

**LAMK** Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# Perehdytysprosessin luominen

Case Myllyn ravintolamaailma

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Anna Aalto

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

AALTO, ANNA: Perehdytysprosessin luominen  
Case Myllyn ravintolamaailma

Hotelli- ja ravintola-alan opinnäytetyö, 41 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda Turun Osuuskaupalle kauppakeskus Myllyn ravintolamaailmaan toimiva perehdytysprosessi, jonka avulla uusille työntekijöille saadaan annettua mahdollisimman hyvä ja kattava perehdytys. Perehdytysprosessin tueksi on koottu perehdytyskansio, joka sisältää yhtenäisenä pakettina tarvittavat tiedot ja käytänteet. Perehdytyskansion on tarkoitus olla perehdytysprosessin tukena. Luomani perehdytysprosessin on tarkoitus tulla käyttöön uusille kesäntyöntekijöille kesällä 2016, jonka jälkeen se olisi käytössä muille uusille työntekijöille.

Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen taustalla tutkimuksellisen kehittämistyön syklistä mallia. Aineistonkeruumenetelminä on käytetty haastatteluja ja havainnointia. Perehdytysprosessi on luotu tarkoituksena panostaa työhyvinvointiin, jonka olen ottanut esiin ensin tietoperustassa ja sen jälkeen perustellut osana toimivaa perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämisen malli, jonka avulla perehdyttäminen voidaan organisaatiossa systemaattisesti toteuttaa. Perehdyttämisen tueksi koottu kansio sisältää kaiken tarvittavan tiedon yksissä kansissa ja on selkeä kokonaisuus sekä uusille että vanhoille työntekijöille.

Työnantajani toiveesta en julkaise perehdytyskansiota.

Asiasanat: perehdyttäminen, työhyvinvointi, perehdytyskansio



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttäminen – miksi sitä tehdään	7
2.2	Perehdyttämisen merkitys	7
2.3	Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus	8
2.4	Työsuojelu ja perehdytys	10
2.5	Perehdytyksen ylläpito ja muutoksiin perehdyttäminen	11
2.6	Hyvä perehdytys avain työhyvinvointiin	12
3	TYÖHYVINVOINTI	14
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä	14
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
3.3	Työhyvinvoinnin haasteet	15
3.4	Merkitys tuottavuuteen	17
3.5	Esimiehen rooli	17
4	MENETELMÄT	19
4.1	Tavoitteet ja tehtävät	19
4.2	Toimeksiantajan esittely	20
4.3	Kehittämistyön menetelmä	21
4.3.1	Kehittämistyön tunnistaminen ja määrittäminen	21
4.3.2	Lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu	23
4.3.3	Kehittämistyön toteuttaminen ja kehittämisprosessin arviointi	24
4.4	Haastattelun toteutus ja tulokset	24
4.5	Havainnoinnin toteutus ja tulokset	27
4.6	Aikataulu	29
5	PEREHDYTYSPROSESSI MYLLYN RAVINTOLAMAAILMASSA	31
5.1	Työpaikalla tehtävä perehdytys	31
5.2	Perehdytyskansion kokoaminen	33
5.2.1	Kansion käyttö	34
5.2.2	Kansion hyödyt työpaikalle	35
5.3	Analyysi	35
5.4	Oma oppiminen ja jatkotutkimusaiheet	38

	4
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	44

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda työpaikalleni mahdollisimman hyvä ja käytännönläheinen perehdytysprosessi. Perusteellisella perehdyttämällä vaikutetaan työhyvinvointiin, minkä haluan olevan työpaikallani tärkeimpiä prioriteetteja. Tarkoituksena on tehdä malli, joka olisi mahdollisimman helppokäyttöinen ja sovellettavissa eri ravintolakonsepteihin.

Perehdytysprosessi olisi sellainen, että periaatteessa kuka tahansa työpaikallamme pystyy sen avulla perehdyttämään uuden työntekijän ja käymään oleelliset asiat läpi. Prosessin tulisi palvella kaikkia kauppakeskus Myllyn ravintolamaailman ravintoloita ja sen pitäisi olla tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen, ettei perehdyttäminen jäisi puutteelliseksi väärän tai vaikean tulkinnan vuoksi.

Opinnäytetyöni tuotos on perehdytyskansio Myllyn ravintolamaailmaan Turun Osuuskaupan ravintoloihin. Tällaista perehdytyskansiota ei ole työpaikallani vielä käytössä ja kansiolle nähtiin olevan tarvetta.

Aiheen antajana toimivat esimieheni ravintolapäälliköt Hanna Lehtonen ja Mira Kuusela ja perehdytysprosessi tehdään Turun Osuuskaupalle, kauppakeskus Mylly ravintolamaailmaan. Perehdytysprosessin tueksi tehdään perehdytyskansio, joka tukee fyysistä perehdyttämistä. Kansiota uusi työntekijä saa kattavan informaation ja taustamateriaalin, joka hänen tulee tietää ennen kuin varsinaiset työt alkavat. Kansion tarkoitus ei ole yksinään ohjata uutta työntekijää työhön, mutta se on tukena työn ohella ja auttaa uutta tulokasta sisäistämään talon tavat ja käytännöt. Myös vanhoille työntekijöille kansio toimii muistinvirkistäjänä. Kansiota jokainen työntekijä voi tarkistaa esimerkiksi aamu- tai iltavuoron kulun. Kansiota on myös muistettava päivittää uudistuksien yhteydessä.

Lähestyn aihetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Pidän työhyvinvointia yhtenä tärkeimmistä osa-alueista työelämässä, joten haluan tässä opinnäytetyössä ottaa sen esille. Lähestyn aihetta keskittyen tietoperustassa ensin perehdyttämiseen. Teorian avulla selvitän kuinka perehdytys tulisi hoitaa mahdollisimman kattavasti ja toimivasti.

Perehdyttämisen jälkeen pohjustan työhyvinvointia teorian avulla tietoperustaan, jotta voin peilata myöhemmin esitetyt mielipiteet siihen.

