

Satakunnan Ammattikorkeakoulu

Ira Hannula

Akuliina Kajantola

PEREHDYTTÄMINEN OSANA UUDEN TYÖNTEKIJÄN KEHITTÄMISTÄ
CASE LA BAMBA

Liiketalous Rauma

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

2011

TIIVISTELMÄ

PEREHDYTTÄMINEN OSANA UUDEN TYÖNTEKIJÄN KEHITTYMISTÄ CASE LA BAMBA

Hannula Ira, Kajantola Akuliina
Satakunnan Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Liiketalous Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
Tammikuu 2011
Heinonen, Eila
Sivumäärä: 55
Liitteet: 3

Asiasanat: Perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, perehdyttämisprosessi, La Bamba

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdytysopas ravintola La Bambaan uusien työntekijöiden ja perehdyttäjien käyttöön. Tavoitteena oli tehdä kohdeyrityksemme toimiva perehdyttämisopas, jonka tarkoitus on jatkossa toimia osana uuden työntekijän kehittymistä. Tarkoituksena on tutkia mitä asioita perehdyttäminen pitää sisällään, ja miten se tulisi toteuttaa yksilöidysti kaikille sopivaksi. Tavoitteena on myös tutkia perehdytystä osana uuden työntekijän kehittymistä uudesta tulokkaasta tulosta tekeväksi työntekijäksi.

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan tiedon, ammattitaidon ja taitojen ylläpitoa ja kasvattamista, joilla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista työtehtävistä. Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, johon osana kuuluvat henkilöstön valintaan liittyvät asiat ja henkilöstön perehdyttäminen.

Perehdyttäminen on osa osaamisen kehittämistä. Se voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttämisprosessissa työntekijä perehdytetään muun muassa yrityksen organisaatioon ja toimintatapoihin, liikeideaan, henkilöstöstrategiaan ja organisaatioympäristöön.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä yrityksen perehdyttämisen nykytilasta sekä mahdollisia ideoita perehdyttämisen kehittämiseen ja heidän kehittymismahdollisuuksiaan yrityksessä. Tulosten perusteella pohdittiin, kuinka perehdyttämistä voitaisiin parantaa kohdeyrityksessä. Kyselyn tuloksia käytettiin osittain apuna myös perehdyttämisoppaan laadinnassa.

Teoreettista tietoa ja kyselyn tuloksia verrattaessa kohdeyrityksen perehdyttämisessä havaittiin puutteita. Jotkut työntekijät olivat tyytymättömiä tämän hetkiseen perehdyttämisprosessiin sekä perehdyttämisen vastuujakoon. Pyrkimällä luomaan

kirjallisen perehdyttämisen sijaan suullisen perehdyttämiskäytännön rinnalle pyritään perehdyttämistä parantamaan kohdeyrityksessä.

ABSTRACT

ORIENTATION AS A PART OF A NEW EMPLOYEE'S DEVELOPMENT CASE: LA BAMBA

Hannula Ira, Kajantola Akuliina
Satakunta University of Applied Sciences
Business and Administration
Organisations and HR Management
School of Business Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
January 2011
Heinonen, Eila
Pages: 55
Appendices: 3

Keywords: Human resource development, orientation, orientation process, La Bamba

The subject of this thesis was to create an orientation guide for the use of restaurant La Bamba's new employees and superiors. The objective of this thesis was to create a functional orientation guide which is supposed to be used as a part of a new employee's development. The meaning of this thesis is to research what the orientation process contains and how the process should be fulfilled for everyone individually. The objective of the thesis is also to study the orientation as a part of a new employee's development from newcomer to a result-oriented worker.

Human resource development means to maintain and increase knowledge, professional ability and workmanship. By these it is assured that the personnel manages the current and future, often more challenging work assignments. Human resource development is an entity which constitutes the issue of selecting personnel and their orientation.

Orientation is a part of developing the know-how. Orientation may be seen as an investment which increases the knowledge of the human resource, improves the quality, supports managing in work and decreases the occupational accidents and absence. In the orientation process the employee is familiarized to company's organization, operation modes, business idea, personnel strategy and policy and the surroundings of the organization.

In the empirical part this thesis' intent was to clarify case company's employees' views on the current state of company's orientation and some ideas for developing orientation and their possibilities to make progress in their career or work. On the basis of the results, ideas on improving the orientation were considered. The results were also partly used when the new orientation guide was created.

When theoretical data and results of the survey were compared, some shortages in the case company's orientation were acknowledged. Some employees were dissatisfied on the current orientation process and responsibility sharing of the orientation. By creating

a written orientation guide beside of the oral orientation convention, orientation could be improved in the case company.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 8 |
| 2 LA BAMBA | 10 |
| 2.1 Yritysesittely | 10 |
| 3 PEREHDYTTÄMINEN | 11 |
| 3.1 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet..... | 11 |
| 3.1.1 Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestykseen | 12 |
| 3.2 Perehdytyksen kohderyhmät ja perehdyttäjät | 14 |
| 3.3 Perehdytysprosessi ja sen kesto | 16 |
| 3.3.1 Perehdytyksen suunnittelu | 19 |
| 3.3.2 Perehdytyksen toteutus ja seuranta | 20 |
| 3.3.3 Perehdytysaineistot | 21 |
| 3.4 Perehdytykseen liittyvät lainsäädäntö ja vastuut..... | 22 |
| 3.5 Perehdyttämisen ongelmia | 24 |
| 4 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KEHITTYMINEN | 26 |
| 4.1 Perehdytyksen kehittäminen | 27 |
| 4.2 Keinoja henkilöstön kehittämiseen | 29 |
| 4.3 Yksilön ja organisaation vastuu työssä kehittämisessä..... | 32 |
| 4.4 Työssä kehittymisen arvo yksilölle ja organisaatiolle | 35 |
| 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA VIITEKEHYS | 36 |
| 5.1 Tutkimuksen tarkoitus | 36 |
| 5.2 Viitekehys ja sen muodostuminen | 37 |
| 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 38 |
| 7 TUTKIMUSTULOKSET | 40 |
| 7.1 Työntekijät | 41 |
| 7.1.1 Työhön perehdyttäminen | 41 |
| 7.1.2 Työssä kehittyminen | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2 Esimiehet..... | 44 |
| 7.2.1 Perehdyttäminen..... | 45 |
| 7.2.2 Työssä kehittyminen | 46 |
| 7.3 Haastattelujen yhteenvedot | 48 |
| 7.4 Perehdyttämisopas | 49 |
| 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 50 |

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Työhön perehdyttämisen tarkoitus on valmentaa henkilö tehtäväänsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, koko organisaation ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan, sekä niitä koskeviin muutoksiin. (Lepistö 2000, 65.) Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että hän kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista. Hyvä perehdytys parantaa työn tulosta, vähentää virheitä ja auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä. Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta perehdyttämisestä on hyötyä työntekijälle, työnantajalle ja koko organisaatiolle, sekä yrityskuvulle. Myös tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja, ja työntekijä tuntee hallitsevansa työn vaatimukset. Perehdyttäminen auttaa myös ymmärtämään työntekijän omaa osuutta yrityksen toiminnassa, sekä työvaiheiden syy-seuraussuhteita. Kokonaisuuden hahmottaminen lisää työntekijän motivaatiota.

Lähtökohtana koko yrityksen osaamisessa on yksilöiden osaaminen. Tämän takia on tärkeää ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista, sekä osata kytkeä ne yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta niistä saadaan tavoiteltu hyöty yrityksen toiminnan kannalta. Perehtyjien kannalta tärkeää on, että tavoitteet koetaan omakohtaisiksi, omaa oppimista ja toimintaa tukeviksi. Näin työntekijät motivoituvat ja asetetut tavoitteet edistävät ja suuntaavat oppimista. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät kehittävät entistä parempia menettelytapoja, käytäntöjä ja standardeja. Tärkein osa osaamisen kehittämisessä on ihmisten osaamisen tason nostaminen, sekä sen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Osaamisen on jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys voi menestyä. Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää oppimista eri perehdytystilanteissa. Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee palautetta, mikä helpottaa toimimista. Ihmisen erilaiset henkilökohtaiset kyvyt ja lahjat oppimiseen vaikuttavat perehdytystilanteisiin, koska ne ovat ennen kaikkea oppimistilanteita.

Perehdytyksen lisäksi käymme työssämme läpi työntekijän työssä kehittymistä. Henkilöstön kehittäminen on olennainen osa koko yrityksen kehittämisestä, ja

oppimista korostetaan kehittämistoiminnan keskeisenä onnistumisen edellytyksenä. Hyvä perehdytys mahdollistaa työntekijöiden työssä kehittymisen.

Tämä opinnäytetyö tehdään tilaustyönä raumalaiselle ravintola-alan yritykselle. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti omat henkilökohtaiset kokemukset perehdyttämisen puutteellisuudesta. Työn tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytila ja työntekijöiden kehittymismahdollisuudet, sekä luoda yritykselle toimiva perehdyttämisopas vastaamaan alalle tyypillistä työntekijöiden vaihtuvuutta koskevaa ongelmaa. Tarkoituksemme on myös osoittaa perehdyttämisen tärkeys osana nopeampaa oppimista ja työntekijöiden sitouttamista.

2 LA BAMBA

Tämä opinnäytetyö ja sen ohella tehtävä perehdytysopas on tehty tilaustyönä raumalaiselle ravintola La Bamballe. Olemme molemmat työskennelleet yrityksessä esimiehinä ja opinnäytetyön lähtökohtana olivatkin omat kokemukset kohdeyrityksen perehdytyskäytännön puutteellisuudesta.

2.1 Yritysesittely

Ravintola Mr. Jones Oy perustettiin vuonna 2005 entisen Raumanlinnan tiloihin Valtakatu 5:een. Yrityksen omistaa Riku Räsänen (toimitusjohtaja), Teemu Laitinen (keittiöpäällikkö), Toni Järvinen ja Jari Heino.

Yrityksen toimipisteitä ovat

- Ravintola Mr.Jones (Valtakatu 5)
- La Bamba (Posellinkatu 6)
- Augustin paviljonki (Poroholma)
- Unajan viihdepuisto (Unaja)
- Yökerho Domino (Valtakatu 5)

Ravintola La Bamba on vuonna 2009 avattu Mr. Jonesin toimipiste.

Asiakaspaikat:

Sali: 70

Kabinetti: Max 25

Terassi: 40

Aukioloajat:

Ma-Ti 11-22

Ke-Pe 11-23

La 12-23

Su 12-20

La Bamba toimii lounasravintolana arkisin klo 11-15 ja lauantaisin klo 12-15. Lounasaikana listalta ei ole mahdollista saada ruokaa. Lounasajan jälkeen, arkisin klo 15-17, ravintola on kiinni syyskuun alusta toukokuun loppuun. Iltaisin klo 17 eteenpäin tarjoillaan ainoastaan listaruokaa. Kesäaikana ravintola on auki ilman väliaikaa.

Henkilökunta:

Ravintolapäälliköt: Tanja Järvelä ja Akuliina Kajantola

Keittiöpäällikkö: Teemu Laitinen

Tarjoilijat: 3 (kesällä 5)

Kokit: 3

Olemme liittäneet teoriatekstin lomaan kappaleita kohdeyrityksen perehdyttämisestä. Niiden avulla pyrimme helpottamaan mahdollisten puutteiden havaitsemista ja havaintojen pohjalta pyrimme tekemään korjausehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttämisen käsite ja tavoitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että hän on ja kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalta saatavaa tukea ja niitä toimenpiteitä, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Uuden työntekijän on tarkoitus myös pystyä mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias ym. 2009, 19.) Näiden toimenpiteiden suunnittelu ja arviointi ovat myös osa

perehdyttämistä. Perehdyttäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa tilanteen, tarpeiden sekä tulokkaan mukaan. Jokainen uusi tulokas on erilainen ja perehdyttämistilanteet vaihtelevat persoonasta riippuen. (Kangas 2003, 4-5.) Perehdyttäminen on ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää yrityksen strategian ja päämäärien toteutumista. Yrityksen strategia auttaa tulokasta organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämisessä. Näiden avulla työntekijä voi liittää omaa osaamistaan yrityksen päämäärien edistämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

Perehdyttämisen tavoitteena on

- antaa henkilölle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereittensa välille
- lyhentää oppimisaikaa
- poistaa epävarmuutta
- vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta
- valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- turvata työyhteisön toiminta (nyt ja tulevaisuudessa)

Perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa, että tulokkaan työpanos suuntautuu niihin asioihin, joita varten uusi työntekijä on rekrytoitu.

3.1.1 Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestykseen

Taitavalla työsuorituksella on aina ollut taloudellista, yhteiskunnallista ja henkilökohtaista arvoa. Työn osaaminen ja oppiminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Työn tulos ja laatu paranevat, kun työntekijä on perehdytetty hyvin työhönsä. Kun virheitä sattuu vähemmän ja hävikki pienenee, on perehdyttämisen tärkeyden korostaminen niin yrityksen kuin uuden työntekijänkin edun mukaista. (Lepistö 2000, 63–64.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa ja tekee näin työpaikasta houkuttelevamman myös uusille hakijoille. Perehdyttämisen on todettu vähentävän

poissaoloja ja vaihtuvuutta, joiden väheneminen vaikuttaa suoraan myös tuottavuuteen. Yritys voi näin saavuttaa laadukkaalla perehdyttämällä kilpailuetua.

Ravintola-alalla asiakastyytyväisyys on kaiken lähtökohta, ja se on hankittava joka päivä uudelleen. Menestyksen kulmakivi on tuotteiden, palveluiden ja koko toiminnan jatkuva kehittäminen, sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen. Huippusuorituksiin yltäminen edellyttää alituista oppimista. Sekä teorian että käytännön oppimisella on suuri merkitys. Onnistuminen yhä kovenevassa kilpailussa edellyttää hyvin koulutettua henkilöstöä, joka hallitsee laadun parantamisen menetelmät ja työkalut. Myös henkilöstön työolosuhteiden jatkuva kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen ja ammatillisen kasvun turvaaminen ovat avainasemassa. (Harra, Raitaniemi & Ruohotie 2000, 364–365.)

Mitä enemmän yritys on rekrytoinut lyhyessä ajassa, sitä enemmän yrityksessä voi olla samanaikaisesti tulokkaita. Uusien työntekijöiden aiempi työkokemus on hankittu useista eri organisaatioista, joissa kaikissa on erilaiset järjestelmät, prosessit ja organisaatiokulttuurit. Tästä syystä yhteiset mallit puuttuvat. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää helposti toiminnallaan prosessin sujuvuutta, aiheuttaa viivästymisiä aikatauluissa eikä ole toiminnassaan yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. (Kjelin ym. 2003, 20-22.)

