan koulutusta, on perehdyttämisen oltava usein perusteellisempaa ja ohjausta tarvitaan enemmän kuin alaa jo ennestään tuntevan kanssa.

3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvoite. Työturvallisuuslaissa (738/2002, 14 §) kerrotaan perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteen olevan työntekijän perehdyttäminen ja opastaminen työn turvalliseen tekemiseen. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus on myös huomioitava perehdytysprosessissa. Työntekijä on siis perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Työntekijää on opastettava, miten turvallisuutta ja terveyttä uhkaavat haitat ja vaarat ovat vältettävissä. (L 738/2002, 14 §.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet

Perehdyttämisprosessia varten jokaisessa yrityksessä pitäisi olla oma perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa kerrotaan yrityksen perusasiat, jotka jokaisen yrityksen palveluksessa olevan on hyvä tietää. Yleissuunnitelman pohjalta laaditaan jatkoksi yksilöllinen, tehtäväkohtainen perehdyttämissuunnitelma henkilön osaaminen ja työhistoria huomioiden. Suunnitelmaan tulee määritellä tavoitteet ja myös niiden toteutumisen seuranta.

(Eräsalo 2008, 64–65.) Tässä kehittämiskohteessa on huomioitu, että perehdytysmateriaalia ei juuri ole tai asia on kirjoitettu hyvin monisanaisesti työnkuvaan, jonka lukeminen ei ole mielekästä jos työhön pitää alkaa heti. Tämän opinnäytetyön produktina on nyt valmistunut lyhyempi ja kuvailevampi kokonaisuus ”Pikaperehdytysopas”, jossa kerrotaan työpaikan tärkeimmät asiat lyhyesti mutta kattavasti. (Liite 4.)

Esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla ja koko työyhteisöllä on oma tärkeä roolinsa ja tehtävänsä perehdyttämisessä. Perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta vastaa aina lähin esimies. Työ voidaan delegoida myös kokeneelle kollegalle, joka voi osata käytännön asian paremmin kuin esimies. Työpaikalla voi olla nimetty yleisperehdyttäjä, joka osaa pitkän kokemuksena tuomalla varmuudella opastaa uutta työntekijää. Perehdytys suunnitelma ei koske vain uusia työntekijöitä vaan myös pitkältä lomalta taloon palaavia tai kun taloon on tullut uusia koneita ja laitteita tai jos työturvallisuudessa on havaittu puutteita. (Eräsalo 2008, 64–65.)

3.3.1 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Suunnitteluun sisältyy perehdyttämisen, työnopastuksen ja oppimisen tavoitteiden asettaminen ja varmistamisen pohtiminen. Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka ja siihen liittyvät henkilösötasiat ja pelisäännöt. Suunnitteluun kuuluu myös oppimistavoitteiden määrittäminen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten syvällisesti. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämisprosessi alkaa jo työhönottohaastattelussa, jolloin keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. Työnhakijalle kannattaa antaa jo tässä vaiheessa luettavaa ja oheisaineistoa työpaikasta sekä kierrättää häntä mahdollisuuksien mukaan työpaikalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Perehdytys kannattaa suunnitella työsuhteen kesto huomioon ottaen. Lyhyissä, alle viikon työsuhteissa perehdyttämiseen on tarkoituksenmukaista sisällyttää vain välttämättömät työsuhteasiat (työaika, poissaolot, tauot ja tilat) ja tiivistetty työnopastus (menetelmä, koneet, mahdolliset häiriöt ja turvallisuus). Muistin tueksi työntekijälle on hyvä toimittaa perehdyttämisaineisto, johon vähintään nämä asiat on kerätty. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Työsuhteen keston pidetessä, mutta ollessa alle kuukauden, perehdytykseen on hyvä lisätä hieman yritystietoutta ja työnopastuksessa käsitellä tehtävää jo laajemmin osana kokonaisuutta. Koko sesongin aikaisessa (esim. kesälomasijaisuus) työsuhteessa perehdytykseen on syytä sisällyttää aikaa myös yrityksen toimintatapojen, tuotteiden, palvelujen ja aikataulujen syvempään käsittelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Pitkäaikaisessa tai vakinaisessa työsuhteessa henkilön perehdyttämisessä on käsiteltävä laajemmin työtehtävän vaikutusta muihin toimintoihin. Myös yritystietoa on syytä käydä läpi perusteellisemmin. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota perehdytyksen jatkuvuuteen: varsinkin pitkäaikaisen vuokratyövoiman jatko-perehdyttäminen jää usein heikoksi. (Kupias & Peltola 2009, 102–109.)