Itse perehdytyskansio on koottu käyttäen menetelminä haastattelua, havainnointia ja omia kokemuksiani. Otan haastatteluihin ja havainnointiin tueksi teoriaa, jotta omat havaintoni ja käyttämäni menetelmät saisivat perustellun pohjan. Haastatteluista saan käyttöön tietoa ja materiaalia, josta on apua kansion koonnissa. Hajanaisista lähteistä on tarkoitus koostaa yhtenäinen tietopaketti, jossa tulee esille kaikki oleellinen ja tarvittava tieto uudelle työntekijälle.

Aineiston koostaminen tehdään kevään 2016 aikana. Kerätty materiaali koskien yleisesti koko ravintolamaailmaa nivotaan ensin yhtenäiseksi tietopaketti, jonka jälkeen ryhdytään haastatteluihin. Haastattelujen pohjalta kootaan ravintolakohtaiset tehtäväkortit ja toimipaikkojen esittelyt. Kansion tulisi olla valmis toukokuun puoliväliin mennessä, jolloin ensimmäiset uudet kesätyöntekijät aloittavat ravintoloissamme. Annetulla aikataululla uskon kansion valmistuvan määräaikaan mennessä.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttäminen – miksi sitä tehdään

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joilla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti mukaan työyhteisöön tuottavaksi työntekijäksi ja osaajaksi. Perehdytyksellä olisi tarkoitus, että työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintatavat ja liikeidean sekä työpaikan tavat. Lisäksi työntekijä oppisi tuntemaan työpaikan ihmiset, työtoverit ja asiakkaat. Tärkeintä kuitenkin, että työntekijä oppii työtehtävänsä sekä tietää työhön kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa. (Työturvallisuuskeskus 2003, 4.)

Perehdytys ja työhönopastus on aina suunniteltava tarpeen mukaan ja otettava huomioon perehdytettävä yksilönä. Uudelle tulokkaalle kaikki on uutta. Ideaalitulanteessa hän on tutustunut työpaikkaansa ja työtehtävänsä etukäteen ja saanut mahdollisesti kirjallista taustatietoa luettavakseen. Työhön liittyvät perusasiat opitaan todennäköisesti nopeasti, mutta itsenäiseen työskentelyyn tarvitaan kuitenkin paljon enemmän aikaa. Jokainen työntekijä on yksilö, joten oppimistahti vaihtelee jokaisen työntekijän kohdalla. Myös töihin palaaja on perehdytettävä uudestaan tehtäviinsä, sillä takana voi olla pitkäkin poissaolo, kuten hoitovapaa tai vuorotteluvapaa, ja työn kuva on voinut muuttua. (Työturvallisuuskeskus 2003, 4-5.) Perehdytyksessä painotetaan yleensä työhönopastusnäkökulmaa. Työhönopastus on kuitenkin vain osa perehdytysprosessia. Tärkeää on, että työntekijä oppii jatkuvasti työn ohella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37.)

### 2.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisessä on suuri riski epäonnistua. Usein perehdyttämisessä epäonnistutaan, koska siihen ei käytetä kunnolla aikaa. Uuden työntekijän on vaikea sisäistää uusia työtehtäviään, jos hän ei tunne työympäristöä,



työpaikan tapoja ja odotuksia tai mitä tyypilliseen työpäivään kuuluu. Perehdyttämiseen tulisi käyttää aikaa ja se tulisi tehdä huolella. Miksi palkata hyvä työntekijä, jos ei haluta käyttää aikaa siihen, että hänestä tulisi mahdollisimman tehokas ja tuottava osa tiimiä jo heti alussa. (Arthur 2005, 289.)

Tilapäisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen jää harvoin kunnolla aikaa. Ajan ollessa kortilla onkin keskityttävä vain tärkeimpiin ja työn kannalta merkittävimpiin asioihin. Helpointa on, jos työpaikalle saadaan aina mahdollisuuksien mukaan samat vuokratyöntekijät tai tilapäistyöntekijät. Tällöin työhönohjausta ei tarvitse tehdä joka kerta erikseen. (Työturvallisuuskeskus 2003, 5.)

Yritykseen todennäköisesti tulee myös opiskelijoita harjoittelemaan, sillä opintoihin kuuluu työssäoppimisjaksot. Työharjoittelijan perehdytys ei periaatteessa eroa uuden työntekijän perehdytyksestä, mutta opiskelijaharjoittelijoilla on oltava nimetty ohjaaja työpaikalla, joka valvoo työssäoppijan oppimista. (Työturvallisuuskeskus 2003, 5.)

### 2.3 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Uudelle työntekijälle olisi hyvä heti alussa muistaa näyttää konkreettisesti missä mikäkin sijaitsee ja kuka on kukin. Varsinaiseen työhön on vaikea ryhtyä, jos kaikki taustatiedot puuttuvat. Uudelle työntekijälle tulisi ensin kertoa työn tavoitteet ja talon tavat. Ilman oman työn tavoitteita uusi työntekijä on hukassa. Kun ensin on selvillä työpaikan yleiset asiat ja oman työn tavoitteet ja tarkoitus, on hyvä siirtyä käytännön perehdyttämiseen. Yksi keino olisi antaa työntekijälle ensin kirjallisena tietoa työpaikasta ja työstä, ennen kuin käytännön opetus aloitetaan. On hyvä myös selventää, keneltä voi kysyä neuvoa tarvittaessa ja kuka on vastuussa mistäkin. (Arthur 2005, 290, Koch 2008.)

Perehdyttäjän on katsottava että työntekijä myös oppii. Ideaalitulanteessa uudella työntekijällä on nimetty perehdyttäjä, joka kiertää hänen kanssaan

kaikki tarvittavat paikat ja tilat, opettaa käytännön työhön ja valvoo työn oppimista, sekä auttaa tarvittaessa työhön liittyvissä pulmissa ja ongelmissa. Harvoin kuitenkin työpaikoilla on resursseja panostaa perehdyttämiseen niin paljoin kuin olisi tarvetta. (Arthur 2005, 310.)

Perehdyttämiselle on myös monia tapoja. Se mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Tiettyjä raameja noudattamalla työpaikalla voidaan luoda hyvä perehdytyspohja, joita käytännön kokemukset sitten muokkaavat paremmaksi. Ensiarvoisen tärkeää olisi kysyä työntekijän mielipidettä perehdytyksestä. Mikä oli hyvää ja mitä tulisi tehdä toisin. (Arthur 2005, 305–307, 324, Koch 2008.)