Kohdeyrityksessämme, ravintola La Bambassa, usean tulokkaan samanaikaiseen perehdyttämiseen törmätään varsinkin suurimman sesongin, kesän alussa. Yritys rekrytoi tuolloin eniten työntekijöitä ja heidän perehdyttämisensä on esimiehille haastavaa. Osa uusista työntekijöistä tulee yritykseen kokeneempina kuin toiset. Hyvänä puolena kokeneemmissä työntekijöissä on juuri tuo totuttujen rutiinien tuoma nopeus, mutta välillä vanhassa työssä opittuja tapoja ja toimintoja on vaikea korvata uuden talon säännöillä ja toimintatavoilla. Alalla täysin uusi, vähemmän työkokemusta omaava työntekijä voi olla jopa helpompi ”ajaa sisään”, koska hänellä ei vielä ole valmiiksi opittuja ja omaksuttuja toimintamalleja.

Organisaation keskeisten toimintaperiaatteiden varhainen ymmärtäminen lisää myös työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun. Näin

perehdyttäminen omalta osaltaan tarjoaa mahdollisuuden uudistaa yrityksen toimintaa ja kasvattaa tällä tavoin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Hyvin hoidetun perehdyttämisen on todettu parantavan työntekijöiden motivaatiota. Motivoituneet työntekijät voivat pitkänkin aikaa yrittää työskennellä laadun eteen. Oma ja talon maine on myös useimmille työntekijöille tärkeää, jotta yrityksen uskottavuus säilyisi. (Kjelin ym. 2003, 20-22.)

3.2 Perehdytyksen kohderyhmät ja perehdyttäjät

Perehdyttämistä tarvitaan erityisesti silloin, kun yritykseen rekrytoidaan uusi työntekijä. Organisaation muuttuessa myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä vaihtuviin työtehtäviin. Perehdyttämistä uuteen rooliin ei pidä laiminlyödä niissäkään tilanteissa, joissa esimies nousee uuteen tehtäväänsä omasta ryhmästään, vaikka tällöin tuntuisikin, että esimies tuntee jo liiketoiminnan ja työryhmän hyvin. Muita perehdyttämistä edellyttäviä tilanteita ovat esimerkiksi työntekijän paluu työhön pitkäaikaisen poissaolon jälkeen, tai oleellinen muutos yrityksen toiminnassa ja tavoitteissa. Uudet työvälineet, työmenetelmät, sekä uudet tuotteet tai palvelut aiheuttavat vähintäänkin työnopastustarpeen.

Perehdyttämisen kohderyhmiä

- uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

(Kjelin ym. 2003, 164-166.)

Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. Tulokkaan esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. (Kjelin ym. 2003, 186.) Vaikka esimies onkin aina viimekädessä vastuussa perehdyttämisestä, tuen antamiseen ja käytännön toimenpiteisiin osallistuvat usein monet tahot: henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet. (Kupias ym. 2009, 19.) Työnantajan on huolehdittava työntekijän työhön perehdyttämisestä ja perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Perehdyttämisen suorittavat tavallisesti esimies ja työtoverit suunnitelman mukaan yhdessä. (Lepistö 2000, 64-65.) Saattaa olla, että joissain tilanteissa esimies ei täysin osaa opastettavia töitä, ja siksi on tärkeää, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Ihannetapauksissa organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti. Useimmiten kaikkien osallistuminen perehdyttämiseen ei kuitenkaan ole mahdollista, koska jokaisen on huolehdittava omasta työstään. Aika ei aina anna myöden työtovereihin tutustumiseen silloin, kun se olisi tulokkaan kannalta ihanteellista. (Kjelin ym. 2003, 186.)

Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä, kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Esimies on keskeinen henkilö määriteltäessä tulokkaan toimintavapautta ja vastuualueita. Mitä paremmin esimies on perehtynyt tulokkaan historiaan, toimintatapaan ja odotuksiin, sitä paremmin hän kykenee toimimaan sen eteen, että tulokkaan kapasiteettia hyödynnetään ja organisaation ja tulokkaan tavoitteet yhdistyvät parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen kyky samaistua tulokkaan tilanteeseen on arvokasta. (Kjelin ym. 2003, 187-192.)

Kohdeyrityksessämme ravintola-/keittiöpäällikkö on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Töitä tehdään kuitenkin tiiminä yhdessä salin ja keittiön työntekijöiden kanssa, joten jokainen luo henkilökohtaisen suhteensa tulokkaaseen ja osallistuu osaltaan perehdyttämiseen. Yrityksessä on paljon kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintamalleja, joista on todettu tarvittavan myös kirjallinen malli, jonka uusi työntekijä saisi kotiinsa tutustuakseen näihin omatoimisesti. Kuten monessa muussakin

työpaikassa, myös kohdeyrityksessämme oppii parhaiten työtä tekemällä. Yhdessä esimiesten ja työtovereiden kanssa uusi tulokas oppii talon tavoille. Ravintola-alalla kiire on kovaa ja perehdyttäminen tapahtuu nopeasti. Mitä nopeimmin uusi tulokas sopeutuu työyhteisöön, kokee olevansa osa sitä ja hallitsevansa työtehtävänsä, sen nopeammin hän saa omia, itsenäisiä työvuoroja ja hänelle uskotaan vastuuta. Tässäkin työssä oikea asenne ja halu oppia korvaavat puutteita ammattitaidossa. Myös henkilökemioilla on suuri merkitys työyhteisöön sopeutumisessa.

3.3 Perehdytysprosessi ja sen kesto

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina. Se voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin.

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päättyminen

Ennen rekrytointia tulee miettiä tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista. Rekrytointiprosessi on tärkeä perehdyttämisvaihe, sillä molemmat osapuolet, työnantaja ja työntekijä, saavat toisiltaan tietoa omista vaatimuksistaan, näkemyksistään ja osaamisestaan. Työhaastattelun aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. (Kupias ym. 2009, 102.)

Rekrytointihaastattelussa keskitytään periaatteessa kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Koulutuksen kautta hankittu ammatillinen osaaminen on valintaprosessin ensimmäisessä, karsivassa vaiheessa

oleellinen. Motivaatiolla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on valintaprosessin jatkovaiheissa suurempi merkitys. (Markkanen 2002, 55-63.)

Kun valittu henkilö on tiedossa, on helpompi alkaa suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Ennen ensimmäistä työpäivää kannattaa perehdyttämisestä vastaavan henkilön ottaa vielä yhteyttä tulokkaaseen. Näin voidaan selvittää mahdolliset epäselviksi jääneet asiat, ja käydä läpi ensimmäisen tulevan työpäivän sisältöä. Tärkeintä uuden tulokkaan vastaanotossa on, että hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensimmäisen päivän aikana tulokkaalle esitellään hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Itse työhön liittyviä asioita käydään myös läpi. On tärkeää, että tulokkaalla on riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla niin paljon, että sitä ei pysty omaksumaan.

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Tätä auttaa kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan kokemukset ja osaaminen tulee selvittää, ja tämän pohjalta laatia tai täsmentää hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Ensimmäisen työviikon lopulla on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Samalla voidaan arvioida, mihin asioihin pitää erityisesti jatkossa panostaa, ja mitä voidaan jättää vähemmälle. Ensimmäisen kuukauden aikana on tulokkaalla oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, mikä parhaimmillaan johtaa uusiin ideoihin toimintatapojen parantamiseksi. Usein päävastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen ajan kuluessa.

Koeaika on usein lain sallimat neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan molemmin puolin perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Tällöin punnitaan myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi tai esimerkiksi kesä- ja kausityöntekijöiden kohdalla riittävän lyhyeksi. Pääasia on, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun työlleen. (Kupias ym. 2009, 103-110.)

Case-yrityksessämme esimies yhdessä omistajien kanssa tekee valinnan uusista työntekijöistä. Valintaperusteina ammattitaidon edelle menevät usein hakijan persoonallisuus, oppimishalu ja hänen sopeutumisensa työympäristöön ja -yhteisöön. Koska uusi työntekijä työskentelee osana ryhmää, joskus suurelkin kiireestä johtuvan paineen alla, on tärkeää, että hän kokee kuuluvansa osaksi tiimiä sekä tuntee tulevansa toimeen muiden kanssa. Yrityksessä perehdyttämisprosessi yritetään viedä läpi mahdollisimman nopeasti. Uusi työntekijä hankitaan kuitenkin tarpeeseen ja on tärkeää, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti suoriutumaan työvuoroista itsenäisesti. Sopivan ehdokkaan löydyttyä lähin esimies käy hänen kanssaan läpi työtilat, työtehtävät ja esittelee työntekijät ennen ensimmäisen työvuoron alkua. Parhaiten uuden tulokkaan soveltuvuus testataan, kun hän tulee työskentelemään esimiehen kanssa samaan vuoroon. Käytännön harjoittelun kautta tulee parhaiten esiin asioita, joita tulokkaalle pitää näyttää ja opettaa. Näin myös tulokas itse saa näkemyksen tulevasta työstään, ja esimies pystyy tarkkailemaan tulokasta tositilanteessa punniten tulokkaan heikkouksia ja vahvuuksia. Nopeasti käy myös ilmi, onko tulokas sopiva tarkoitettuun työhön. Esimies työskentelee työntekijöiden keskuudessa, joten on helppo selvittää epäselviksi jääneet asiat, kun tekemisissä ollaan miltei päivittäin. Esimies tarjoaa uusille työntekijöille myös paljon tukea, sillä hän on tavoitettavissa yleensä ympäri vuorokauden. Myös muut työntekijät ovat tärkeässä asemassa uuden työntekijän perehdyttämisessä.

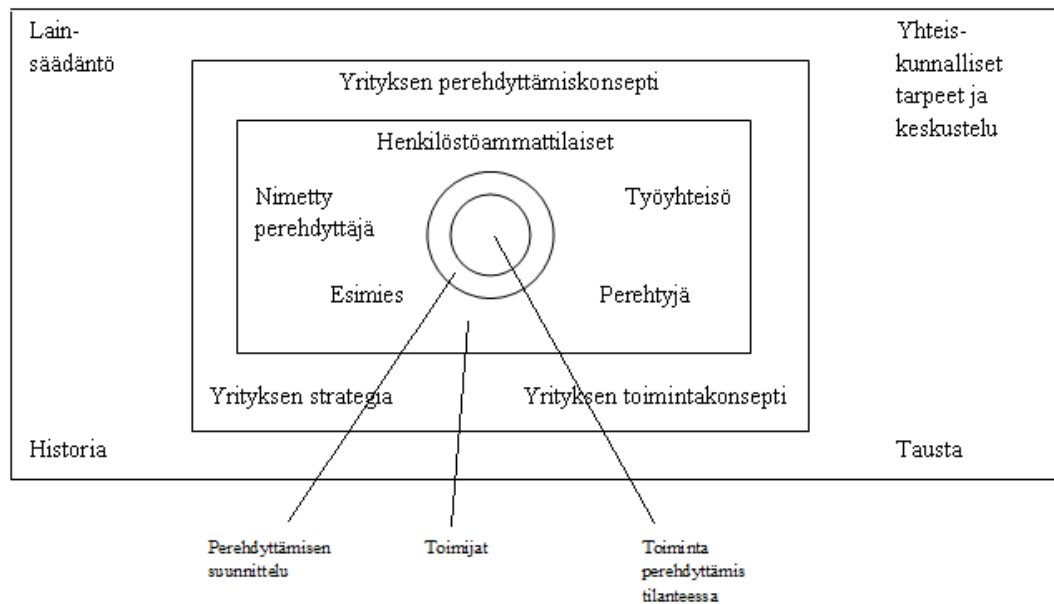
Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Vaikeampaa on määrittellä, milloin perehdyttäminen varsinaisesti loppuu. Perehdyttämisjakson kesto on lyhimmillään yleensä sama kuin koeajan pituus. Työn omaksuminen ja hallinta, sekä organisaatioon sopeutuminen kestää yleensä noin puoli vuotta. Vaikka tulokkaan aktiivisuus ja itsenäisyys lisääntyvät päivittäin, useimmat asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivat kokevat kuitenkin olevansa osittain perehtymisvaiheessa melkein koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen tarkkaa päättymisaikaa on vaikea arvioida. Perehdyttäminen loppuu yksinkertaisesti silloin, kun tavoitteet on saavutettu. (Kjelin ym. 2003, 205.)

3.3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty organisaatiossa. Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen.

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. Suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Apuna voi käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojaoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää aineistoa. Hyvän perehdyttämis- ja opastussuunnitelman laatimiseen tarvitaan esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien, sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Kupias ym. 2009, 86-88.)

Työhön perehdyttämisen tarkoitus on valmentaa henkilö tehtävänsä, sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, koko organisaation ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan, sekä niitä koskeviin muutoksiin. (Lepistö 2000, 65.)



Kuvio 1

(Kupias & Peltola, Pehdyttämisen pelikentällä, 87.)

3.3.2 Pehdytyksen toteutus ja seuranta

Arvioinnin ja seurannan avulla voidaan selvittää sekä tulokkaan sen hetkistä tilannetta, että organisaation pehdyttämisyjärjestelmän toimivuutta. Tulokkaan pehdyttämisen toteutumista on seurattava pehdytysprosessin aikana. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, jotta saadaan pohja tuleville kehittämistavoitteille. Tulokkaan omien kokemusten tarkasteleminen on oppimistulosten arvioinnissa oleellista. Pehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan sekä organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa, että tulokkaan omaa toimintaa. Pehdyttämisen seurannan tulee olla yksinkertaista ja luotettavaa. Seurannan on annettava sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida sekä pehdyttämisen toteutumista, että siitä saatavaa hyötyä. Pehdyttämisen onnistumisen arvioinnin kannalta on keskeistä kysyä tulokkaan kokemuksia pehdyttämisestä, ja lähestyä niitä myös organisaation tavoitteiden kannalta. Pehdyttämisen onnistumista voidaan hyvin seurata haastatteluin ja lomakekyselyin. (Kjelin ym. 2003, 245-246.)