Pitkäaikaisen työsuhteen päättyminen aiheuttaa hallinnollisten toimien lisäksi perehdytystoimia: tiedottaminen muille työntekijöille ja tehtävien uudelleen-organisointi sekä palautteen kerääminen. Työntekijän siirtyessä tehtävästä toiseen voidaan jättää yritykseen liittyvä osuus pois ja käsitellä ainoastaan uuteen tehtävään liittyvät asiat varsinaisen työnopastuksen lisäksi. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

3.3.2 Työnopastus

Seuraavaksi vuorossa on tehtäväkohtainen työhön opastaminen, jonka suorittaa joko esimies tai työpaikkaohjaaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen. Hyvä

työpaikkaohjaaja tunnistaa osaamisen tason; mitä oppija osaa ja mitä hän ei voi osata. (Kangas & Hämäläinen 2007,13–16.)

On olemassa erilaisia tapoja oppia ja omaksua asiat: visuaalinen ihminen muistaa hyvin kuvien ja taulukoiden avulla, auditiivinen taas kuulemalla ja kinesteettinen ihminen konkreettisesti tekemällä. (Kangas 2003, 13.; Kupias & Peltola 2009, 121) Ihmisen muistikapasiteetti on myös rajallinen ja se pystyy käsittelemään vain rajallisen määrän tietoa kerralla. Niinpä perehdyttämisen suullisen puolen tueksi on hyvä antaa myös kirjallista ja kuvallista materiaalia, josta uutta asiaa pystyy helposti kertaamaan. (Helsilä 2002, 52.)

Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ, esimerkiksi koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Samalla opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä tarvittaessa henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden sekä suojavaatetuksen oikeat ja turvalliset käyttötavat, huolto ja säilytys. Lähtökohtana on, että opastettava on alusta saakka mukana aktiivisena osapuolena. Hänen aikaisemmat tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa muodostavat pohjan uuden oppimiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007,13–16.)

Työnopastuksen aikana kerrataan opittuja asioita ja täydennetään tietoja sekä korostetaan uusia tai poikkeavia asioita ja käytäntöjä. Työnopastus toteutetaan käymällä eri kohteissa, tapaamalla ihmisiä ja keskustelemalla heidän kanssaan sekä näyttämällä ja kokeilemalla töitä ja tehtäviä.

Työnopastusta tarvitaan aina, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat tai työmenetelmät muuttuvat ja hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita. Jos työ toistuu harvoin tai turvallisuusohjeita laiminlyödään, on myös syytä suorittaa työnopastusta. Jos työpaikalla sattuu työtaturma tai havaitaan ammattitauti tai annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita, on syytä tarkistaa, mikä työnopastuksessa on mahdollisesti mennyt pieleen. Tilanteen poiketessa normaalista tai havaittaessa virheitä ja puutteita tuotteiden ja

palvelujen laadussa on tarpeen kerrata annetut ohjeistukset. (Eräsalo 2008, 67–68; Kangas 2003, 14–16.)

3.3.3 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjän tehtävänä on antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi, ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä, ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä, kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun ja antaa rakentavaa palautetta. (Eräsalo 2008, 60–62.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös se, että työpaikalla kaikkia tiedotetaan uudesta työntekijästä ja valmistaudutaan huolella ottamaan hänet vastaan. Uudelle tulokkaalle on hyvä olla mahdollisuuksien mukaan hankittuna työasu, työohjeet, avaimet ja muu saatavilla perehdyttämisineisto. Perehdyttäjän täytyy olla ammattitaitoinen, motivoitunut, ja hänellä pitää olla myönteinen asenne opastettavaan. (Lepistö 2004,58.)