On hyvä tehdä lista asioista, joita uudelle työntekijälle tulisi näyttää ja kertoa. Vanhoille työntekijöille itsestään selvät asiat ovat täysin uusia uudelle työntekijälle. Asioita, joita uudelle työntekijälle tulisia kertoa, ovat muun muassa: työvaatetus, parkkeeraus, varastojen ja tavaroiden sijainti, koneiden käyttö ja työpisteen tavaroiden sijainti, työpaikan puhelimet ja puhelinnumerot, työpaikan tietokoneet, missä ruokaillaan, missä sijaitsevat pukutilat ja wc ja ketä työpaikalla on ketäkin. Jokaisella työpaikalla tulisi olla ohjeistus, mitä kaikkea uudelle työntekijälle olisi hyvä näyttää. Myös muita käytännön asioita ja sääntöjä on hyvä kertoa jo heti alussa, ettei tule väärinkäsityksiä tai omaksuta vääriä tapoja. (Arthur 2005, 293–294.)

Hyvin tehty perehdytys hyödyttää niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Työntekijän olisi hyvä heti alussa saada tunne siitä, että kuuluu työyhteisöön ja on tervetullut, ja että hänet aidosti halutaan osaksi työyhteisöä. Suurin virhe on laittaa uusi työntekijä heti kiinni työhön, ilman että hänellä on sen suurempaa käsitystä työn sisällöstä tai tavoitteista. Ei pidä antaa työntekijälle vain luettavaksi kirjallisia perehdytysohjeita ja unohtaa sen jälkeen käytännön ohjaus. Toki kirjallinen perehdytysmateriaali on hyvä olla, mutta sen ja käytännön perehdyttämisen tulisi tukea toinen toisiaan. (Arthur 2005, 292, 297.)

## 2.4 Työsuojelu ja perehdytys

Työsuojelua säätelevät lait, viranomaisten määräykset ja sopimukset. Kaikista keskeisin on työturvallisuuslaki, joka edellyttää työnantajalta ja yritykseltä työsuojelun toimintaohjelman. Työturvallisuuden tarkoitus on ehkäistä vaaratilanteita ja luoda työpaikalle sellaiset olosuhteet, että työntekijöillä on turvallista tehdä työnsä ja säilyttää fyysinen ja psyykinen työkyky. Päävastuu on työnantajalla ja työnantajan nimeämällä esimiehillä, mutta jokainen on velvollinen ilmoittamaan havaitsemiaan vioista ja puutteista. (Työturvallisuuskeskus 2003, 21.)

Perehdyttämisessä pitää miettiä myös työsuojeluasioita. Uusille työntekijöille on kerrottava keskeiset työturvallisuuteen liittyvät asiat, mutta on varmistettava myös se, tietävätkö vanhat työntekijät kaikki tarvittavat työsuojeluasiat ja ovatko he perehtyneet uusiin turvatoimiin riittävän omatoimisesti. Työhönopastukseen liittyy, että työntekijälle näytetään kuinka koneita ja laitteita käytetään turvallisesti. On korostettava siisteyttä ja järjestystä, vaikka sen pitäisi olla itsestäänselvyys. Ergonomia kannattaa myös käydä läpi. (Työturvallisuuskeskus 2003, 21.)

Työpaikoilla pitää olla turvallisuussuunnitelma, sitä edellyttää jo pelastustoimilaki. Samassa kiinteistössä toimivilla paikoilla voi olla yhteinen suunnitelma. Turvallisuussuunnitelmaan perehdyttäminen pitäisi kuulua perusperehdyttämiseen. Myös vuokratyövoimaa käytettäessä on muistettava antaa heille tarvittava perehdytys ja työhönopastus, jotta vaaratilanteilta välttyttäisiin. Vuokratyöntekijä tulisi perehdyttää ainakin toimintaan hätä- ja poikkeustilanteissa ja turvalliseen koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttöön. (Työturvallisuuskeskus 2003, 22.)

Työturvallisuus on osa työhyvinvointia. Työturvallisuuslakia uudistettiin vuonna 2003 ja siinä sanotaan, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijän turvallisuudesta ja terveellisyydestä työssä. Työturvallisuuden varmistaminen vaatii toimenpiteitä niin työnantajilta kuin työntekijöiltä. Työntekijöiden on noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä ja ilmoitettava

puutteellisuuksista ja vioista työpaikalla. Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä sisäistää työturvallisuusasiat ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. (Virolainen 2012, 145–146.)

## 2.5 Perehdytyksen ylläpito ja muutoksiin perehdyttäminen

Perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan joskus muutokset vaativat vanhojenkin työntekijöiden perehdyttämistä. Työpaikalla esimies saattaa vaihtua, jolloin uusi esimies tuo omat toimintatapansa työpaikalle ja saattaa tehdä muutoksia. Myös uusien menetelmien, työvälineiden ja laitteiden käyttöönotto pitää opetella. Nykyään muutokset ovat yhä nopeampia ja monimutkaisempia ja niiden opetteluun jää yhä vähemmän aikaa. Eniten muutoksia on kenties tapahtunut tiedon määrän kasvussa ja teknologian kehittämisessä. (Työturvallisuuskeskus 2003, 19.)

Muutos tuo epävarmuutta ja turvattomuutta. Työntekijä voi alkaa pelätä muutoksia työssään, jolloin hän saattaa muuttua passiiviseksi ja varovaiseksi työtään kohtaan. Esimiehen syyttely on myös valitettavan yleistä. Muutos luo yleensä vastarintaa. Mitä enemmän ne koskettavat henkilöä itseään ja mitä yllätyksellisimpiä muutokset ovat, sitä voimakkaampi on yleensä vastarinta. Negatiivisia tunteita herättää sekin, jos itsellä on kovin pienet tai olemattomat mahdollisuudet vaikuttaa tilanteeseen. Muutoksen toteutusta helpottaa huomattavasti se, jos henkilökunnalle informoidaan muutoksista mahdollisimman aikaisin. On hyvä keskustella henkilöstön kanssa, jos liikeidea muuttuu tai uusia koulutuksia ja työnkiertoja suunnitellaan. Yrityskauppojen yhteydessä tämä ei aina kuitenkaan ole mahdollista. (Työturvallisuuskeskus 2003, 19.)