3.3.3 Perehdytysaineistot

Perehdytysmateriaalin tarkoituksena on tukea asioiden muistamista. Esimiehen tehtävänä on antaa tulokkaalle tarvittava määrä tietoa työstä selviämiseen. Uudelle tulokkaalle on tärkeää tietää kehen tulee ottaa yhteyttä, tai mistä voi tarkistaa puutteelliset tiedot mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu aineisto kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Materiaalin suunnittelun lähtökohtana on käytännöllisyys. Materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päivittäminen ja vastuuttaminen on ratkaistava jo suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää kaikkea henkilöstö-, asiakas-, ja sidosryhmämateriaalia, joka on jo olemassa, sillä tuo informaatio auttaa tulokasta hahmottamaan yritystä kokonaisuutena. Oleellista on, että perehdyttämisessä tulokas tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat häntä hänen omassa työssään. Intranet on kätevin sijoituspaikka sellaiselle tiedolle, jota tulokkaan ei tarvitse muistaa ulkoa, vaan hän voi tarkistaa tiedot tarvittaessa. (Kjelin ym. 2003, 206-207.)

Kohdeyrityksessämme perehdyttäminen tapahtuu lähes kokonaan suullisesti. Tarpeita vastaamaan on tarkoituksemme pyrkiä luomaan yritykselle opas suullisen perehdyttämisen rinnalle. On kuitenkin paljon niin sanottua hiljaista tietoa, joka koostuu lähinnä omaksutuista tavoista, joita ei määrätä, mutta joita työntekijät yhdessä noudattavat. Perehdyttämisoppaan tarve on korostunut nyt, kun yritys laajenee ja sen vastuuhenkilöt ovat jatkuvasti muutoksen alla. Niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille on todennäköisesti epäselvää, kuka esimies vastaa mistäkin alueesta, varsinkin kesällä, kun yrityksen toimipaikkoja aukeaa lisää ja henkilöstö uusiutuu. Toimenkuvat muuttuvat organisaatiossa suhteellisen useasti, mikä luo myös omat haasteensa perehdyttämiselle. Uusia, parempia toimintatapoja luodaan jatkuvasti vanhojen rinnalle. Tämä asettaakin omat haasteensa perehdyttämiselle, sillä uusien tulokkaiden lisäksi täytyy koko ajan perehdyttää myös vanhaa henkilökuntaa.

3.4 Perehdytykseen liittyvät lainsäädäntö ja vastuut

Työntekijällä on oikeus saada hyvä perehdytys tulevaan työtehtävään, sekä ammattitaitoinen ja kokenut perehdyttäjä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työ sopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset. Työntekijän aika ei kulu työnantajan toiminnan vahtimiseen, ja näin energian voi suunnata kehittymiseen ja oppimiseen.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa ja kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Uudessa työsuhteessa sopimukseen kirjattu koeaika on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin. Sen aikana työnantajan on seurattava uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Osaamista on aina arvioitava annetun perehdyttämisen pohjalta. Jos perehdyttämiseen ei ole panostettu, ei voi olettaa tulokkaan suoriutuvan virheettömästi. Koeajan aikana kumpikin osapuoli voi purkaa työ sopimuksen. Purkamisen perusteet eivät saa kuitenkaan olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia.

Työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijän terveys ole vaarassa. Työnantajan on huomioitava työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Vaadittavan ohjauksen määrä riippuu luonnollisesti työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. Kokenut työntekijä osaa tunnistaa työpaikan tavanomaiset vaara- ja haittatekijät sekä tuntee oikeat työmenetelmät ja ergonomiset työasennot. Tämä on kuitenkin varmistettava perehdyttämisen yhteydessä jokaisen tulokkaan kohdalla. Työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen kuuluu asiaan osana työturvallisuuslakia, kuten myös tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että

sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. (Kupias ym. 2009, 20-27.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTI- laki) määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. Olennaista työpaikoilla on tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten heidän tulevat työtoverinsa tai he itse työtehtäviä vaihtaessaan saavat koulutusta ja opastusta.

Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset. Esimies on viime kädessä vastuussa työntekijöistään. Työntekijöihin kuuluvat vakinaisten työntekijöiden lisäksi määräaikaiset työntekijät, etätyöntekijät ja vuokratyöntekijät. Työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijäpuolella tilannetta seuraavat luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutettu. Virheellisesti hoidettu perehdyttäminen heikentää työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestyksen hyväksi. (Kupias ym. 2009, 20-27.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 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- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista

- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, sekä työstä aiheutuvien turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden, sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta
- työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa

Työnantajan täytyy antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista, sekä näitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä tai suunnitelmista. Työntekijän on osaltaan toimittava yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa lain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Laissa nuorten työntekijöiden suojelusta veloitetaan työnantajaa huolehtimaan, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta tapaturman vaaraa itselleen tai muille. Työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuoltoon kuuluu riittävien tietojen antaminen työntekijöille työssä ja työpaikan olosuhteista esiintyvistä terveyden vaaroista. Työterveyshuoltolakiin kuuluu myös työntekijöiden ohjaus terveydelle haitallisten tilanteiden välttämiseksi.

3.5 Perehdyttämisen ongelmia

Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin lienee kiire. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa esimiehen tai työtovereiden omilta töiltä, mikä sotkee aikatauluja ja oman työn etenemistä. Usein tulokas koetaan myös kilpailijana. Väärä ajoitus voi myös aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei voida toteuttaa kunnollisesti. Työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaakin tarkastella myös perehdyttämisresurssien

näkökulmasta. Organisaatiolle kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävät projektit tarjoavat toisaalta erinomaisen tilaisuuden oppia, mutta ovat samalla ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi myös johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Käsitys valmiuksista perustuu valitettavan usein stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä ihmisen oletetaan osaavan. Muita perehdyttämisen ongelmia ovat esimerkiksi epäselvä vastuunjako perehdyttämisessä tai johdon ja uuden työntekijän eroavat käsitykset ja tavoitteet työtehtävästä. (Kjelin ym. 2003, 241-244.) Perehdyttämisen ongelma voi myös olla rekrytoinnin epäonnistuminen, jolloin työtehtävään on valittu henkilö, jonka ammattitaito tai henkilökohtaiset ominaisuudet eivät sovi kaavailtuun työnkuvaan.

Henkilöstö uusiutuu ja vaihtuu jatkuvasti organisaatiossa. Ravintola-alan kohdeyrityksessämme vaihtuvuus on suurta, sillä alalla työskentelevien ikärakenne on nuori ja työtä tehdään enemmänkin ”parempaa odotellessa” -periaatteella. Työajat ja työtahti ovat myös nuorille sopivia, sillä työt kestävät usein yömyöhään eivätkä sovi kaikkien, esimerkiksi perheellisten elämäntilanteeseen. Perheen ja työn yhteensovittaminen on haastavaa, sillä työajat poikkeavat usein totutusta. Ravintola-alaa ei ajatella useastikaan eläkeikään asti tehtävältä työltä. Kohdeyrityksessämme suurin osa työntekijöistä on 18-25-vuotiaita, joiden tulevaisuuden suunnitelmissa on jokin aivan muu ala. Ravintola-alan töitä on helppo tehdä opiskelun ohessa, sillä työaika painottuu iltoihin ja viikonloppuihin. Suurimpana perehdyttämisen ongelmana on kiire. Mistä löytää aikaa perehdyttää uusi tulokas niin, ettei oma työ kärsi?

4 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa yleisen tietotason, oman ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. Näin turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista, usein entistä vaativammista tehtävistä. Henkilöstön kehittäminen on olennainen osa koko yrityksen kehittämisessä. (Heinonen & Järvinen 1997, 148.)

Oikealla henkilöstön osaamisen kehittämisellä yritys pyrkii siihen, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat koko organisaation käytössä ja henkilöstö kokee onnistumisen ja saavutusten hyvän olon tunnetta sekä työn iloa. Kun henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa, se näkyy ulospäin tuloksena, tuottavuutena ja hyvinvoipana henkilöstönä.

Onnistunut henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen edellyttää johdon sitoutumista huolella kehittämishankkeeseen. Henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminnan onnistumiseen vaikuttaa henkilöstön riittävä sitoutuminen kehittämistoimintaan. Oppimista korostetaan kehittämistoiminnan keskeisenä onnistumisen edellytyksenä. Oppimisen ja kehittymisen keskeisiä periaatteita ovat oppijan oma aktiivisuus, tavoitteellisuus ja yhteisvastuullisuus. Yksilön oppiessa koko yritys oppii. (Heinonen ym. 1997, 148; Aalto, Hätönen & Vaherva 1998, 14-15.)

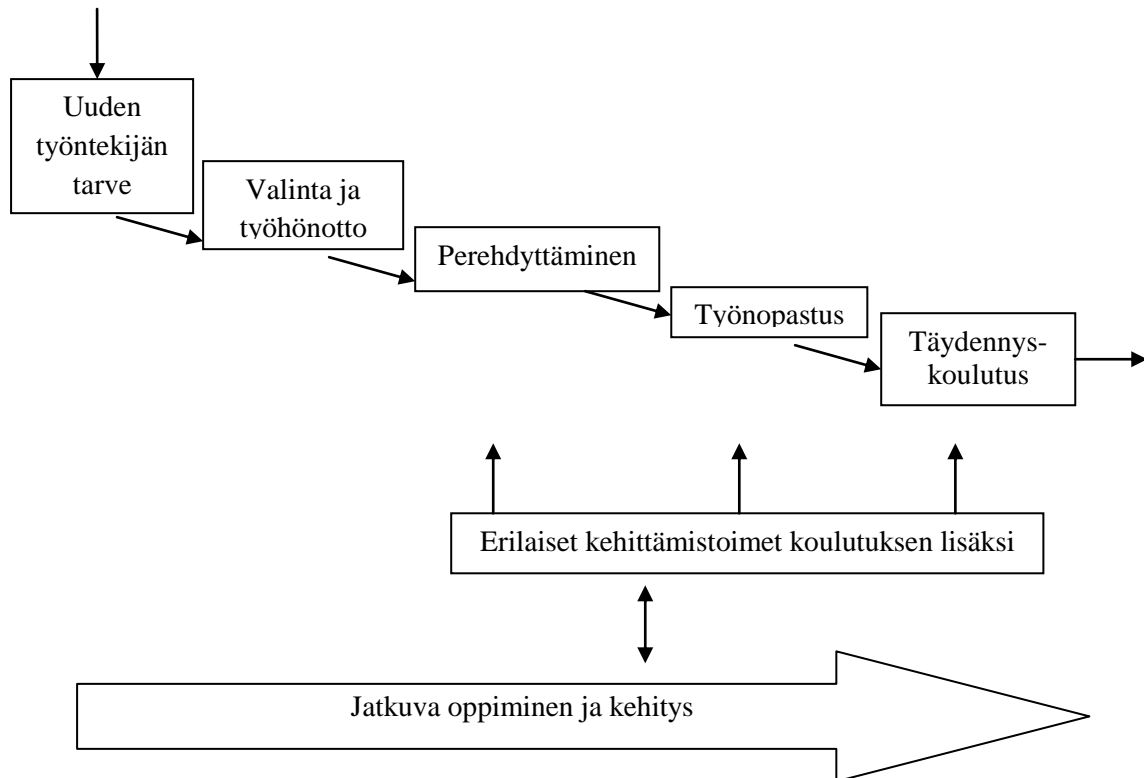
Henkilöstön kehittämistoiminta on muodostunut yhä keskeisemmäksi asiaksi yrityksessä. Henkilöstön lisäämiseen on harvoin mahdollisuuksia, joten nykyisen henkilöstön tulisi muuttua ympäristön ja yritystoiminnan muutosten myötä. Henkilöstön kehittäminen antaa perusvalmiudet uudelle työntekijälle, lisää henkilöstön valmiuksia kohdata muutoksia ja uudistuksia, pitää henkilöstön ajan tasalla, edistää yrityksen sisäistä yhteistyötä sekä turvaa yksilöllisen urakehityksen. Henkilöstön kehittäminen voi olla myös vaihtoehto joillekin muille henkilöstöhallinnon toimille, esimerkiksi työnjaon tai siirtojen yhteydessä. Esimiehen johtamis- ja valvontatehtävien luonne muuttuu, kun henkilöstön pätevyys ja oma-aloitteisuus lisääntyvät. (Nieminen 1996, 68-69.)

Kohdeyrityksessämme on tavoitteena saada ja ylläpitää mahdollisimman kustannustehokasta henkilöstöä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän toimenkuvaan kuuluu omien resurssiensa mukaan muutakin, kuin vain tarjoilu- ja ruuanlaittotehtäviä. Jokaisen työntekijän oletetaan pärjäävänsä työvuorossa ilman esimiehen apua, ja olevan oma-aloitteinen havaitessaan jotain poikkeavaa, tai kohdatessaan uuden asiakaspalvelutilanteen. Ilman tällaisiin tilanteisiin valmentamista ei voitaisi työntekijöihin ja heidän taitoihinsa luottaa niin hyvin, kuin tällä hetkellä La Bambassa. Esimiehet kokevat, että vaikka eivät itse olekaan konkreettisesti paikalla joka päivä, henkilöstö hallitsee tilanteen kuin tilanteen.

Kehittämisprosessi on aikaa vievää, ja sen tulokset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. Kehittämisprosessin vaiheita ovat kehittämistarpeiden selvittäminen, vuositavoitteiden asettaminen, kehittämissuunnitelmien laatiminen, suunnitelmien toteuttaminen käytännössä, tuloksellisuuden arvioiminen ja korjaustoimenpiteet. (Nieminen 1996, 70-71.)

4.1 Perehdytyksen kehittäminen

Kehittäminen tarkoittaa organisaation ja henkilöstön tuloksellisuuden, tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamista eri toimenpiteiden avulla. (Heinonen ym. 1997, 148.) Perehdytyksen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen perehdyttämisen nykytila. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan.



Kuvio 2. Henkilöstön kehittämisen kokonaisuus. (Hätönen 1998, 28.)

Korosuo & Järvinen (1992, 267) muistuttavat, että käytettyjen perehdyttämistoimien ja -suunnitelmien kehittäminen lähtee aina liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta. He selventävät että kyselyjen, haastattelujen ja arviointikeskustelujen avulla on mahdollista selvittää toiminnan nykyinen taso ja siihen suhtautuminen. Saatujen palautteiden perustella voidaan arvioida todelliset kehittämistarpeet ja tehdä suunnitelmat niiden toteuttamiseksi.

Johdon sitoutuminen kehittämiseen määrää hankkeen lopputuloksen. Kehittämisen nopeuteen ja syvyyteen taas vaikuttavat henkilöstön ilmapiiri. Toimintaa on kehitettävä johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Jatkuvuus on tärkeää ja kiireeseen vetoaminen aiheuttaa pettymyksiä. Johto on vastuussa kehittämissäpolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta ja henkilöstön aktivoimisesta. (Ranta 2005, 80-83).