Hyvän perehdyttäjän täytyy osata samaistua uuteen tulokkaaseen; miltä tuntuu aloittaa työt uudessa yrityksessä. Kärsivällisyyttä ja asioiden kertaamista, kiitosta ja korjaavan palautetta annetaan tilanteen mukaan. Hyvä perehdyttäjä kannustaa ja rohkaisee perehdytettävää ottamaan aktiivisen kyselijän roolin ja arvioimaan omaa osaamistaan. (Eräsalo 2008,67.)

Perehdyttäminen ja opastus ovat onnistuneet kun työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet. Hyvin perehdytetyllä työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa myös erilaisissa tilanteissa. Perehdyttämisen mittarina voi pitää sitä, kun työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet, on aktiivinen ja ottaa asioista itsenäisesti selvää. (Kangas 2003, 14–16.)

4 PEREHDYTYSMATERIAALIN LUOMINEN

Kaiken voi tehdä aina paremmin ja kehittäminen kuuluu kaikille, on Helsilä (2002, 93) todennut. Tässä kehittämistyössä oli ajatuksena saada henkilöstöravintolan jokaiselle suorittavaa työtä tekeväille (kokki, kylmäkkö, kassa-annostelija, tarjoilija, autonkuljettaja, automaatintäyttävä) työnkuvan ydinasiat sisältävä päivä- ja tuntikohtainen ”lukujärjestys” aikaan. (Liite 2.)

Olen sisällyttänyt pikaperehdytysoppaaseen vain tehtäväkohtaisiin työnkuviin perustuvat päivittäiset työohjeet lukujärjestysmäisesti. (Liite 4.) Lyhyesti mainitaan talon yleiset asiat, koska jokainen taloon pidemmäksi aikaa palkattu henkilö käy yrityksen oman päivän kestävän perehdytyksen läpi.

Yleisen perehdyttämisen tai opastussuunnitelman lisäksi jokaisen perehdyttäjän ja opastajan tulee tehdä oma suunnitelmansa käytännön toteutuksesta. Sen hän aloittaa selvittämällä itselleen ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 6.) Oppaassa esitellään lyhyesti mikä työyhteisö ja sen yhteystiedot, työajat ja tauot, sairauspoissaolot ja niistä ilmoittaminen ja työvaatetus. Lyhyesti käydään läpi myös tärkeät työturvallisuuden liittyvät pakolliset asiat, esim. ilmastonin hätäpysäytys kaasuvaaran uhatessa, erilaiset työergonomiaan liittyvät asiat ja koneiden ja laitteiden oikeaoppinen käyttö. Seuraavaksi opastetaan omavalvonta pähkinänkuoressa ja sen noudattaminen tässä henkilöstöravintolassa. Näytetään myös lämpötilamerkkien tekeminen, koska haastatteluissa ilmeni, että kolme uusista työntekijöistä ei ollut saanut ollenkaan perehdytystä asiasta.

Konkreettisesti ohjeet ovat esillä laminoituina kunkin työpisteen kohdalla, josta ne on helppo lukea tarpeen tullen. Laminointi siksi, että keittiössä lentää vesi ja ruuan roiskeet, niin ohjeistus pysyy siistinä työn touhun keskelläkin.

Pikaperehdytysmateriaali on myös tallennettuna tietokoneelle, jossa sitä on helppo muokata asioiden muuttuessa.

5 POHDINTA

Aihe oli laaja ja sitä käsittelevää materiaalia oli hyvin saatavilla. Omaa tutkintaa sai käyttää miettiessä, miten laajasti yhdistää sisäisen viestinnän ja perehdytyksen syy- ja seuraussuhteet.