Tiedonkulku on ensiarvoisen tärkeää. Näin vältetään turhilta juoruilta ja huhuilta. Jos muutoksia on paljon, kannattaa ne kertoa henkilöstölle vähän kerrallaan, jolloin heillä on aikaa sulattaa muutokset paremmin. Yleisin syy muutoksien vastustamiseen on pelko epäonnistumisesta, virheistä ja oman pätevyyden epäileminen. Esimerkiksi työn kiertoa suunniteltaessa tai työtehtävien vaihtamisen yhteydessä on perehdyttäminen tärkeää.

Hyvällä perehdytyksellä käännetään helpommin vastustajien mielipiteet positiivisiksi. (Työturvallisuuskeskus 2003, 20.)

## 2.6 Hyvä perehdytys avain työhyvinvointiin

Perehdyttämistä on luonnollista tarkastella myös hyvinvoinnin kannalta, koska perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää uudessa organisaatiossa, uudessa työssä ja uudessa roolissa. Elämänlaatu muodostuu henkisestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Hyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, joka kattaa kaikki edellä mainitut osa-alueet. Työpaikallakin ihminen on kokonaan läsnä ja työhön vaikuttaa, jos jokin hyvinvoinnin osa-alueista ei ole kunnossa. Työhyvinvointi on huomioitu myös työlainsäädännössä, jossa työnantajaa velvoitetaan antamaan riittävä perehdytys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100–101.)

Työelämässä arvokkaaksi koetut asiat vaihtelevat eri ihmisillä. Työsuhteen alussa kannattaa keskustella uuden työntekijän kanssa asioista, joita hän pitää arvokkaana. Työntekijän omat motiivit ja arvot vaikuttavat siihen, miten hän kokee työnsä ja asettuu tehtävänsä. Hyvän henkilöjohtamisen peruselementeistä on näiden arvojen tunnistaminen ja hyödyntäminen organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Jos tulokas joutuu toimimaan omia arvojaan vastaan, se heikentää hänen motivaatiotaan ja sitoutumista työpaikkaa kohtaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101–102.)

Psyykinen hyvinvointi on lähellä henkistä hyvinvointia. Osaaminen on työelämässä keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tulokas voi olla epävarma uusista työtehtävistään ja ammattitaidostaan. Kun rooli, osaaminen ja tavoitteet on määritelty selkeästi etukäteen, vähennetään tulokkaan kokemaa alkuahdistusta. Onnistumisen tunne on kaikille tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102.)

Sosiaalista hyvinvointia edistetään sillä, että uudelle tulokkaalle esitellään muut työntekijät ja tuetaan luomaan riittävät vuorovaikutussuhteet. On tärkeä näyttää uudelle työntekijälle, että hän on tervetullut uuteen työyhteisöön. Hänet pitää myös hyväksyttää osaksi organisaatiota.

Perehdyttämisessä pitää olla aidosti kiinnostunut työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta ja osaamisesta ja niitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Sosiaaliseen hyvinvointiin työpaikalla liittyy myös nauru ja ilo, sekä rento ilmapiiri. (Kjelin & Kuusisto 2003,103.)

Fyysinen hyvinvointi liittyy työpaikalla ennen kaikkea työturvallisuuteen ja terveyttä edistäviin toimintatapoihin ja olosuhteisiin. Työturvallisuus pitäisi olla aina perehdyttämisen perusasia. Terveellinen työskentely ei ole ainoastaan tuki- ja liikuntaelinten oikeaa käyttöä, vaan myös oikein ryhmitettyä työskentelyä. Ihmisen pitää jaksaa ja arvioida omat voimavaransa pitkällä aikavälillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 105-106.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tästä on tehty eurooppalainen konsensusmääritelmä (Kehusmaa 2011, 14.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Virolainen 2012, 11.)

Hyvän työn määritelmiä on lukuisia. Hyvä työyhteisö on sellainen johon on mukava tulla, ihmiset ovat sitoutuneita, sallii erilaisuuden, poissaoloja on vähän, vaihtuvuus on pientä, suhteet esimiehiin hyvät, työstä saa palautetta, työnjako on selkeä, työmäärä on kohtuullinen, työnjako on oikeudenmukainen, ammattitaitoa voi kehittää, yhteistoiminta on luontevaa, sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa ja ketään ei kiusata. (Kehusmaa 2011, 110.)

Kunnon työolosuhteet ovat sellaiset, että olosuhteet, joissa työtä tehdään, ovat turvallisia eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä. Fyysisesti ja psyykkisesti tarkasteltuna työn kuormittavuus on oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Kunnon työolosuhteiden ympärille rakentuu muut työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kehusmaa 2011, 113.)

#### 3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja. Työkyky yksilötasolla ei vielä tarkoita työhyvinvointia. Kuten jo kappaleessa 2.6 tuli esille, työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttaa moni asia. Näitä ovat fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, terveys, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. (Kehusmaa 2011, 27–28.)

Fyysistä turvallisuutta luo muun muassa se, että työympäristö on turvallinen työskentelylle, suojavarusteet ovat kunnossa ja työvaatteet asianmukaiset. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu myös, ettei työ ole liian kuormittavaa tai rasittavaa elimistölle. (Kehusmaa 2011, 19.) Siihen liittyy myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet. Toimistotyötä tekeväälle työn kuormitus on luonnollisesti erilaista kuin fyysistä työtä tekeväälle. (Virolainen 2012, 17.)

Henkiseen työhyvinvoinnin piiriin voidaan katsoa kaikki ne osa-alueet, jotka koskevat mieltä ja psyykettä. Tässäkin kohtaa voidaan ottaa esille työn kuormittavuus, mutta henkisellä tasolla, niin että työntekijä pystyy suoriutumaan annetuista työtehtävistä ilman valtavaa stressiä ja kiirettä, eikä yhdelle ihmiselle saisi kasaantua kohtuuton määrä työtehtäviä, joista suoriutuminen vaikeutuu ajanpuutteen vuoksi. (Kehusmaa 2011, 19.)