4.2 Keinoja henkilöstön kehittämiseen

Henkilöstön kehittämiskoulutus voidaan jakaa perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä täydennyskoulutukseen. Jaottelussa on lähdetty ajatuksesta, että koulutus suunnitellaan kokonaisuutena sitä ajanjaksoa varten, jonka yksilö on yrityksessä. Tullessaan yritykseen työntekijä saa perehdytyksen ja työnopastuksen. Vähitellen hän siirtyy täydennyskoulutukseen, jota voidaan toteuttaa monipuolisesti juuri työntekijän tarpeet huomioon ottaen. (Aalto ym. 1998, 70.)

Yksi esimiestyön olennaisimmista haasteista on työyhteisön jatkuva uudistaminen, ja muutoksen johtaminen. Toiminnan jatkuva kehittäminen on organisaation aktiivista ongelmanratkaisua ja oppimista. Jatkuva kehittäminen on koko ajan tapahtuvaa parannusta, korjaavia toimia ja virheiden ehkäisyä. Vallitsevassa organisaatiokulttuurissa tulee tukea jatkuvan kehittämisen ajatusta, minkä keskeinen lähtökohta on, että työntekijät kaikilla organisaation tasoilla arvioivat systemaattisesti omaa toimintaansa. Jokaisen työntekijän tulisi olla asiantuntija omassa työssään, ja menestyvässä organisaatiossa tulisi henkilökuntaa tukea, kannustaa ja palkita kehittämistyössä. Henkilökunnan kehittäminen voidaan suorittaa yksilö- tai tiimityönä. Kehittäminen voi olla pysyväisluontoista tai asiakohtaista, ja toimintaa voidaan toteuttaa organisaation kaikissa mahdollisissa toiminnoissa tai keskittyä tiettyihin osa-alueisiin. Henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimintoja, kuten koulutusta, voidaan järjestää organisaation omissa tiloissa, organisaation henkilöstön johdolla ja keskuudessa, tai ulkoisen konsultin avustamana, mahdollisesti myös oppilaitoksissa. (Borgman 2002, 22-23.)

La Bambassa voidaan sanoa käytettävän jatkuvan kehittämisen periaatetta. Tasaisin väliajoin järjestettävät palaverit henkilökunnan kanssa mahdollistavat tilanteen, jossa esimiehet käyvät läpi mahdolliset saapuneet asiakaspalautteet, ja kertovat oman näkemyksensä viime aikoina havaituista hyvistä ja huonoista asioista. Myös työntekijöillä on mahdollisuus tällöin kertoa omista tunteistaan, onnistumisistaan tai virheistään, ja mahdollisista kehittämis ehdotuksistaan. Esille tulleet parannusehdotukset käytännön toimiin otetaan yleensä käyttöön välittömästi. Koska eri vuodenaikoina on selvästi havaittavissa asiakasmäärien muutosta, ovat palaverit hyviä

myös siksi, että työntekijät pystyvät ottamaan esille myös työntekijöiden määrään liittyviä asioita; tarvitaanko vuoroon lisätyöntekijä avuksi, vai onko mahdollista pärjätä vuorossa yksin. La Bamban niin sanottu tuttu ja turvallinen työyhteisö mahdollistaa avoimen keskustelun eri tilanteista työkavereiden ja esimiesten välillä heti, kun joku sen kokee tarpeelliseksi. Tämän puitteissa ei asioiden käsittelyä tarvitse odottaa palaverin ajankohtaan asti, mutta palaverissa on hyvä käydä ilmitulleet asiat läpi kaikkien kuullen, koska koko henkilöstö harvoin on kokemassa ja näkemässä samaa tilannetta työvuoron aikana.

Kehittämisen muodot ovat monipuolistuneet voimakkaasti ja samalla siirtyneet lähemmäksi työtä ja työyhteisöjä. Kehittämismenetelmiä on useita ja alapuolella on esiteltynä Hätösen (1998) taitavan ja joutuisan suorituksen kehittämisen menetelmät.

Yhteisvastuuta ja oppimista voi kehittää tiimityöllä, yhteistyöllä, kouluttautumalla sekä hankkimalla tukihenkilön.

Työkulttuurin ja ilmapiirin arviointia voi kehittää kehityskeskusteluilla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, yhteisillä keskustelutilaisuuksilla, työnohjauksella konsultaatiolla sekä mentoroinnilla.

Kokonaisuuksien näkemistä ja osallistumista voi kehittää visiokeskusteluilla, toisten työhön tutustumalla sekä yrittäjyyden omaksumisella.

Laajenevia työtehtäviä voi kehittää työnkierrolla, sijaisuuksilla, monitaitoisuudella sekä kehitysrytmiin osallistumisella.

Itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta voi kehittää tutustumiskäynneillä, toisilta oppimalla, monimuoto-opiskelulla, ammatillisella koulutuksella sekä alan kirjallisuutta lukemalla. (Viitala 2004, 201.)

Työyhteisöä voidaan kehittää lukuisin eri keinoin, ja tärkeintä kehittämisessä on työyhteisön omista tarpeista lähtevä tarkastelu ja sitoutuminen. Työyhteisön ja organisaation kehittäminen voi olla jatkuvaa kehityssuuntautunutta toimintaa, tai sitten

ihan erityinen kehittämishanke. Kehittämishanke voidaan viedä läpi omin voimin, avoimen keskustelun ja päätösten varassa. Avuksi voidaan ottaa myös joku ulkopuolinen, esimerkiksi konsultti, joka tarkastelee tilannetta ulkopuolisin silmin. (Viitala 2004, 204, 210)

La Bambassa työyhteisö kehittyy joissain määrin jopa itsestään. Koska työntekijämäärä on pieni, on henkilöstön helppo keskustella keskenään, ja tehdessään yhdessä töitä viikosta toiseen, ovat he itse luoneet itselleen toimintatavat ja työmenetelmät, joita noudattamalla helpottavat ja kehittävät omaa työskentelyään. Esimiehet tekevät suorittavaa työtä silloin tällöin vähemmän, kuin työntekijät, ja tästä syystä työntekijät ovat se voimavara, jolla yleensä on hyviä parannusehdotuksia omiin toimintatapoihinsa ja kohtaamiinsa asiakastilanteisiin. Kohdeyrityksessämme henkilöstön kehittymistä tuetaan myös sijaisuuksilla ja työnkierrolla. Varsinkin kesäsesongin aikaan kiire on hurjaa, ja työntekijät jaetaan eri toimipisteisiin kesän ajaksi, sillä yrityksellä on muutamia vain kesäaikana auki olevia toimipaikkoja. Kesän ajaksi yleensä ravintolapäälliköitä on liian vähän toimipisteisiin nähden, ja näin joistain työntekijöistä ylennetään kesän ajaksi omien resurssiensa ja halukkuutensa puitteissa ravintolapäällikön tehtäviin. Näin työntekijällä on yleensä toukokuusta elokuuhun aikaa tehdä laajempia työtehtäviä ja nauttia erilaista luottamusta. Vastuun kasvaessa työ koetaan usein mielenkiintoisempaan ja erilaiset työtehtävät tekevät toimenkuvasta monipuolisemman. Toimiessaan esimiesasemassa hetken, työntekijä oppii ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta, ja näin myös yleensä koko hänen työskentelynsä tehostuu. Henkilöstön osaamista tuetaan myös silloin tällöin järjestettävillä drinkki- ja viinikoulutuksilla.

Viestintä on yrityksen kaikessa toiminnassa läsnä, ja siksi myös viestinnän kehittäminen vastaamaan työyhteisön ja organisaation muuttuvia tarpeita on erittäin tärkeää. Viestinnän kehittäminen edellyttää yrityksessä pysähtymistä ja analysointia. Yrityksen pitää pohtia sen strategisia tavoitteita sekä millaista viestintää strategiat tarvitsevat tuekseen. Vastuu viestinnän kehittämisestä on yrityksen kaikilla työntekijöillä. Yrityksen johto vastaa kuitenkin viestinnän merkityksestä ja kehittämissuunnasta. Ilman johdon tukea viestintää on vaikea parantaa, koska johto on yrityksen tärkein vaikuttaja. (Viitala 2004, 220.)

Viestintä on La Bambassa tärkeässä asemassa, ja avoimen työyhteisön kesken on helppo jutella ja purkaa päivän tapahtumia. Työntekijät ovat velvollisia ja La Bambassa myös halukkaita kertomaan tunteistaan ja kokemuksistaan lähimmälle esimiehelleen, joka taas on velvollinen raportoimaan asioista johdolle. La Bambassa suullisen kommunikoinnin lisäksi käytössä ovat Intranet ja ilmoitustaulu.

Herriot (1992) tarkastelee urakehitystä niin työnantajan kuin työntekijän kannalta. Erityisen tärkeinä Herriot pitää uraan liittyviä kehityskeskusteluja, varsinkin silloin, kun organisaatio odottaa työntekijältään yhä edelleen uskollisuutta ja sitoutumista mutta ei halua tarjota työntekijälleen vastapainoksi työllisyyden tuomaa turvallisuutta. (Atkinson 2002, 15-18.)

4.3 Yksilön ja organisaation vastuu työssä kehittämisessä

Työyhteisön kehittämisen onnistumisen tärkein tekijä on se, että johdolla ja esimiehillä on selkeät näkemykset kehittämistyön tavoitteista. Kun johtoryhmä rakentaa henkilöstöstrategiaa ja –suunnitelmaa, on syytä eritellä, mitä osaamista ja ominaisuuksia vaaditaan henkilöstöltä ja koko organisaation toimintakyvyltä. Kun organisaation johdolle on selvää, mihin henkilöstön ammatilliseen osaamiseen kannattaa panostaa, on organisaation helppo ohjata työntekijöiden kehittymistä. (Järvinen 2000, 22.)

Yritysten pitää rohkaista työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, koska monialaosaaminen ja itsensä kehittäminen laajentaa ja monipuolistaa tehtäviä ja lisää näin työnteon haasteellisuutta. Erilaisilla palkkiojärjestelmillä voidaan tukea henkilön yksilöllistä kasvua ja kehitystä, jolloin työntekijälle syntyy halu kehittää omia kykyjään. Johdon tehtävä on luoda työyhteisöstä paikka, jossa jokainen työntekijä voi saavuttaa mahdollisuuksiensa rajat. (Ruohotie & Honka 2002, 131-134.)

Työorganisaation asettamilla kannusteilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden innokkuuteen pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin. Kannusteilla yllytetään yksilöitä toimintaan, ja palkkio tyydyttää yksilön tarpeen. Jokaisen työntekijän on tiedettävä,

ollaanko kehittymässä vai poljetaanko paikoillaan. Selkeän ja positiivisen kommunikoinnin vaikutukset työntekijöiden motivointiin ja fyysiseen kestävyYTEEN ovat tutkittu tosiasia. Työntekijöiden motivaatio jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, jos heillä on haastava tavoite, ja he saavat palautetta prosessin kuluessa.

Huolimatta siitä, että organisaation odotetaan tuottavan mahdollisuuksia työntekijöiden työssä kehittymiseen, on tärkeää, että vastuu omasta uralla kehittymisestä on kuitenkin yksilöillä itsellään. Jotta työntekijät kykenevät pitämään yllä työllistyvyyttään, heiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Työntekijöiden odotetaan itse pyrkivän eteenpäin, ja näin ollen he ovat itse vastuussa omasta kehittymisestään ja uralla etenemisestään. Työntekijöitä tulisi auttaa hahmottamaan heidän saamansa yksilöllinen hyöty, jonka he saavat vastineeksi työpanoksestaan organisaatiolle. (Maguire 2002, 168; Sullivan, Carden & Martin 1998, 178.)

Organisaatio työllistää työntekijänsä niin kauan, kuin he tuottavat lisäarvoa organisaatiolle. Työntekijöitä kannustetaan luomaan ja kehittämään tuotteita, palveluja, menettelytapoja sekä tekniikoita, joille voisi olla kysyntää myös nykyisen organisaation ulkopuolella. Voidaan siis todeta, että vastuu omasta urakehityksestä ja oppimisesta on yhä enemmän työntekijöiden omalla vastuulla, eikä organisaatiota voida enää nähdä holhoavana instituutiona.

Työntekijöiden oman vastuun kasvaessa oman urakehityksensä puitteissa, käytetään englanninkielistä termiä ”protean career”, joka tarkoittaa monimuotoista ja vaihtelevaa työuraa. Monimuotoisella työuralla tarkoitetaan yksilön itsensä johtamaa omaa urakehitystä. Monimuotoinen ura -määritelmän voidaan katsoa sisältävän yksilön koulutustaustan, työhön liittyvät koulutukset sekä kaiken työkokemuksen koko elämän ajalta. Henkilö itse omistaa oman uransa, ja on vastuussa siihen liittyvistä päätöksistä. Tämän näkemyksen mukaan menestystä työelämässä nimitetään sisäiseksi, psykologiseksi menestykseksi. Työssä kehittyminen vaatii jatkuvaa oppimista ja itseohjautuvuutta. ”Protean career” -määritelmän puitteissa työssä kehittyminen ei välttämättä vaadi muodollisia koulutuksia. Painopiste työssä kehittymisen vastuusta on siirtynyt vahvasti organisaatiokeskeisestä näkökulmasta yksilökeskeiseen näkökulmaan. Organisaation rooliksi jääkin haastavien tehtävien, resurssien ja

kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, joita hyödyntäen työntekijät voivat parantaa työllistymistään. Näiden keinojen päämääränä on saavuttaa psykologista, sisäistä menestymistä. Menestyäkseen tulevien vuosikymmenten aikana organisaatioiden on kyettävä neuvottelemaan työntekijöiden yksilöllisistä uratavoitteista ja pyrkiä tukemaan näitä tavoitteita niin, että ne edesauttavat myös organisaation tavoitteita. (Hall & Moss 1998, 25-26; Atkinson 2002, 14.)

Yksilön urakehityksen vastuu voidaan nähdä myös jaettuna vastuuna työntekijän ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin organisaatiot eivät enää takaa työntekijöilleen pitkäaikaista turvallista työpaikkaa, vaan sen sijaan se tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittää itseään, taitojaan ja osaamistaan sekä rohkaisee työntekijöitään itsensä kehittämiseen. (Cappelli 2000, 12.) Organisaatioiden odotetaan kehittyvän yhä enemmän oppiviksi organisaatioiksi, missä työntekijät ottavat entistä suuremman vastuun omista työtehtävistään, kouluttautumisestaan sekä työssä kehittämisestään. (Hendry & Jenkins 1997, 41; Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 76.)