Haastatteluiden tulos oli hyvin samanlainen jokaisen henkilön kohdalla. Kaikki kuusi kokivat, että he olivat joutuneet heti itse työhön ilman sen suurempia perehdytyksiä. Kaikille oli ensin kyllä esitelty työkaverit, kylmiöt ja säilytystilat ja katsottu keittiö yleissilmäyksellä läpi ennen työhön alkamista. Itse työhön opastaminen oli mennyt vähän niin, että yksi neuvoi yhdellä lailla ja toinen toisella ja sitten tuli kolmas joka käski tekemään asian taas erilailla. Tämä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita ja epä tietoisuutta kenen neuvoa kuuluu lopulta noudattaa. Kun on olemassa perehdytyksen tarkistuslista, tulee kaikki tärkeät asiat käydyksi systemaattisesti läpi. Perehdytys suunnitelmaan tulee määrittellä tavoitteet, työntekijän osaaminen perehdyttämävaiheen päätyttyä ja myös niiden toteutumisen seuranta. (Eräsalo 2008, 64–65.)

Ravintolatoimintaa on kahden hehtaarin suuruisella tehdasalueella kolmessa keittiössä ja vain yhdessä keittiössä valmistetaan ruuat näihin kahteen muuhun paikkaan. Kävi ilmi, että koko tämän alueen hahmottaminen oli vaikeaa uusille työntekijöille. Avuksi otetaan jatkossa kartta, (Liite 2.) johon on merkitty olennaisimmat kohteet, joissa on keittiötoimintaa ja kokous- ja kahvihuoneita. Lisäksi pyritään järjestämään ensimmäisen työviikon aikana tutustuminen jokaiseen kolmeen keittiöön, että kokonaiskuva toiminta-alueesta hahmottuisi paremmin. Ruokien valmistuksessa ja pakkauksessa auttaa kun käy ensin jokaisessa pisteessä ja näkee konkreettisesti, miten tuotteet ovat esillä.

Vaikka ravintola-alalla vuokratyön osuus on pudonnut noin 4 % edellisvuodesta, käytetään ravintola-alalla silti paljon vuokratyövoimaa helpottamaan ruuhka-huippuja ja lomasijaisuuksia. Keskimäärin 32 % kokonaistyöpanoksesta on edelleen vuokra- ja osa-aikatyötä. (Lankinen 2010, 36–37.)

Sijaistarpeen ollessa jatkuvaa, on selvää, että jos henkilö saapuu lyhyellä varoitusajalla taloon tekemään muutaman päivän sijaisuutta, ei ole tarkoituksenmukaista perehdyttää edes kovin syvällisesti kaikkia talon asioita hänelle. Usein nämä sijaisten tarpeet voivat syntyä illan tai viikonlopun aikana, joten ei ole ehditty kunnolla edes ajatella, kuka hänet opastaa työhön kiireisen maanantai-aamun aikana.

Mitä paremmin prosessien kulku on mietitty, mitä tehdään, miten tehdään, ja milloin tehdään, sitä paremmin saadaan tehokasta ja tuottavaa toimintaa aikaan. Henkilöstömitoitus on tarpeen, jotta työ sujuu ja työntekijät ovat oikeaan aikaan töissä. (Moisio & Ritola 2005, 14–15; Sivonen & Työppönen 2006, 14–15.) Esimiehen pitäisi havainnoida enemmän keittiön ajankäyttöä, mihin aikaa kuluu ja miten paljon. Osallistumalla ajoittain päivän kulkuun yhtenä rivityöntekijänä saa varmasti paljon paremman käsityksen toiminnan kokonaisuudesta. Vain näin mittaamalla prosessit saadaan tehokkaiksi ja oikea-aikaisiksi. (Moisio & Ritola 2005, 14–15, 20)

Nyt työpaikalla on koulutettu työpaikkaohjaaja ja tämän opinnäytetyön produktina syntynyt ”Pikaperehdytyspaketti”, joten toivottavasti jatkossa on selkeämpää ja helpompaa saada uusi työntekijä motivoitumaan, sitoutumaan ja tekemään laadukasta työtä heti alusta alkaen. Mikään kirjallinen materiaali ei silti koskaan korvaa suullista ja vuorovaikutteista viestintää perehdyttämisessä. Paljon on myös kiinni oppijan omasta motivaatiosta, ketään ei voi pakottaa oppimaan ja sitoutumaan väkisin. Kannatta muistuttaa perehdytettävää aktiivisesti kyselemään ja kyseenalaistamaankin saamaansa informaatiota. Kannustamalla ja muistamalla, että myös uudelta työntekijältä oppii varmasti jotain uutta ja hyödyllistä, saavutetaan molemminpuolista hyötyä perehdytyksessä. (Lepistö 2004, 56.)