Yhä keskeisempään asemaan on noussut psyykkinen hyvinvointi työssä. Se pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Psyykkisen hyvinvoinnin kohentamisella on merkitystä sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja yleisessä työssä viihtymisessä. Työstä johtuva psyykkinen pahoinvointi on nykypäivänä melko yleistä ja suurin syy siihen on kiire. Psyykkistä pahoinvointia voidaan ehkäistä tukemalla henkilöstöä, jakamalla työtehtäviä ja huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. (Virolainen 2012, 18.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin haasteet

Organisaatioiden johdolla on usein harhainen käsitys siitä, kuinka paljon työhyvinvointiin panostetaan. Vaikka olisi käytössä tyky-päiviä tai liikuntaseteleitä, eivät ne yksin ole avain työhyvinvointiin. Jos työhyvinvointi nähtäisiin kokonaisuutena, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden hyvinvoinnista ja johon vaikuttavat muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys, eivät liikuntasetelit yksin riitä pitämään työhyvinvointia yllä. (Kehusmaa 2011, 31.)



Työn fyysiseen puoleen tartutaan usein paljon herkemmin, kuin henkiseen puoleen ja fyysisiin haittatekijöihin suhtaudutaan vakavammin. Fyysistä turvallisuutta ja terveyttä kartoitetaan systemaattisemmin ja pyritään ennaltaehkäiseviin toimiin. Mikä on sinänsä hyvä, mutta silloin helposti henkinen puoli jää huomioimatta. On harmillista, ettei työnantaja usein koe olevansa vastuussa työntekijän henkisestä hyvinvoinnista, vaikka haittatekijä olisi työperäinen. Mielenkiintoista onkin huomata, että nuorempien ikäluokassa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy ei suinkaan ole fyysinen vamma tai sairaus, vaan masennus. (Kehusmaa 2011, 34.)

Yleisesti työsuojelua ja työpaikan vaaroja on kartoitettu erilaisilla työpaikkaselvityksillä ja riskitutkimuksilla. Todettuja riskejä on pyritty poistamaan muun muassa suojavälineillä, toimintatapoja muuttamalla, automatisoimalla vaarallisia työvaiheita ja muilla vastaavilla käytännön menetelmillä. Haittatekijöitä ja yleistä hyvinvointia mitataan erilaisilla ilmapiiri-, organisaatio-, työtyytyväisyys- ja stressikyselyillä. Esimiesten työtä arvioidaan 360-tutkimuksilla ja muilla esimiestyön mittareilla. Hieman henkilökohtaisempi tapa mitata työtyytyväisyyttä ovat kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Niissä pyritään selvittämään yksilötason tarpeita, odotuksia työn suhteen sekä työn mielekkyyttä. Työhyvinvoinnin edistämässä ei aina olekaan esteenä puute käytettävistä menetelmistä, vaan kuinka niitä osataan käyttää. (Kehusmaa 2011, 45.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kokonaisvaltaisesti jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Lakeja säätämällä ja toimintaa tukemalla yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämisellä. Näin edistetään terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Työpaikan turvallisuudesta vastaa organisaatio ja sen on noudatettava työntekoa koskevaa lainsäädäntöä ja rakennettava miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilö itse vastaa omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. (Virolainen 2012, 12.)

### 3.4 Merkitys tuottavuuteen

Työhyvinvointiin panostaminen saa organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. Kuten muutkin investoinnit, myös ihmisiin investointi tuottaa organisaatiolle voittoa. Osa hyödyistä saadaan siitä, että sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset alenevat. Osa hyödyistä tulee parantuneesta tuottavuudesta. Tutkimuksilla on osoitettu, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on suora yhteys. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Pitkällä aikavälillä hyvinvointi edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksetekokykyä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuu paljon kustannuksia työpaikoille ja yhteiskunnalle. Työpaikoille sairauspoissaolot tulevat kalliiksi. Kalleimmaksi tulevat lyhyet poissaolot, 1-3 päivää, jotka usein johtuvat työpahoinvoinnista, uupumuksesta tai työssä viihtymättömyydestä. Tietenkään kaikki poissaolot eivät johdu edellä mainituista, vaan syynä voi olla oma sairastuminen kausisairauksiin tai sairauksiin, jotka johtuvat työntekijän omista epäterveellisistä elintavoista, myös lapsen sairastuminen kerryttää poissaoloja. (Virolainen 2012, 121.) Tutkimuksissa on todettu, että viihtyisiksi koetut työpaikat menestyvät taloudellisesti paremmin muihin organisaatioihin nähden (Virolainen 2012, 123.)

### 3.5 Esimiehen rooli

Sekä työnantajien, että työntekijöiden keskuudessa ollaan yleisesti sitä mieltä työhyvinvoinnin tärkeydestä. Työhyvinvoinnin toimia toteutetaan kuitenkin varsin eri tavalla eri työyhteisöissä. Joissain työpaikoissa suositaan kuntotestejä, toisessa yhteishenkeä nostattavia tapahtumia, kolmannessa puolestaan käytäntönä ovat ilmapiirimittaukset. (Kehusmaa 2011, 22–25.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä johdon sitoutuneisuus on tärkeää. Se luo osaltaan innostuneisuutta ja viestii asian tärkeydestä. Esimiehen ja johdon toiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Aidon kehittämisen edellytyksenä on johdon ja henkilöstön työpanos. Oleellista on näkeekö organisaatio hyvinvoinnin työssä investointina vai kulueränä. (Virolainen 2012, 134.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy työhyvinvoinnin näkeminen kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvointiin panostaminen on investointi siinä missä muutkin liiketoimintainvestoinnit. Työhyvinvointi tulee liittää osaksi organisaation arvomaailmaa ja työkuultuuria. Yksittäisten toimenpiteiden sijaan olisi hyvä keskittyä ja panostaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on keskeinen osa esimiestyötä. Missään organisaatiossa työhyvinvointi ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää. Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin työpaikalla. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli lisää työntekijöiden suorituskykyä. Tällainen johtamistyyli on demokraattinen, antaa sopivasti vapautta ja vastuuta, johto keskustelee työntekijöiden kanssa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Tämä johtamistapa kielii siitä, että työnantaja luottaa alaisiinsa ja heidän kykyihinsä suoriutua työstä. (Virolainen 2012, 105–106.)