La Bambassa vastuu henkilöstön työssä kehittämisestä nähdään jaettuna vastuuna yksilön ja organisaation välillä. Työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja mielenkiintonsa suuntaamisesta opittavaan aiheeseen. Toisaalta taas yrityksen ja toimipaikan muutoksista johtuen on työntekijöiden lähes mahdotonta itsenäisesti kehittää itseään, ja siksi työnantajan katsotaan olevan velvollinen ilmoittamaan kehittämistä tarvitsevista osa-alueista sekä tarjota mahdollisuus työntekijöiden kehittämiseen. La Bambassa ollaan yhtä mieltä siitä, että osaavasta henkilökunnasta hyötyy sekä organisaatio että työyhteisö, ja varsinkin omaa tietämystään kasvattava työntekijä yksilönä.

4.4 Työssä kehittymisen arvo yksilölle ja organisaatiolle

Käsitteellä arvo on moninaisia määritelmiä. Arvo voidaan luonnehtia yleissanaksi tai määritellä itseisarvoksi. Arvoiksi voidaan nimittää esimerkiksi jonkin yhteisön yhteisiä arvoja, ihanteita, arvostuksia, pyrkimyksiä tai kokemuksia. Esimerkiksi virat, roolit ja arvonimet ovat sellaisia tekijöitä, joiden uskotaan luovan arvoa kantajalleen, ja näin ollen voidaan katsoa arvon merkitsevän jotain ainoastaan toisten ihmisten silmissä. Arvo voidaan määritellä myös itseisarvoksi, jolloin se on arvokasta itsessään ja näin ollen tärkeä yksilön näkökulmasta. Tällaisia itseisarvoja ovat esimerkiksi perhe ja työ. (Turunen 1993, 154.)

Työura voidaan määrittää sarjaksi erillisiä mutta toisiinsa yhdistyneitä työkokemuksia koko yksilön työuran aikana. Yksilön kehittymisen tulisi jatkua koko työiän ajan ja työntekijällä tulisi olla tunne siitä, että hänellä on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen työssään. Jos kasvu- ja kehitysprosessi kuitenkin katkeaa jossakin vaiheessa, usein myös työmotivaatio heikkenee ja työ menettää merkitystään. (Ruohotie 2000, 63.)

Työssä kehittyminen saa yksilössä aikaan ihmisenä kasvamista ja lisää tyytyväisyyttä työhön. Työntekijän oman työn kehittäminen lisää myös oman elämän, työn hallinnan ja osaamisen tunnetta. Jokainen työkokemus uran aikana muokkaa yksilön urapyrkimyksiä ja tavoitteita. Työtyytyväisyys ja jaksaminen ovat yhteydessä elämän ja työn hallinnan tunteeseen, jolloin näitä lisäämällä parannetaan myös työyhteisön hyvinvointia. (Moilanen 2001, 33.)

Henkilöstön osaamisen kehittämistarve lähtee yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Ammattiosaamisen ohella jokainen työntekijä tarvitsee uusia taitoja ja tietoja, mitkä auttavat toimimaan myös muuttuvissa olosuhteissa tai työtehtävien vaihdellessa. Nämä työntekijöiden uudet taidot tuovat myös yritykselle merkittävää kilpailuetua, sillä työntekijöiden kehittämisellä varmistetaan organisaation selviytyminen ja kasvu. (Hätönen 1998, 10-12,17.)

Siitä työstä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahallisia tuloksia kenties vasta vuosien päästä (Olve, Roy & Wetter 1998, 16). Osaamisella luodaan

tulevaisuuden tulosta. Oikein kehitetty osaaminen, joka mahdollistaa entistä kilpailukykyisemmän toiminnan ja uusien tuotteiden kehittämisen, varmistaa yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Jos tulos eli tilikauden voitto lisääntyy ja jos yrityksen markkina-arvo kasvaa, ovat henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit olleet mitä todennäköisimmin yrityksen tavoitteiden mukaisia. (Ojala 2000, 268–271.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa kohdeyrityksen, ravintola La Bamban perehdyttämismenetelmiä. Lähtökohtana on kuvata ja ymmärtää henkilöstön perehdyttämisen ja kehittämisen kokonaisuutta sekä selvittää, kuinka näitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita voidaan kehittää. Tavoitteena on selvittää henkilöstön perehdyttämisen ja kehittämisen merkitystä koko työyhteisölle. Pyrimme myös ottamaan selvää, miten yritys voisi tehostaa uuden työntekijän oppimista, ja millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on omien näkemystensä mukaan kehittyä työssään.

Tarkoituksemme on pyrkiä muodostamaan selkeä käsitys kohdeyrityksen työtehtävistä ja luoda suullisen perehdyttämisen rinnalle kirjallinen versio uusien ja vanhojen työntekijöiden työn tueksi. Luomalla hyvän perehdyttämispohjan esimiesten avuksi saadaan uusi työntekijä nopeammin osaksi yritystä, ja parannetaan työn laadun lisäksi työtehoa. Onnistunut perehdyttäminen edistää työntekijän sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Näin parannetaan työhyvinvointia ja työturvallisuutta, sekä minimoidaan mahdollisia virheitä työpaikalla.

Tutkimuksen ohella pyrimme luomaan toimivan perehdyttämisoppaan uusien työntekijöiden ja esimiesten apuvälineeksi. Perehdyttämisoppaan on tarkoitus toimia La Bamban perehdyttäjien tukena perehdytysprosessin aikana. Opas toimii perehdyttäjien niin sanottuna muistilistana, josta voidaan seurata suunnitelman mukaista

perehdyttämisen etenemistä. Perehdyttämisprosessin tulisi olla jokaiselle uudelle työntekijälle samanlainen riippumatta siitä, kuka tulokkaan perehdyttää. Tästä syystä olemme sitä mieltä, että perehdytysoppaan olemassa olo perehdyttämisestä vastuun kantaville esimiehille on erityisen tärkeä.

Opinnäytetyössä käytämme tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelemalla esimiehiä ja työntekijöitä saadaan kuva yrityksen nykyisen perehdytyksen tilasta ja näin pyrimme rakentamaan toimivan perehdyttämisoppaan uusien työntekijöiden oppimisen tueksi.

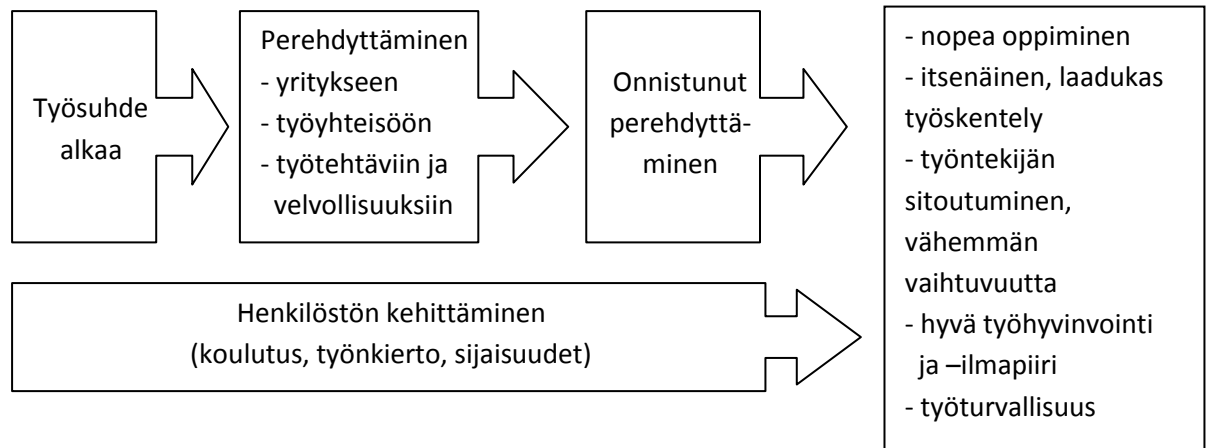
5.2 Viitekehys ja sen muodostuminen

Viitekehysten avulla pyrimme esittämään tutkimuksemme rakenteen ja keskeiset käsitteet. Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme kohdeyrityksemme työntekijöiden perehdyttämistä ja henkilöstön työssä kehittymistä.

Perehdyttäminen koostuu organisaatioon, työyhteisöön ja työhön perehdyttämisestä, joita seuraa työnopastus. Onnistunut perehdyttäminen tuo yritykselle motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka omalla panoksellaan parantavat ja kehittävät yrityksen toimintaa. Yritysten pitää rohkaista työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, koska monialaosaaminen ja itsensä kehittäminen laajentaa ja monipuolistaa tehtäviä ja lisää näin työnteon haasteellisuutta

Työntekijän perehdyttäminen ja työssä kehittyminen saa yksilössä aikaan ihmisenä kasvamista ja lisää tyytyväisyyttä työhön. Työntekijän oman työn kehittäminen lisää myös oman elämän, työn hallinnan ja osaamisen tunnetta.

Viitekehys on rakennettu mukaillen Rissasen, Sääsken, ja Vornasen Uudistuvat Organisaatiot (1996) –teosta.



Kuvio 3. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli havainnollistaa yrityksen johdolle perehdyttämisen tämän hetkinen tila ja etsiä henkilökunnan keskuudesta parannusehdotuksia. Lisäksi selvitimme kuinka tärkeänä työntekijät pitävät kehittymistä työssään, ja minkälaisia mahdollisuuksia työssä kehittymiseen henkilöstö koki olevan olemassa.

Opinnäytetyön empiiriseksi menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen metodi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, ja sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeimpänä tavoitteena on asioiden ymmärtäminen ja tulkinnan muodostaminen. Tutkimuksen otoskoko on yleensä pieni. Pyrkimyksenä on löytää ongelma-alueita selittävät tekijät eikä pyrkiä tilastollisesti merkittävään edustavuuteen. (Rope & Vahvaselkä 1994, 47.)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Se on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto, jota kutsutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Aineiston keräsimme lomakehaastattelulla, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut, vaan haastateltava vastasi kysymyksiin omin sanoin. Tutkimuksessa perehdyttäjille ja perehdytettäville oli kuitenkin omat kysymyslomakkeensa. Tutkimus suoritettiin huhtikuun alussa 2011. Kohdeyrityksemme pienestä koosta johtuen haastattelimme kaikkia ravintolan työntekijöitä.

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohteet ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Ensimmäinen edellytys työn luotettavuudelle on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksien luotettavuutta tai hyvyyttä kuvataan usein reliabiliteetilla ja validiteetilla. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuudelle. (Heikkilä 1999, 177.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustavan oikeellisuutta. Reliabiliteetti kertoo, ovatko tutkimustulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, ja tällöin luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 1999, 28.) Viimekädessä tutkija itse on tutkimuksen luotettavuuden kriteeri, koska arvioinnin kohteena ovat tekijän tekemät valinnat ja ratkaisu. (Vilka 2005, 156-159.)

Luotettavuutta arvioitaessa on Vilkan (2005, 160) mukaan otettava huomioon myös puolueettomuusnäkökulma, jotta tutkijan omat motiivit tai arvomaailma eivät pääse vaikuttamaan tutkimuksen tulokseen. Tämän opinnäytetyön tutkijoina emme voi kutsua itseämme riippumattomiksi tutkittavaa yritystä kohtaan esimies-kokemustemme vuoksi. Tietoisina tästä pyrimme muodostamaan tulokset pelkästään lomakehaastattelussa ilmenneiden vastausten perusteella. Luotettavuutta loi myös se, että lomakehaastatteluihin vastattiin nimettömänä, jolloin jokainen vastaaja sai anonymisti vastata kysymyksiin, ja näin ollen voidaan olettaa vastausten olleen rehellisempiä.

Validiteetti kertoo, missä määrin tutkimuksessa saadut tulokset vastaavat todellisuutta. Validissa tutkimuksessa mitataan oikeaa asiaa oikealla tavalla. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa validiteetti tulee ilmi käytännössä siten, että tutkimustulosten lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. (Solatie 1997, 65; Uusitalo 1998, 84.)

Tutkimuksen validiteetti ilmenee siitä, että lomakehaastattelun kysymykset muodostettiin tämän opinnäytetyön aihealueiden pohjalta, ja teemahaastattelurungossa kysymykset etenevät teorian ja viitekehysten mukaisesti.

Lomakehaastattelun kysymykset oli jaettu henkilökunnalle etukäteen, ja heillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata avoimiin kysymyksiin omasanaisesti. Lomakehaastattelussa ilmenneitä vastauksia purkaessa pyrimme välttämään mahdolliset asiavirheet lukemalla vastaukset useaan kertaan. Epäselviä vastauksia ei tullut ollenkaan, mikä oli positiivinen yllätys, sillä epäselviä vastauksia saadessamme emme olisi kyenneet ottamaan asiasta selvää, sillä vastaukset olivat nimettömiä. Haastattelulomakkeista löytyi kuitenkin muutaman vastaajan osalta tyhjiksi jääneitä kohtia, jolloin tulos näiden kohdalla on sama kuin mahdollisten epäselvien vastausten kohdalla olisi ollut; vastauksetta jääneet kysymykset tai epäselvät vastaukset heikentävät vastausten yleistettävyyttä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Teetimme lomakehaastattelun yhteensä kymmenelle työntekijälle ja kolmelle esimiehelle. Teemahaastattelun työntekijöistä kolme on ravintola La Bamban vakinaista työntekijää ja yksi on kokki. Loput työntekijät ovat pääasiassa Ravintola Mr. Jonesin vakinaisia työntekijöitä, jotka tekevät viikoittain satunnaisia vuoroja La Bambassa. Esimiehet toimivat molempien toimipisteiden esimiehinä, yksi keittiöpäällikön virassa ja kaksi ravintolapäälliköinä.

Käsitlemme työntekijöiden ja esimiesten vastaukset erikseen omina osioinaan, jotta pystymme näkemään työntekijöiden ja esimiesten käsitykset perehdytyksestä selkeämmin, ja havainnollistamaan näkökulmaeroja.

7.1 Työntekijät

Haastateltavat ovat työskennelleet yrityksessä reilun vuoden. Yksi työntekijöistä on ollut talossa jo ravintola Mr. Jonesin perustamisesta alkaen vuodesta 2005, ja näin hän on ollut mukana seuraamassa myös ravintola La Bamban alkutaivalta ja ensimmäisiä työntekijöiden perehdyttämisä. Muista haastateltavista työntekijöistä kukaan muu ei ole työskennellyt yrityksessä, kun se on perustettu yrityksen nuoresta iästä huolimatta. Tämä korostaa taas alalle tyypillistä työntekijöiden runsasta vaihtuvuutta. Haastateltavista seitsemän on naisia ja kolme miestä. Työntekijöiden keski-ikä on 30 ikävuoden tietämällä, mikä on melko harhaan johtava, sillä kymmenestä vastaajasta seitsemän ikähaarukka on välillä 20-25 vuotta, ja vain kolme ihmistä edustaa ikäluokkaa 40+.