Kuten lähdekirjallisuudesta käy ilmi, niin myös tämän tutkimuksen esimerkkitapauskin todistaa että, perehdyttämisen puutteita työpaikoilla ovat yleensä kiire, väärät olettamukset toisen osaamisesta, aukot viestinnässä ja huono etukäteisvalmistautuminen perehdytysprosessiin. Hyvään työmotivaatioon,

sitoutuneisuuteen ja työssäviihtymiseen päästään avoimella vuorovaikutuksella ja antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työhönsä mahdollisuuksien mukaan. (Juholin 2008,144; Kangas 2003, 20.) Hyvän työpaikkaohjaajan kannattaa varata kunnolla aikaa uuden henkilön perehdyttämiseen, hänen aikaisempaan osaamiseensa tutustumiseen ja osaamisen varmistamiseen. Ihmiset saadaan sitoutumaan työhönsä motivoivalla viestinnällä ja luomalla mahdollisuuksia myös omaan oivallukseen ja oppimiseen. (Åberg 2006, 162–164.)

Tässä työpaikassa oletettiin ihmisten tietävän asioita jo puolesta sanasta. Ei otettu huomioon tarpeeksi esimerkiksi eri äidinkieltä puhuvia henkilöitä opastettaessa heille työtä. Joukossa oli myös yksi venäjää äidinkielenä puhuva, Suomessa muutaman vuoden asunut työntekijä, joka luonnollisesti koki välillä opastuksessa erityisen hankalaksi yhteisen kielen puuttumisen. Hän kyllä osasi suomea erittäin hyvin, mutta luonnollisesti murre ja ravintola-alan termit eivät voi olla yhtä helppo ymmärtää kuin kirjakieli. Henkilöllä ei myös ollut minkäänlaista keittiöalan koulutusta, mutta kokemusta edustustarjoilusta kyllä.

Tilastollinen tosiasia on, että Suomen väestössä suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus luovat haasteita työpaikoille. Pätkätyöt ja kiire ovat myös arkipäivää suomalaisessa työelämässä. (Ketola 2010, 11.) Niinpä perehdyttämisen merkitys korostuu entisestään kaikkien näiden seikkojen vuoksi. Jos yrityksissä uhrataan vähän aikaa suunnitelmallisen perehdyttämisen prosessin ja perehdytysmateriaalin tekemiseen, se tuo moninkerroin onnistuneita osaamisen hetkiä, hyvää taloudellista tulosta yritykselle. Lisäksi se parantaa asiakastyytyväisyyttä ja tuottaa työpaikkaansa aidosti sitoutunutta henkilökuntaa, jolla on motivaatio kohdallaan ja halu oppia koko ajan uutta. (Kangas 2003,6.)

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Heikkilä, L. 2010. Iso osa strategiaa on kyky sanoa ei. Vitriini. 6/2010, 22-23
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Juholin, E. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2008. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2009. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä: Edita
- Kangas, P. & Hämäläinen, J., 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Vantaa: Nykypaino Oy.
- Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen työvälineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., & Rosenström, A. 1999. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

- Lankinen, H. 2010. Vuokratyön osuus ravintoloiden työpanoksesta supistunut. Vitriini 7/2010.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Moisio, J. 2006. Prosessien kehittämisen suuntaviivoja. [Verkojulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 1.10.2010]. Saatavana:http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_kehittamisen_suuntaviivoja..pdf.
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien kehittäminen ja muutoksen ohjaus. [Verkojulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 4.10.2010]. http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_kehittaminen_ja_muutoksen_ohjaus..pdf.
- Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kesätyöntekijöiden perehdyttämistä laiminlyödään. [www-dokumentti]. Taloussanomat. [Viitattu 15.11.2010]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2010/02/15/kesatyontekijoiden-perehdyttamista-laiminlyodaan/20102285/12>

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset perehdytettävälle

Kuinka sinut perehdytettiin nykyiseen tehtävääsi?