Työhyvinvointia lisää sekin, että työyhteisö ja esimies ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia kaikkia kohtaan. Ulkoisesta ja sisäisestä työyhteisöstä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Virikkeellinen ja yhteishenkeä nostava toiminta työpaikoilla on suositeltavaa. Parhaiten työstä suoriutuu, kun työyhteisö on miellyttävä ja töissä viihdytään. Myös työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo lisäävät työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 19.)

## 4 MENETELMÄT

### 4.1 Tavoitteet ja tehtävät

Tavoitteenani on luoda työpaikalleni perehdytysprosessi, jonka avulla perehdytys pystytään systemaattisesti toteuttamaan Myllyn ravintolamaailman jokaisessa ravintolassa. Perehdytysprosessin on oltava sellainen, ettei sen käyttöönottoon ole esteitä liian suureellisten tavoitteiden tai vaikeasti toteutettavien kohtien vuoksi. Tällä perehdytysprosessilla haluan, että jokainen uusi työntekijä saa niin kattavan perehdytyksen, että täysipainoinen ja tuottava työ pystytään aloittamaan mahdollisimman pian ja virheet minimoituisivat. Hyvällä perehdytyksellä aikaansaadaan työhyvinvointia, josta organisaatio hyötyy valtavasti. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi ja motivoituneempi, joten hyvän perehdytyksen vaikutukset kantavat kauas.

Opinnäytetyöni tuotos on perehdytyskansio Myllyn ravintolamaailmaan Turun Osuuskaupan ravintoloihin. Tällaista perehdytyskansiota ei ole työpaikallani vielä käytössä ja sellaiselle on tarvetta. Perehdytyskansion on tarkoitus olla tukena uusille työntekijöille heidän aloittaessaan uudessa työpaikassa. Perehdytyskansio annettaisiin luettavaksi ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä, jolloin työntekijällä olisi edes jonkinlainen käsitys toimipaikasta ja itse työstä. Kansion tarkoitus on olla avuksi työnantajalle informaation jakamisessa, sillä kaikkea ei suullisesti ehditä käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Kansio on apuna ja taustoittamassa itse fyysistä perehdyttämistä, joka annetaan jokaiselle uudelle työntekijälle. Fyysinen perehdyttäminen on helpompi toteuttaa käytännössä, kun uudella työntekijällä on tiedossa perusinformaatio, jota fyysisellä perehdyttämisellä syvennetään ja käytännöllistetään.

Perehdytyskansion on tarkoitus tuoda esille informaatiota, joka on kaikille ravintoloille yhteistä. Kansion tarkoitus on olla selkeä ja ymmärrettävä. Tavoitteena on, että uusi työntekijä saa pehmeämmän sisääntulon uuteen työhön ja työpaikkaansa, kun yleiset pelisäännöt ja käytänteet ovat

selvillä. Perehdytyskansio ei saa laiminlyödä varsinaista perehdyttämistä, vaan sen tarkoitus on olla tukena perehdytysprosessissa.

Perehdytysprosessi on luotu käyttäen apuna kehittämismenetelmän syklistä mallia. Tätä prosessia olen kuvannut tarkemmin kappaleessa 4.3. Perehdytyskansion kokoamisessa olen käyttänyt apuna vuoropäälliköiden haastatteluja, sekä omaa havainnointiani. Yleisen informaation olen saanut ravintolapäälliköiltä, sekä toimipisteiden vuoropäälliköiltä. Myös Myllyn kiinteistöpäälliköltä olen saanut Myllyn yleiset turvallisuusohjeet, jotka olen liittänyt oppaaseen.

## 4.2 Toimeksiantajan esittely

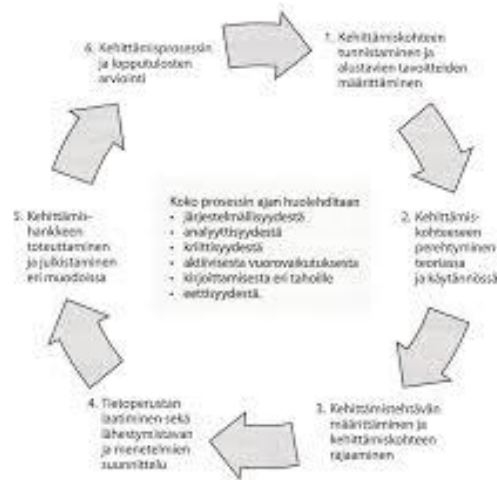
Tämän opinnäytetyön aiheen sain työnantajaltani. Työskentelen Turun Osuuskaupassa, Kauppakeskus Myllyn ravintolamaailmassa Turun Osuuskaupan ravintoloissa. Turun Osuuskauppa on Suomen vanhin osuuskauppa, joka on toiminut yhtäjaksoisesti vuodesta 1901. Turun Osuuskauppa toimi alkuaikoina nimellä Raunistulan Vähäväkisten Osuusliike, jonka tehtävänä oli tarjota asiakkaille etuja ja kohtuuhintaisia tuotteita. Vuodesta 1918 liike on toiminut nimellä Turun Osuuskauppa. Aluksi toiminta oli lähinnä yhteisostotoimintaa, mutta laajeni pikku hiljaa myös muille aloille. Ensimmäinen automarket perustettiin 1970-luvulla ja 1980-luvulla ilmestyi katukuvaan myös S-marketit ja Prismat. Osuuskauppojen perusajatuksena on ollut tuottaa etuja ja palveluja jäsenilleen ja olla uskollinen osuustoiminnan perusperiaatteelle, joita ovat avoin jäsenyys, demokraattinen hallinto ja ylijäämän palautus jäsenille. Nykyään Turun Osuuskauppa toimii market-, tavaratalo-, liikennemyymälä, matkailu- ja ravitsemiskaupassa. Turun Osuuskauppa pyrkii jatkuvasti kehittämään toiminta-alueensa palveluja ja tukemaan paikallisia tavarantoimittajia. Lisäksi Turun Osuuskauppa tukee paikallisia urheiluseuroja, kulttuuritoimijoita ja yhteiskunnallisia kohteita. (S-ryhmä 2016.)