7.1.1 Työhön perehdyttäminen

Yksi työntekijöistä ei kokenut saaneensa varsinaista perehdytystä juuri ollenkaan, vaan oppi tuli käytännön kautta ja tarvittavat tiedot karttuivat niin sanotusti matkan varrelta. Ensimmäinen työpäivä oli jo varsinaista työtä esimiehen opastuksella. Eräs toinen työntekijä taas kertoi perehdyttämisen kestäneen kuukauden lähimmän esimiehen opastuksella, ja hän koki asian erittäin hyväksi, koska sai rauhassa opetella käytännön asioita. Pitkän perehdyttämisjakson aikana oma luottamus kasvoi, kun neuvo ja apu olivat jatkuvasti saatavilla, ja työntekijä arvioi olevansa kutakuinkin valmis itsenäiseen työhön kuukauden jälkeen.

Suurin osa työntekijöistä kertoi lähimmän esimiehen perehdyttäneen heitä ensimmäisten päivien aikana käytännön asioihin ja kassajärjestelmään. Suurin osa totesi myös, että ensimmäisen viikon jälkeen oppiminen ja muistaminen olivat omalla vastuulla, lähinnä omasta halusta ja mielenkiinnosta kiinni.

Perehdytysmateriaalin suhteen suurin osa oli sitä mieltä, että suullinen tieto käytännön rinnalla oli riittävää. Kaikki tieto oli suullista, lukuun ottamatta kassanlaskuun liittyviä toimenpiteitä. Ruokalistat ovat ravintolassa ainoa kirjallinen asia, jonka jokainen uusi

työntekijä on saanut kotiin luettavaksi. Osa työntekijöistä olisi kuitenkin kaivannut jotain kirjallista materiaalia koskien käytännön asioita, kuten palkkausta, työasuja ja työaikaa. Työ itsessään opitaan kuitenkin tekemällä, eikä työtehtäviä varsinaisesti kykene lukemalla oppimaan. Tästä syystä käytäntö katsottiin riittäväksi perehdytykseksi itse työhön.

Lähes jokaisen vastaajan näkemys työyhteisön osuudesta perehdyttämisessä oli huomattava. Monet kirjoittivat voivansa kysyä apua keneltä vain. Koska kaikki tieto on suullista, on työkaverilta ollut helppo kysyä neuvoa, mikäli joku pääsi itseltä unohtumaan. Kanssatyöntekijöiden kannustavat kommentit ja rakentava kritiikki koettiin myös tärkeäksi. Hyvän työyhteisön koettiin helpottavan perehdytystä avoimen ja rennon ilmapiirin ansiosta. Koska lähes jokainen tämänhetkinen työntekijä on aloittanut työnsä lähes samaan aikaan, on La Bamban työyhteisö kasvanut ja kehittynyt yhdessä. Välillä työyhteisö koettiin tärkeämpänä perehdyttäjänä ja kehittäjänä, kuin itse esimies. Suurin osa työntekijöistä koki olevansa tervetullut taloon. Muutama koki, että jokaisen kanssa eivät henkilökemiat heti kohdanneet. Työtä tehdään kuitenkin niin tiiviissä yhteistyössä, että jokaiseen työntekijään tutustui nopeasti ja joukkoon ”hitsuantui” helposti.

Monet totesivat yhteishengen olevan kaiken a ja o. Yhteinen tekeminen koetaan tärkeäksi, ei ainoastaan työpaikalla vaan myös vapaa-aikana. Suurin osa työntekijöistä on ystäviä myös vapaa-ajallaan, ja näin heille on kertynyt muutakin yhteistä, kuin vain työasiat. Työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että läheiset ja tuttavalliset välit työtovereihin ei aina kuitenkaan ole pelkästään hyvä asia, sillä välillä työnteko koetaan työpaikalla toissijaiseksi asiaksi, ja keskitytään enemmän seurusteluun ja hauskanpitoon. Kuitenkin on myös tärkeää, että töihin on kiva tulla ja kaikkien työkavereiden kanssa on helppo tulla toimeen. Tämä lisää työmotivaatiota.

Suhtautumisen uusiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin pitäisi joidenkin mielestä muuttua. Osan kauemmin talossa olleiden nähdään kokevan harjoittelijat ja uudet työntekijät maanvaivana, jotka ovat tiellä kiireen keskellä osaamattomuudellaan. Eräässä vastauksessa painotettiin, että jokaisen tulisi muistaa itsekin joskus olleensa

samassa tilanteessa uutena ja varmasti muiden tiellä. Mitä avoimempi vastaanotto, sitä nopeammin uusi työntekijä oppii, koska kynnyks kysyä apua on tällöin pienempi.

Lähes jokainen kokee edelleen tarvitsevansa perehdytystä, koska yritys laajenee ja muuttuu koko ajan. Uusia toimipisteitä syntyy jatkuvasti ja yrityksen sisäiset toiminnot muuttuvat, kuten esimerkiksi kirjanpidon sisäistäminen, ja henkilöiden toimenkuvien jatkuva muuttuminen. Työntekijöiden on vaikea pysyä kartalla siitä, kuka kantaa vastuun milloin mistäkin, ja kehen ottaa tietyissä tilanteissa yhteyttä. Muutama kaipaisi lisäoppia koskien viinejä ja drinkkien valmistusta. Viinikurssia ehdotettiin koko henkilöstölle.

Jokainen työntekijä löysi parannettavaa yrityksen tämänhetkisestä perehdytyskäytännöstä. Seuraavassa suora lainaus erään kyselyyn vastanneen mielipiteestä: ”Mielestäni perehdyttämiseen tulisi käyttää enemmän aikaa. Tilat tulisi käydä tarkemmin läpi, tankkien ja hiilihappojen vaihtamiset tulisi opettaa kaikille!” Vastaus kertoo siitä, että ravintolassa on henkilökuntaa, joka on työskennellyt jo reilun vuoden talossa, mutta ei vielä kukaan osaa kaikkia käytännön asioita, kuten esimerkiksi miten menetellään hiilihappotankin tyhjentyessä tai oluttankkien vaihtamisessa. Osa työntekijöistä kokee edelleen joutuvansa tilanteisiin, joista selviämiseen heille ei ole annettu tarpeeksi informaatiota. Jonkinlainen muistilista koettaisiin hyväksi ideaksi. Muistilistalta voisi tarkastaa asioita, ja siitä kävisi myös ilmi, mitä jokaisen tulisi osata. Näin ollen jokainen työntekijä voisi ottaa asian esille, mikäli huomaa listassa olevan asioita, joihin ei itse ole saanut opastusta. Työntekijät kertovat ongelmalliseksi alati muuttuvat toimintatavat koskien muiden muassa toimipaikkoja, sopimusasiakkaiden alennuksia sekä erilaisia kampanjoita. Ongelmallisia näistä muutoksista tekee se, että uusien toimintatapojen astuessa voimaan henkilöstölle ei jaeta uusia toimintaohjeita, minkä seurauksena ovat työntekijöiden tietämättömyys ja mahdolliset virheet.

7.1.2 Työssä kehittyminen

Suurimmaksi osaksi työntekijät olivat sitä mieltä, että esimies ottaa hyvin huomioon työntekijöiden työhön liittyvät mielipiteet. Käytännöt hiotaan usein yhdessä. Osa

vastaajista mainitsi ymmärtävänsä ja omaavansa mahdollisuuden työssä kehittymiseen esimiehensä kautta, sillä osoittaessaan pystyvänsä kantamaan vastuuta asioista ja osoittaessaan mielenkiintoa, vastuuta ja laajempia työtehtäviä myös myönnetään, ja näin esimiehen työurakka helpottuu. Osa taas ei kokenut mahdollisuuksia työssä kehittymiseen omalla sarallaan.

Osa koki mahdollisuuden kehittyä työssään erittäin tärkeäksi, sillä uuden oppiminen motivoi tekemään työnsä paremmin. Toiset taas totesivat, ettei työssä kehittyminen ole tärkeää, sillä osalle työntekijöistä tarjoilu on vain väliaikainen työ, eikä kehittyminen siksi ole heille niin tärkeää. Uuden oppiminen, vastuu, työyhteisö, itsenäinen työskentely, asiakkaat ja oma hyvinvointi motivoivat kuitenkin jokaista kohdeyrityksen työntekijää.

Suurin osa ymmärsi jokaisella olevan osakseen velvollisuus kantaa vastuu omasta työssä kehittämisestään. Omalla aktiivisuudellaan voi vaikuttaa myös omaan kehittymiseen. Osa kertoi tehostavansa omaa tietämystään alan lehdillä ja julkaisuilla, sekä itsenäisellä opiskelulla. Lähes jokainen oli myös sitä mieltä, että työnantajalla on vastuu tarjota mahdollisuus työssä kehittymiseen, ja pitää työntekijät ajan tasalla yrityksen ja toimipaikan asioista.

Arvot ohjaavat ihmisen toimintaa. Kyselyyn vastanneet nostivat arvoista esiin tasa-arvoisuuden, kunnioituksen, erilaisuuden hyväksymisen ja avoimuuden. Suurin osa sanoi tuovan omia arvojaan ilmi myös omassa työssään.

7.2 Esimiehet

Saimme vastauksia myös kolmelta haastatellulta esimieheltä. Yksi heistä toimii keittiöpäällikkönä, ja omistaa neljänneksen yrityksestä. Hän on ollut seuraamassa ravintola La Bamban taivalta alusta asti. Kaksi muuta kyselylomakkeeseen vastannutta toimivat ravintolapäällikön virassa sekä ravintola Mr. Jonesissa että ravintola La Bambassa. Ravintola-alan osaamista löytyy toiselta ravintolapäälliköltä jo monen

vuoden takaa, kun taas toinen on tutustunut ravintola-alaan kolme vuotta sitten aloittaessaan kesätyöt ravintola Mr. Jonesissa.

7.2.1 Perehdyttäminen

Periaatteessa uuden työntekijän lähin esimies perehdyttää tulokkaan organisaatioon ja työhön. Vastuu alkuperhdyttämisestä on esimiehellä, jonka jälkeen vastuu siirtyy yhteisesti koko työyhteisölle ja tulokkaalle itselleen. Kaikkien esimiesten mielestä työyhteisöllä on tärkeä rooli työhön perehdyttämisessä. Oppi otetaan välillä helpommin vastaan kanssatyöntekijältä ohjeena, kuin niin sanotusti käskynä esimieheltä. Kysyminen muilta työntekijöiltä koetaan helpommaksi kuin esimiehiltä, koska tulokas ei välttämättä uskalla kysyä kaikkea. Esimiesten näkemys tähän on se, että aluksi esimies saatetaan tuntea vieraana ja kaukaisena auktoriteettina, vaikka tämä todellisuudessa pyrkisi olemaan samalla viivalla työntekijän kanssa.

Kirjallinen perehdytysmateriaali katsottaisiin hyödylliseksi, lähinnä muistilistana kaikista asioista, joihin uusi tulokas pitäisi perehdyttää, ja mitä uusi työntekijä mahdollisesti haluaisi tietää. On paljon asioita, jotka ovat esimiehille itselleen niin päivänselviä rutiineja, etteivät he omien sanojensa mukaan välttämättä muista, tai ymmärrä mainita tällaisista seikoista uudelle työntekijälle. Siksi olisi hyvä olla muistilista, josta näkisi läpikäytävät asiat. Perehdyttämisopas mahdollistaisi myös tulokkaan itsenäisen opiskelun yritystä ja työtä kohtaan. Nykyisen, ainoastaan suullisen perehdyttämisen vuoksi itsenäinen opiskelu on mahdotonta, mikäli uusi työntekijä ei itse halua kirjoittaa muistiinpanoja ensimmäisistä työpäivistään ja tekemistään asioista.

Suurimmat haasteet perehdyttämisessä nähdään olevan kiire ja suuri vaihtuvuus. Työntekijät hankitaan tarpeeseen, esimerkiksi kesäsesongin ajaksi. Pienessä yrityksessä johdon lisäksi myös esimiehet ovat vastuullisia kustannustehokkuuden suhteen, sillä he valvovat ja määrittelevät alaistensa työvuorot ja -tunnit. Taloudellisesti ei ole järkevää ottaa uusia työntekijöitä kuukausia aiemmin, minkä vuoksi perehdyttäminen tapahtuu kiireessä, ja nopean oppimisen tärkeyttä pyritään painottamaan. Vaihtuvuus luo omat haasteensa perehdyttämiselle. Vaihtuvuus koskee sekä työntekijöitä että esimiehiä.

Jokainen esimies perehdyttää eri tavalla, koska jokaisella on erilainen tapa opettaa ja kertoa asioita, ja jokainen esimies pitää eri asioita tärkeinä.

Erilaiset ihmiset vaativat erilaista perehdyttämistä. Esimiesten vastauksista selviää, että työntekijän tausta vaikuttaa perehdyttämisen tarpeeseen. Joitakin pitää opastaa kädestä pitäen, ja jotkut osaavat jo kerran kuultuaan. Toiset taas ovat jo valmiita tarjoilijoita, jotka pitää tutustuttaa vain organisaatioon ja talon tavoille. Osalle taas pitää opettaa tarjoilun perusteet alusta alkaen. Suurin osa kiire- ja sesonkiapulaisista on opiskelijoita, joilla ei ole ammatillista koulutusta tai työkokemusta ravintola-alalta.

Esimiehet ovat sitä mieltä, että perehdyttämiseen pitäisi käyttää enemmän aikaa. Olisi myös tärkeää nimetä selvät vastuuhenkilöt koskien eri toimipaikkoja ja tehtäviä, sillä esimiesten näkemys tämänhetkisestä tilanteesta, jossa yksi henkilö vastaa useasta toimipaikasta, on mahdoton yhtälö. Kahdessa tai useammassa paikassa ei voi olla samaan aikaan, jolloin jokin toimipaikka jää ymmärrettävästi vähemmälle huomiolle. Vastausten perusteella tämä aiheuttaa työntekijöille tietämättömyyttä ja epävarmuutta siitä, kuka on vastuussa, ja kelle he ovat vastuullisia.