Mikä epäonnistui perehdytyksessä?

Oliko joku tietty tehtävään määrätty henkilö, joka sinut perehdytti?

Miten nopeasti koit päässeesi työrytmiin mukaan?

Mitä materiaalia sait perehdytyksen tueksi?

Kehitysideoita?

Liite 3. Autonkuljettajan lukujärjestys

KLO	MA	TI	KE	TO	PE
06-7:00	AAMUTÄYTTÖ SULATTOON, PUHTAAT PYÖKIT HUOLTOLAAN RAHAT	AAMUTÄYTTÖ SULATTOON	AAMUTÄYTTÖ SULATTOON RAHAT	AAMUTÄYTTÖ SULATTOON	AAMUTÄYTTÖ SULATTOON RAHAT
07-8:00	KAHVIMAIIDOT, KAHVITUKSIA	KAHVIMAIIDOT KAHVITUKSIA	KAHVIMAIIDOT KAHVITUKSIA	KAHVIMAIIDOT KAHVITUKSIA	KAHVITUKSIA
07.40-8:00	NNH-KAHI JA TEE, KAHVITUKSIA	NNH-KAHI JA TEE KAHVITUKSIA	NNH-KAHI JA TEE KAHVITUKSIA	NNH-KAHI JA TEE KAHVITUKSIA	NNH-KAHI JA TEE KAHVITUKSIA
8:30-8:45	HUOLTOLAN RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN RUOKAKUORMA
08:45:00		AAMUPALA			
9	AAMUPALA	AAMUPALA	AAMUPALA	AAMUPALA	AAMUPALA
10	HUOLTOLAN JA NNH:N RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN JA NNH:N RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN JA NNH:N RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN JA NNH:N RUOKAKUORMA	HUOLTOLAN JA NNH:N RUOKAKUORMA
11	TÄYDENNYSAJOA, AUTOMAATTIEN TÄYTTÖÄ YMS.	TÄYDENNYSAJOA, AUTOMAATTIEN TÄYTTÖÄ YMS.	TÄYDENNYSAJOA, AUTOMAATTIEN TÄYTTÖÄ YMS.	TÄYDENNYSAJOA, AUTOMAATTIEN TÄYTTÖÄ YMS.	TÄYDENNYSAJOA, AUTOMAATTIEN TÄYTTÖÄ YMS.
12	KAHVITUSPAKETTIEN PAKKAUSTA	INSTAN KAHVI- AUTOMAATTI	KAHVITUSPAKETTIEN PAKKAUSTA	KERTIKSET, SINAPIT YMS. AUTOMAATEILLE	INSTAN KAHVI- AUTOMAATTI
13	RUOKAILU	RUOKAILU	RUOKAILU	RUOKAILU	RUOKAILU
14	ILTAPVKAHVIT	ILTAPVKAHVIT		PYYKIT HUOLTOLASTA KERHOLLE	AUTON PESU, SIIVOUS, TANKKAUS, ÖLJYT YMS.
JOKA PÄIVÄ: ROSKAT, PAHVIT, BIOSKAT ULOS JA LATTIAN TERMARIEN PESU; PERJANTAISIN NIIDEN DIPPAUS					

Liite 4. Pikaperehdytysopas-sisällysluettelo

1.Lyhyesti työpaikasta

2.Kartta

3.Työpaikan yhteystiedot, henkilökunnan puhelinnumerot

4.Työyhteisö, työaika, tauot, työaikaleimaus, kulkuluvat- ja avaimet, työvaatteet,pysäköinti, sairauspoissaolot, työterveysasema

5. Tämän keittiön omavalvonta, jätteiden lajittelu, siivoussuunnitelma

6. Päivittäiset työtehtävät:

- 6.1.Kokki*
- 6.2 Kylmäkkö*
- 6.3 Automaattituotteiden valmistaja/ -tarjoilija*
- 6.4 Autonkuljettaja/automaattien ja kahvitustenhoitaja*
- 6.5 Kassa-annostelija*
- 6.6 Asiakaspalvelupäällikkö/Roombook*
-

7. Perehdytyksen tarkistuslista