Turun Osuuskaupan ravintoloita on Myllyssä yhteensä kahdeksan: Rosso, Rapido, Tsiken, Qualitano, Bacaro Doppio, Coffee House, Kulman Kuppila

ja Hesburger. Oma ”pääpaikkani” on Rapido, mutta teen vuoroja myös Rossossa, toivottavasti myöhemmin myös muissa pisteissä. Meillä moni työntekijä osaa työskennellä useammassa pisteessä, mikä mahdollistaa joustavan siirtymisen tarvittaessa toiselle osastolle tai sairauslomien paikkaukset.

#### 4.3 Kehittämistyön menetelmä

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni kehittämistyön syklistä mallia, jonka avulla perehdytysprosessi työpaikalleni on luotu (kuva 1). Kyseisen mallin tarkoitus on löytää uusia ratkaisuja ja saada aikaan muutoksia tai konkreettisia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–21.) Työni etenee järjestelmällisesti tutkimuksellisen kehittämistyön kuvion pohjalta. Tällaisen menetelmän tavoite on yleensä käytännön parantaminen, ei uuden luominen, jota muu tieteellinen tutkimus tuottaa.



Kuva 1 Kehittämistyön syklinen malli

##### 4.3.1 Kehittämistyön tunnistaminen ja määrittäminen

Kehittämisen prosessi alkaa kohteen tunnistamisena ja määrittämisenä. On määriteltävä tarkkaan, mihin kehittämishankkeeseen pyritään. Tässä kohtaa tavallisinta on yleensä jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisehdöiden luominen. Jotta onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin,

on tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määritelty. Tässä kohtaa menetelminä voidaan käyttää muun muassa haastatteluja tai havainnointia. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 32–33.)

Kun kohde on tunnistettu, on sen jälkeen asetettava tavoitteet. Tavoitteet voivat olla vielä tässä vaiheessa alustavia, sillä tutkittava kohde voi olla hyvinkin laaja tai tietoa ei ole vielä kerätty tarpeeksi. Kannattaa pyrkiä luomaan tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa. Kaikki se hiljainen tieto, joka työpaikalla on, on hyvä saada kaikkien käyttöön. (Ojasalo, ym. 2014, 27.)

Ennen kuin prosessia aletaan suunnitella, on opittava tuntemaan kehittämisen kohde. Kunnollinen taustatyö on tärkeää, ettei aleta suunnitella ja kehittää väärää kohdetta, vaan keskitytään olennaiseen. Kehittämistyö lähtee parhaiten liikkeelle, kun olennainen kysymys on löydetty. Tätä varten on luotava tietoperusta, johon tutkimus ja siihen liittyvä tieto perustuu. (Ojasalo, ym. 2014, 28.)

Tietoperustaa luodessa on hyvä havainnoida kohdetta. Yrityksen henkilökuntaa kannattaa haastatella ja esittää kysymyksiä organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Yrityksen taustamateriaaliin kannattaa tutustua, sillä sitä kautta saattaa saada hyvää pohjaa kehittämistyölle. Havainnointi kannattaa dokumentoida hyvin, jotta jälkeempäin sitä olisi mahdollisimman helppo hyödyntää. Teoria on kehittämiskohteen ymmärtämisessä tärkeä väline. Sitä varten tietoperusta kannattaa koota mahdollisimman kattavaksi ja omaa työtä tukevaksi. (Ojasalo, ym. 2014, 29–30.)

Olen määritellyt omaksi kehittämiskohteekseni perehdyttämisen työpaikallani, jonka tueksi on tehty konkreettinen perehdytyskansio työntekijöiden käyttöön. Lisäksi olen suunnitellut toimia, joiden seurauksena perehdytyksestä saataisiin järjestelmällisempi ja suunnitellumpi. Haluan työlläni korostaa, kuinka tärkeää työhyvinvoinnin kannalta kunnollinen perehdyttäminen on.

Kehittämistyö voi olla ongelma- tai uudistamisperusteinen. Oma lähestymistapani on uudistamisperusteinen. Siinä keskitytään luomaan

uusi perehdytysmalli työpaikalleni, koska sellaista ei vielä ole. Oma tavoitteeni on tuottaa työpaikalleni sellaista perehdytystä koskevaa materiaalia, josta on konkreettista hyötyä. Omassa työssäni olen koennut tietoperustaan teoriaa perehdyttämisestä, mutta myös työhyvinvoinnista, sillä kehittämisen kohteena olevan perehdytysprosessin haluan pohjautuvan työhyvinvoinnille. Kansioon olen käyttänyt saamaani materiaalia työpaikaltani sekä Turun Osuuskaupan sisäistä tietoa. Olen haastatellut vuoropäälliköitä ja saanut heiltä ravintolakohtaiset materiaalit ja tiedon, jota ei kirjallisesti välttämättä löydy.

#### 4.3.2 Lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu

Tutkimuksessa keskeisintä on löytää näkökulma, josta tutkimuksellisesta kehittämistyöstä edetään ja tämän aihealue on tunnettava hyvin. (Ojasalo, ym. 2014, 34). On syytä pohtia yleisesti, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin ja mitä konkreettisia menetelmiä valitaan. Tämä auttaa suunnittelussa ja tutkimuksellisuus on helpompi kytkeä kehittämiseen. Lähestymistapoja tutkimukselle ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo, ym. 2014, 36.)

Itse olen käyttänyt konstruktiiivista tutkimusta. Tässä tutkimustavassa on tavoitteena käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla jokin konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa perehdytyskansio ja ohjeet sen käyttöön. Muutokset sidotaan aikaisempaan teoriaan ja on arvioitava, onko työstä käytännön hyötyä tai onko sillä käytettävyyssarvoa. (Ojasalo, ym. 2014, 37–38.)

Menetelmiksi työhöni olen valinnut haastattelut ja havainnoinnin. Menetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) tai laadullisiin (kvalitatiivisiin) tutkimuksiin. Eri menetelmiä kannattaa käyttää sekaisin, jolloin saadaan kattavampi näkökulma aiheeseen. Kun menetelmää valitaan, on tärkeä pohtia millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. (Ojasalo, ym. 2014, 40.)