7.2.2 Työssä kehittyminen

Jokainen esimies pyrkii huomioimaan alaistensa mielipiteet. Alaiset tekevät joissain tilanteissa varsinaista, suorittavaa työtä esimiestä enemmän, ja näin heillä saattaa olla tärkeitä parannusehdotuksia toimintatapoihin. Motivoituneiden työntekijöiden nähdään ajattelevan usein myös yrityksen parasta, ja näin ollen kehittävät toiminnallaan myös yrityksen toimintaa. Tällaiset henkilöt, jotka osoittavat myös pystyvänsä kantamaan vastuuta, kerrotaan saavan laajempia työtehtäviä ja vastuuta. Näin heillä on mahdollisuus kehittyä työssään ja ylentyä kesätyöntekijästä vakinaiseksi, ja siitä taas päällikkö- tai esimiestehtäviin.

Esimiehet muistelevat vuosien varrella järjestettyjä koulutuksia, joista viimeisin oli kassajärjestelmäkoulutuksia lukuun ottamatta viinikoulutus kaksi vuotta sitten. Koska vaihtuvuus on niin suurta, nähtäisiin tarpeelliseksi järjestää vastaavia koulutuksia

vuosittain. Rekrytoinnin lähtökohtana on saada vakituisia työntekijöitä. Vuosien työkokemuksella esimiehet kertovat työaikojen ja työn raskauden usein yllättävän monet, ja tämä saa työntekijät hakeutumaan muihin töihin. Opiskelijoille ravintola-alan työt ovat mitä parhaimpia, koska työ on ilta- ja viikonloppupainotteista, ja näin opiskelijan on helppo hankkia itselleen lisätienestettä opiskelun ohella. Kuitenkin suurin osa La Bambassakin työskennelleistä opiskelijoista hakeutuu oman alansa töihin opintojen päätyttyä, jolloin on taas tarve rekrytoinnille. Vaihtuvuus on siis todella suurta.

Työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen on yritykselle tärkeää, sillä uudet haasteet ja lisääntyvä vastuu pitävät työn mielenkiintoisena. Koska yritys kasvaa koko ajan ja toimipaikat lisääntyvät, tarvitaan lisää työntekijöitä ja uusia vastuunkantajia. Jo olemassa olevat työntekijät tuntevat yrityksen arvot ja toimintatavat, ja siksi niin kutsutusta vanhasta väestä halutaan uusia vastuunkantajia uusiin toimipaikkoihin. Tämän vuoksi esimiehet näkevät tärkeäksi, henkilökunta pystyy kehittämään itseään työssään niin, että he voivat ottaa lisävastuun harteilleen ilman suurempia ongelmia. Vastuu työntekijän kehittämisestä on molemmilla osapuolilla, sekä työntekijällä että työnantajalla.

Esimiesten vastauslomakkeista kävi ilmi, että mahdollisuus kehittyä työssään on olemassa, mutta kehittämiselle ei anneta aina tarpeeksi aikaa. Tämä tulee esiin siinä, että esimiehen asemassa kannetaan vastuu omista työtehtävistä, sekä alaisista että heidän toiminnastaan. Tämän lisäksi pienessä yrityksessä esimiesasemassa saa vastuulleen myös omaan toimenkuvaan kuulumattomia tehtäviä, joista pitäisi kantaa vastuu, ja näin ollen esimiehen harteille kaadetaan liian paljon tehtäviä ja vastuuta liian lyhyessä ajassa. Tämä tekee mahdottomaksi keskittyä tiettyyn vastuualueeseen täysipainoisesti, ja tällöin töitä tehdään pintaraapaisuna kaikkialta. Mahdollisuus kehittyä on suuri, mutta aika ei riitä kaiken oppimiseen kerralla.

Esimiehien näkökulmasta jokainen uskoo rahan olevan yksi suurimmista motivaattoreista työssä kehittämiselle, varsinkin nuorimmilla työntekijöillä. Työn mielekkyyys ja hyvä työyhteisö nähdään suuressa roolissa työhyvinvoinnin kanssa, ja siksi nämä asiat myös mielletään motivoivan työntekijöitä. Yksi esimiehistä ehdotti

palkitsemisjärjestelmän kehittämistä työntekijöiden motivoimiseksi. Työntekijöitä nähdään motivoivan myös sen, kun elävässä elämässä työntekijät itse näkevät, miten rivityöntekijästä voi nousta esimiesasemaan.

Kaikki esimiehet kokevat hyvän työilmapiiriin olevan yksi yrityksen avaintekijöistä. Työilmapiiri on tärkeä osa itse työtä, koska työtä tehdään yhdessä työkavereiden kanssa, ei koskaan yksin ainoana työntekijänä. Ravintola La Bambassa työskentelevät ovat kaikki samanhenkisiä, sosiaalisia ja huumorintajuisia. Esimiehet uskovat tämän olevan syy hyvään ilmapiiriin ja toimivaan työyhteisöön. Työilmapiiriä pidetään yllä yhteisillä illanistujaisilla ja aktiviteettitapahtumilla. Työntekijöiden viihtyvyys käy esimiesten mukaan ilmi siitä, että työntekijät viihtyvät yhdessä myös vapaa-ajallaan.

Esimiehet kokevat tärkeäksi arvoksi työntekijöiden kannustamisen työhön. Usein tulee huomautettua vain virheistä tai tekemättömistä töistä, ja esimiehet ovatkin yhtä mieltä siitä, että kiitos-sanaa kiitos tulisi käyttää useammin. On tärkeää pyrkiä kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti. Yrityksessä työskentelee samasta perheestä tulevia ja muita sukulaissuhteita omaavia henkilöitä, eikä tämä ole esimiesten mukaan koskaan aiheuttanut epäoikeudenmukaista käytöstä tai suosimista. Esimiehet eivät myöskään ole huomanneet sukulaissuhteiden vaikuttavan muihin työntekijöihin negatiivisesti. Toisten ihmisten kunnioittaminen on tärkeää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista huomioidessa, ja työvuoro- ja vapaa-toiveet otetaan huomioon työvuorolistoja tehdessä.

7.3 Haastattelujen yhteenvedot

Kyselyn tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen tämänhetkinen tila ravintola La Bambassa. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin luomaan kehittämisideoita perehdyttämiseen, ja kartoittaa työntekijöiden mahdollisuudet ja toiveet työssä kehittymiseen. Kyselyyn vastasi yrityksen työntekijöitä eri ikäluokista ja asemista. Perehdyttäminen oli kyselyn vastausten perusteella puutteellista. Vastausten perusteella voitiin päätellä, että kohdeyrityksen perehdyttämisessä oli parannettavaa, niin esimiesten, kuin työntekijöidenkin taholta. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin ajanpuute ja puutteellinen perehdytysmateriaali. Opinnäytetyön ohella laadimme ravintola La Bamballe perehdyttämisoppaan (LIITE 3), joka osaltaan vastaa puuttuvan materiaalin tarpeeseen.

Kaikista tyytyväisimpiä oltiin työilmapiiriin, ja vastauksissa korostui työyhteisön tärkeys perehdyttämisessä. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämistä kaivattaisiin edelleen tiettyjen käytännön asioiden selkeyttämiseksi. Vaikka esimies vastaa perehdyttämisen lopputuloksesta, käytännön tason perehdyttämisen vastuunjako koettiin epäselväksi. Perehdyttämisen vastuuhenkilön nimeämistä hankaloittavat organisaation jatkuvat muutokset.

Suullinen perehdyttäminen koettiin osaltaan toimivaksi käytännön ohella, koska jokainen koki parhaiten oppivansa tekemällä. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset tukivat toisiaan. Molemmat olivat suunnilleen samaa mieltä yrityksen perehdyttämisen nykytilasta. Työntekijöiden mielestä kehittämismahdollisuuksia tarjotaan, mikäli osoittaa mielenkiintoa ja motivoitunutta asennetta työssä kehittymistä kohtaan. Osa työntekijöistä mainitsi kehittämiskeinoiksi koulutukset, eri toteen alkoholijuomiin liittyvät kurssit.

7.4 Perehdyttämisopas

Perehdyttämisopas (LIITE 3) laadittiin opinnäytetyön ohella. Perehdyttämisoppaasta liitetään opinnäytetyöhön vain osa sen sisällöstä, sillä oppaassa oleva tieto on tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Sisältö kerättiin ottamalla mallia muiden yritysten perehdyttämisoppaista, sekä hyödyntämällä yrityksen työntekijöiden antamaa tietoa. Kohdeyrityksen aikaisempaa perehdytysmateriaalia ei voinut käyttää pohjana, sillä kirjallista perehdyttämismateriaalia La Bambassa ei ennestään ollut.

La Bamban perehdyttämisosuassa kerrotaan seuraavat asiat:

- Organisaatio
 - Ravintola Mr. Jones Oy
 - Ravintola La Bamba
 - La Bamban toimintaohjeet
- Työsuhde
 - Harjoittelija
 - Koeaika
 - Lomat ja sairaspoissaolot
 - JP-päivät
 - Palkanmuodostuminen
 - Palkan maksu
- Muut asiat
 - Kun saavut töihin
 - Työasu
 - Työajat
 - Vaitiolovelvollisuus
 - Työterveyshuolto
 - Yhteystiedot
 - Luontaisedut

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä oli Ravintola Mr. Jones Oy, jonka toimipaikka, ravintola La Bamba, oli tutkimuksemme pääasiallisena kohteena. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää yrityksen perehdytyksen ja henkilöstön työssä kehittymisen nykytila. Teoriaosan alussa kerrotaan perehdyttämisestä ja siihen kuuluvista vaiheista. Teoriaosan toisessa pääluvussa keskitytään henkilöstön työssä kehittymiseen. Opinnäytetyön empiriaosa koostuu kohdeyrityksessä huhtikuussa 2011 suoritetuista

lomakehaastatteluista. Haastateltavina oli kymmenen ravintolan perehtyjää ja kolme perehdyttäjää. Viitekehys ja teoriaosa olivat pohjana haastattelulomakkeen rakentumiselle. Lomakehaastatteluista saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska tutkimus on tehty ravintola La Bamban tarpeisiin.

Tutkimustulosten perusteella pyrimme luomaan toimivan perehdyttämisoppaan työntekijöiden ja esimiesten avuksi. Omien kokemustemme pohjalta ja haastateltavien mielestä yritys tarvitsee kirjallista materiaalia perehdyttämisen tehostamiseksi. Yrityksen perehdyttämisessä koettiin olevan parannettavaa. Suurimmiksi ongelmiksi todettiin ajanpuute ja muutosherkkä organisaatio. Panostamalla perehdyttämiseen ja informoimalla esimiehiä ja työntekijöitä voitaisiin organisaation toimintaa parantaa.

Osatavoitteenamme on myös osoittaa hyvän perehdyttämisen tärkeys pohjana työntekijöiden kehittymiselle. Kehittymismahdollisuudet työpaikalla voivat lisätä motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Vastaamalla työntekijöiden tarpeisiin yritys voisi vähentää vaihtuvuutta ja luoda pidempiä työsuhteita.

Ottamalla huomioon tutkimustuloksissa esille tulleita puutteita ja ongelmia, saadaan esimiehille tuotua ilmi asioita, joihin jatkossa pitää kiinnittää enemmän huomiota. Perehdytyksen vastuunjaon selkiyttämiseksi yrityksen tulisi nimetä tehtävään tietty henkilö, joka pystyy irtautumaan hetkellisesti omista työtehtävistään perehdyttämisen ajaksi.

Perehdyttämissuunnitelman laatimisen jälkeen voisi jatkotutkimuksena haastatella uusia työntekijöitä ja vertailla tutkimustuloksia nyt saatuihin tuloksiin. Jatkossa voitaisiin myös tutkia, miten perehdyttäminen vaikuttaa työssä viihtymiseen, ja miettiä kehittymismahdollisuuksia motivaatiokeinoina. Myös alalla vallitsevaa vaihtuvuutta voisi tutkia, ja selvittää sen syitä ja seurauksia.

Mielestämme saavutimme asettamamme tavoitteet hyvin. Haastattelujen tulokset vahvistivat käsitystämme yrityksen perehdytyksen tilasta. Saamiemme vastausten perusteella selvitimme mielestämme oleellimmat asiat ja loimme perehdytysoppaan, josta toivomme olevan hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. Haluamme vielä lopuksi

kiittää ravintola La Bamban työntekijöitä ja esimiehiä osallistumisesta haastatteluun, ja antamalla meille mahdollisuuden pyrkiä kehittämään yrityksen perehdyttämistä.

LÄHTEET

- Aalto, L., Hätönen, H. & Vaherva, T. 1998. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen: Käsikirja. KTM/Yrityspalvelut
- Atkinson, C. 2002. Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*. 7/1 pp. 14-23.
- Borgman, M., Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Cappelli, P. 2000. Managing Without Commitment. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, pp. 11-24.
- Garavan, T.N. & Gunnigle, P. & Morley, M. 2000. Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 24/2/3/4 pp. 65-93.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. 1998. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, Winter98, Vol. 26 Issue 3, pp. 22-37.
- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heinonen, J & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Hendry, C. & Jenkins, R. 1997. Psychological Contracts and New Deals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 45-56.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Tummavuoren kirjapaino. Vantaa.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

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

Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7/3 pp. 167-180.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Nieminen, M. 1996. Palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Haagayhtymä. Helsinki.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Riitala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kirjapaino Raamattutalo Pieksämäki. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo. WSOY.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä, kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Sullivan, S. E. & Carden, W. A. & Martin, D. F. 1998. Careers in the next millenium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 2, pp. 165-185.

Turunen, K.E. 1993. Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon – Uusia keinoja työnopastukseen. Tampere. Tammer-paino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

LIITE 1

LOMAKEHAASTATTELU TYÖNTEKIJÖILLE

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Perehdyttäminen:

1. Kuka perehdytti sinut tehtävään?
2. Miten perehdytys mielestäsi hoidettiin?
3. Olisitko kaivannut perehdytysmateriaalia aloittaessasi työt? (esim. muistilistaa, kotiin vietävää oppimismateriaalia tms.) Miksi?
4. Onko työyhteisöllä mielestäsi kuinka suuri osuus perehdyttämisessä?
5. Olisiko mielestäsi nykyistä työilmapiiriä syytä kehittää? Jos, niin miten?
6. Koitko uutena työntekijänä olevasi tervetullut taloon?
7. Koetko vielä tarvitsevasi perehdytystä työhön/ johonkin työtehtävään?
8. Onko yrityksenne perehdyttämisessä parannettavaa? Jos on, niin mitä parannusehdotuksia antaisit työntekijänä perehdyttäjälle?

Kehittyminen:

1. Millä tavoin esimies ottaa huomioon työhön liittyviä mielipiteitäsi?
2. Tarjotaanko sinulle mielestäsi mahdollisuus kehittyä työssäsi?
3. Millainen mahdollisuus sinulla on työssä etenemiseen ja/tai kehittymiseen?
4. Mikä sinua motivoi kehittymään työssäsi?
5. Kuinka tärkeänä pidät työssä kehittymistä ja oppimista?
6. Millainen vastuu sinulla itselläsi on omasta kehittymisestää työpaikallasi?
7. Mitä arvoja pidät tärkeinä työssäsi? Tuotko arvojasi ilmi työyhteisössä?

LIITE 2

LOMAKEHAASTATTELU ESIMIEHILLE

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Mikä on tämänhetkinen asemasi yrityksessä?

Perehdyttäminen:

1. Onko yrityksessänne jollakin selkeä vastuu perehdyttämisestä?
2. Kaipaatko suullisen perehdyttämisen rinnalle perehdyttämisopasta tai muuta materiaalia?
3. Mitkä koet perehdyttämisen suurimpina haasteina?
4. Mitä parannettavaa näkisit perehdytyksessänne?
5. Onko työyhteisöllä mielestäsi miten suuri osuus perehdyttämisessä?
6. Millä tavoin otat huomioon alaistesi mielipiteitä?

Kehittyminen:

1. Tarjotaanko työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään? (koulutukset, kurssit, kehityskeskustelut ym.)
2. Mikä on työntekijöidesi oppimisen ja kehittymisen merkitys yritykselle?
3. Tarjotaanko sinulle mielestäsi mahdollisuuksia kehittyä työssäsi?
4. Millainen vastuu yrityksellä on työntekijän kehittymisen kannalta?
5. Minkä oletat motivoivan työntekijöitäsi työssä kehittymiseen?
6. Olisiko mielestäsi nykyistä työilmapiiriä syytä kehittää? Jos, niin miten?
7. Mitä arvoja pidät tärkeinä työssäsi? Tuotko arvojasi ilmi työyhteisössä?

PEREHDYTYSKANSIO

Mr.Jones Oy

LA BAMBA

15.5.2011

Sisältö

Organisaatio

Ravintola Mr.Jones

Ravintola LaBamba

LaBamban toimintaohjeet

Työsuhde

Harjoittelija

Koeaika

Lomat ja sairauspoissaolot

Palkan muodostuminen

JP-päivät (juhla- ja pyhäpäivät)

Palkanmaksu

Muut asiat

Kun saavut töihin

Työasu

Työajat

Vaitiolovelvollisuus

Yhteystiedot

Luontaisedut

Organisaatio

Ravintola Mr.Jones Oy perustettiin vuonna 2005 entisen Raumanlinnan tiloihin Valtakatu 5:een. Yrityksen omistaa Riku Räsänen (toimitusjohtaja), Teemu Laitinen (Keittiöpäällikkö), Toni Järvinen ja Jari Heino.

Yrityksen toimipisteitä ovat

- Ravintola Mr.Jones (Valtakatu 5)
- La Bamba (Posellinkatu 6)
- Augustin paviljonki (Poroholma)
- Unajan viihedepuisto (Unaja)
- Yökerho Domino

Ravintola Mr.Jones

Ravintola Mr.Jones on lounasajan jälkeen avautuva ruoka ja seurusteluravintola.

Asiakaspaikat:

Sali: 100

Kabinetti: 15

Juhlakellari: max 60

Saunakabinetti: 12

Terassi: 20

Vuokrattavissa myös 12 hengen sauna.

Aukioloajat:

Ma 16-01

Ti-To 16-02

Pe 16-03

La 12-03

Su 13-00

Henkilökunta:

Ravintolapäällikkö: Tanja Järvelä

Keittiöpäällikkö: Teemu Laitinen

Tarjoilijat: 11

Kokit: 6

Ovimies: 1

Blokkarit/Lasinkerääjät: 3

Karaokenvetäjä: 1

Ravintola LaBamba

Ravintola La Bamba on vuonna 2009 avattu Mr.Jonesin toimipiste.

Asiakaspaikat:

Sali: 70

Kabinetti: max 25

Terassi: 30

Aukioloajat:

Ma-Ti 11-22

Ke-Pe 11-23

La 12-23

Su 12-20

LaBamba toimii lounasravintolana arkisin klo 11-15, jonka aikana listalta ei ole mahdollista saada ruokaa. Lounasajan jälkeen klo 15-17 ravintola on kiinni syyskuun alusta kesäkuun alkuun. Iltaisin klo 17 eteenpäin on ainoastaan listaruokailu. Kesäaikaan ravintola on auki ilman väliaikaa.

Henkilökunta:

Ravintolapäällikkö: Tanja Järvelä ja Akuliina Kajantola

Keittiöpäällikkö: Teemu Laitinen

Tarjoilijat: 3 (kesällä 5)

Kokit: 3

Ravintolan yläkerrassa toimii mediatoimisto, RaumaMedia, jonka henkilökunta nauttii samoista eduista kuin ravintola LaBamban työntekijät.

La Bamban tiloissa toimii myös yrityksen toimisto (käynti kabinetin tiloista)

- Erik Halvar (Kirjanpito, laskutukset)
- Jaana Saarinen (Kirjanpito, palkat)
- Akuliina Kajantola (tilitykset, rahaliikenne, alustava palkanlaskenta)

LaBamban toimintaohjeet

Avausvuorossa:

- hae rahat kassakaapista
- hae jäät ja maidot
- kirjoita liitutaulut ulos ja buffetpöydän alkuun
- keitä kahvi ja täytä termari
- sytytä eteisen kattokruunu, salin valot ja punaiset neonvalot ikkunoilla

- laita musiikki soimaan
- tarkista postmixit ja kannat tarvittaessa lisää kaappiin
- tarkista päivän varaukset
- laita vedet juomahanan viereen
- muista kahvimaito ja kahvikoneen maito

Lounasvuoron lopussa muista hakea liitutaulu ulkoa sisälle, laittaa lasit pöytiin, korjata pois vesikannut ja maidot. Siivoa siis omat jälkesi! **MUISTA LAITTAA MYYNTI INTRAAN.**

Sulkuvuorossa:

- päättää avoimet laskut koneelta
- täsmäytä juomat
- suorita tilitys (tarkemmat ohjeet ilmoitustaululla)
- sammuta musiikki
- tyhjennä ja pese kahvikone
- täytä **KAIKKI** välinepöntöt ja järjestä ruokalistat
- **MUISTA LAITTAA MYYNTI INTRAAN**

Varausten otto

Varauskansio löytyy kassan vierestä. Jokainen saa ottaa vastaan varauksia, mutta suuret varaukset ja varaukset jotka vaativat erityistoimenpiteitä pitää sopia ravintolapäällikön kanssa. Muista aina ottaa ylös puhelinnumero kun otat vastaan varauksia!

| 1. TUTUSTUMINEN TALOON | OHJAAJAN KUITTAUS | PEREHDYTETTÄVÄN KUITTAUS |
|--|----------------------|-----------------------------|
| Organisaatio | | |
| Toimintatavat | | |
| | | |
| 2. TUTUSTUMINEN OMAAN TYÖPISTEESEEN | | |
| Lähin esimies ja henkilökunta | | |
| Työtehtävät | | |
| Sosiaalitilat, avaimet, kulkutiet | | |
| varastot, säilytystilat, jätehuolto | | |
| Siisteys, järjestys, hygienia | | |
| | | |
| 3. TYÖAIKA JA TYÖVUOROT | | |
| Työajat ja työvuorot | | |
| Sairastapaukset ja poissaolot | | |
| Tauot | | |
| | | |
| TYÖNTEKIJÄ/TYÖSSÄOPPIJA | | |
| Toimenkuva ja tehtävät | | |
| Vaitiolovelvollisuus | | |
| Työasu | | |
| Hygienia, hiukset, korut | | |
| | | |
| 5. TYÖTURVALLISUUS | | |
| Ensiapu ja paloturvallisuus | | |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Varauuskäynti | | |
| Koneiden ja laitteiden käyttö | | |
| Puhelin | | |
| Työterveyshuolto | | |
| | | |
| 6. SISÄINEN TIEDOTUS | | |
| palaverit, ilmoitustaulu, intra | | |

Työsuhde

Harjoittelija

Tullessaan alalle ensi kertaa työntekijällä on harjoitteluaika, joka on kuusi kuukautta. Mikäli työntekijällä on tehtävän edellyttämä koulutus, harjoitteluaika on kaksi kuukautta. Harjoittelijan palkka on 80 % kyseisen työtehtävän mukaisesta, 0–2 vuoden palkkataulukosta.

Koeaika

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia työsuhteen alkuun sijoittuvasta koeajasta. Koeajan tarkoituksena on selvittää, vastaako tehty työsopimus puolin ja toisin etukäteisodotuksia. Koeajasta ja sen kestosta on sovittava työsopimuksessa. Työnantaja voi myös ilmoittaa työsopimusta tehtäessä, että työsuhteessa noudatetaan työehtosopimuksen määräystä koeajasta. Mikäli koeajasta ei ole sovittu eikä viitattu työehtosopimuksen koeaikamääräykseen, ei työsuhteessa ole koeaikaa. Koeaika voidaan lähtökohtaisesti sopia samojen osapuolten välille vain kerran.

Koeajan pituus voi olla enintään neljä kuukautta. Kahdeksan kuukautta lyhyemmissä, määräaikaisissa työsopimuksissa voidaan koeajan pituudeksi sopia enintään puolet työsopimuksen kestoajasta. Esimerkiksi kuuden kuukauden määräaikaisessa työsopimuksessa saa olla enintään kolmen kuukauden koeaika. Koeaika alkaa kulua työnteon aloittamisesta.

Lomat ja sairauspoissaolot

- vuosilomaa karttuu 2,5 arkipäivää kuukaudessa, alle vuoden työsuhteissa kaksi päivää
- lomanmääräytymisvuosi on 1.4. – 31.3., jolloin tulevaa lomaa kartutetaan
- lomakausi on 2.5. – 30.9., jolloin osa lomasta on annettava
- 18 päivää ylittävän loman osan voi pitää myöhemmin säästövapaana
- työntekijän aloitteesta 24 päivää ylittävän loman osan voi pitää lyhennettynä työaikana
- lomarahasta on sovittu työ- ja virkaehtosopimuksessa, ja se on yleensä 50 % palkasta

Työntekijällä on oikeus olla poissa työstä, kun hän lääkärintodistuksen tai muun luotettavan selvityksen mukaan on sairauden tai tapaturman vuoksi työkyvytön. Lääkärintodistus pääsääntöisesti oikeuttaa työntekijän olemaan todistuksessa mainitun ajan poissa työstä.

Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälle, jonka työsuhde on jatkunut kuukauden, palkkaa työkyvyttömyyden alkamispäivää seuranneen

yhdeksännen arkipäivän loppuun saakka (1+9). Työehtosopimusten mukaan palkanmaksuvelvollisuus on usein huomattavasti pidempi.

Sairauksista tai vammoista, jotka haittaavat tai estävät työnteon on ilmoitettava ravintolapäällikölle viipymättä, sekä niistä on toimitettava lääkärintodistus ennen oman vuoron alkua.

Palkan muodostuminen

Yrityksessä noudatetaan alan työehtosopimusta. Lähtöpalkka muodostuu tarjoilijan kokemusvuosien perusteella. Perus tuntipalkan lisäksi tarjoilija saa ilta- ja yötyölisät, sunnuntailisät ja mahdolliset aattolisät.

Ilta- ja yötyölisät
Iltatyölisät (klo 18–24) 1,01 €/t
Yötyölisät (klo 24–06) 1,97 €/t

JP-päivät (juhla- ja pyhäpäivät)

Jos työntekijä on työssä sellaisella viikolla, jolla on loppiainen, pitkäperjantai, vapunpäivä, helatorstai, juhannuspäivä, itsenäisyyspäivä, jouluaatto tai joulupäivä, ansaitsee hän palkallisen vapaapäivän (JP-vapaa). JP-vapaan ansaitseminen edellyttää vähintään yhden kuukauden kestänyttä työsuhdetta ennen juhla- ja pyhäpäivää (esim. itsenäisyyspäivää).

Palkanmaksu

- Palkka maksetaan joka kuun 7.päivä. Jos palkanmaksupäivä osuu lauantaille tai sunnuntaille, maksetaan se edeltävänä perjantaina.
- Ravintoloiden tiskeillä on tuntikansiot, joihin työntekijä täyttää toteutuneet työvuoro

Muut asiat

Kun saavut töihin

Täytä henkilötietolomake ja toimita verokortti lähimmälle esimiehellesi. Toimita myös hygienia- ja anniskelupassi työpaikallasi.

Työasu

- siistit housut (farkut tai mustat housut) tai hame
- kengät
- työpaikan puolesta saat työpaidat ja essun

Työasun on oltava aina siisti ja puhdas. Pukeutumistiloista löytyy pesukone mikäli työntekijä haluaa pestä vaatteensa työpaikalla. Meikin on oltava hillitty, ja yli olkapään ulottuvat hiukset on pidettävä kiinni. Koruja ja lävistyksiä saa olla, kunhan ne ovat siistit ja huomaamattomat, eivätkä roiku (esim.korvakorut).

Työajat

Ravintolapäällikkö tekee työvuorolistat kolmelle viikolle. Ne ovat noudettavissa ravintoloista viimeistään viikkoa ennen edellisen työvuorolistan päättymistä. Työvuorotoiveet ym työvuorolistaa koskevat kysymykset voi esittää ravintolapäällikölle. Annathan työvuorotoiveesi ajoissa, äläkä vaihda vuoroja ilman esimiehen lupaa. Tauoista sovitaan työvuorossa olevien kesken.

Vaitiolovelvollisuus

Vaitiolovelvollisuus koskee kaikkea organisaatioon ja sen toimintaan liittyviä asioita. Ja se koskee myös jokaista henkilökuntaan kuuluvaa.

Yhteystiedot

Ravintola Mr.Jones
puh

Ravintola La Bamba

puh

Ravintola Augustin paviljonki

puh

Ravintolapäällikkö: Tanja Järvelä (työvuoroasiat)

puh

Keittiöpäällikkö: Teemu Laitinen

puh

Toimistosihtööri/ Ravintolapäällikkö: Akuliina Kajantola

puh

Muiden työntekijöiden (tarjoilijoiden ja kokkien) puhelinnumerot ja muut tarpeelliset numerot löytyvät työpaikkasi ilmoitustaululta.

Luontaisedut

Mr.Jones Oy tarjoaa kaikille toimipisteidensä työntekijöille seuraavat edut:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

TERVETULOA TALOON!