#### 4.3.3 Kehittämistyön toteuttaminen ja kehittämisprosessin arviointi

Kun edellä mainitut on käyty läpi, on vuorossa varsinainen prosessista kirjoittaminen. Kirjoittamisprosesseja on monta ja kukin valitsee oman tyyliinsä luodessaan ajatuksia varsinaiseksi tekstiksi.

Viimeinen vaihe prosessissa on arviointi. Arvioinnissa on tarkoitus osoittaa miten työssä onnistuttiin. Arvioinnissa käytetään suunnitelmallista tiedonkeruuta ja analysoidaan kerättyä tietoa. Saadun tuloksen pohjalta arvioidaan kehittämistoimen vaikutuksia ja työn etenemistä. Arviointi kohdistuu kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Kriteereinä arvioinnissa voidaan käyttää lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, soveltuvuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo, ym. 2014, 46–47.)

Oman työni ja tuotokseni kohdalla en voi mitata sen käytettävyyttä, sillä kansio ei ole vielä käytössä. Uudet kesätyöntekijät, joille kansio alun perin ensisijaisesti suunniteltiin, eivät ole vielä aloittaneet. Saan tietää kansion käytettävyyden ja palveleeko se ajatellusti todennäköisesti vasta syksymmällä. Kesän edetessä näen onko kansio otettu käyttöön ja voin kysellä, onko siitä ollut hyötyä ja jos ei, niin miksi.

#### 4.4 Haastattelun toteutus ja tulokset

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä menetelmistä tiedonkeruussa sekä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelussa haastateltavana olevalla on mahdollisuus laajemmin kertoa aiheesta, kuin esimerkiksi kyselyn avulla toteutettu tiedonkeruu. Haastattelussa sekä haastattelijan että haastateltavan on mahdollista syventää keskustelua ja ottaa esille asioita, jotka saattavat tulla mieleen vasta keskustelun lomassa. Näin saadaan monipuolisemmin esille tietoa tutkittavasta aiheesta, kuin jos keruumenetelmänä olisi jäykkä lomake tai kaavake. (Ojasalo, ym. 2009, 95.)

Haastattelun kesto vaihtelee suuresti. Yleensä haastattelut kannattaa nauhoittaa. Näin haastatteliija pystyy paremmin tarkkailemaan haastateltavaansa ja keskittymään itse tilanteeseen. Lisäksi nauhan avulla voi palata helposti haastatteluun uudestaan, jos on tarvetta. (Ojasalo, ym. 2009, 96.) Haastattelussa on se hyvä puoli, että suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen. Haastateltavat tavoittaa myös jälkeinpäin, jos ilmenee lisäkysymyksiä tai jotain kohtaa pitää selventää (Hirsjärvi, ym. 2014, 206.)

Vaikka haastattelussa on paljon hyviä puolia, on kolikolla kaksi puolta. Haastattelu vie aikaa. Haastattelu-aika on sovittava haastateltavien kanssa. Välillä yhteisen ajan löytäminen voi olla hyvinkin haastavaa. Lisäksi haastatteluun on valmistauduttava huolella etukäteen. Haastateltava voi myös vastata tietyllä tavalla, jolla olettaa haastattelijan haluavan tai haastateltava haluaa antaa itsestään tietyn kuvan. (Hirsjärvi, ym. 2014, 206.)

Tavallisesti haastatteluja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoituja eli kuinka muodollisia haastattelut ovat. Vastakohtina on täysin strukturoitu haastattelu, eli kysymykset on ennalta laadittu ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä ja strukturoimaton haastattelu, jossa keskustelu käydään vapaasti tietyn aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi, ym. 2014, 208.) Käytin haastattelumenetelmänä teemahaastattelua (Liite 1). Siinä haastattelun aihealue on selvillä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Omat haastatteluni olivat puolistrukturoituja. Kävin niissä jokaisessa läpi tietyt kysymykset, mutta keskustelu käytiin melko vapaamuotoisesti. Tavoitteena oli saada vastaus tiettyihin kysymyksiin, mutten kokenut kovin muodollisen tyylin olevan tarkoituksenmukaista, koska vuoropäälliköt olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Teemahaastattelu sopi mielestäni haastattelumenetelmäksi siksi, ettei tekemäni perehdytyskansio ole niin virallinen tutkimus kuin esimerkiksi lääketieteessä tehtävät koehenkilötutkimukset, joten ajattelin saavani vapaammasta keskustelusta enemmän irti. Vaikka käytössä oli valmiiksi mietityjä kysymyksiä, halusin antaa vuoropäälliköille mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään tai kommentoida haastattelun aihetta.

Haastattelin jokaisen ravintolan vuoropäällikköä tai – päällikköjä erikseen. Tsikenin ja Qualitanon vuoropäällikön Riikka Peltosen haastattelin 27. helmikuuta, Rosson vuoropäälliköt Carita Aimisen ja Tiina Karppisen haastattelin 3. maaliskuuta, Rapidon vuoropäällikön Marika Kivimäen 15. maaliskuuta, Kulman Kuppilan vuoropäällikön Tiia Ruutin 30. maaliskuuta, Bacaro Doppion vuoropäällikön Mirjam Stenroosin 12. huhtikuuta ja Coffee Housen vuoropäällikön Heidi Nurhosen 27. huhtikuuta. Jokainen haastattelu käytiin Myllyssä, yleensä siinä ravintolassa, jossa kyseinen vuoropäällikkö toimii. Haastattelun keston oli varattu noin tunti. Olin etukäteen pyytänyt vuoropäälliköitä katsomaan ravintoloiden aamu- ja iltavuorojen tehtäväkortit, liikeidean ja historian. Haastatteluissa käytiin läpi valmiiksi laatimani kysymykset, mutta vapaamuotoisen keskustelun tyyliin. Pohjustin ensin mitä teen ja miksi, jonka jälkeen kysymysteni pohjalta käytiin haastattelu.

Vuoropäälliköiltä sain tehtäväkortit, liikeidean ja mahdollisen historian (jotkut ravintoloista ovat uusia), jotka liitin perehdyskansioon. Haastattelujen pohjalta pystyin luomaan perehdytyskansioon ne osiot, jotka käsittelivät näitä ravintoloita. Valmiit osiot hyväksytän vielä vuoropäälliköillä, jotta he saavat tarkastaa onko kaikki oleellinen tuotu esiin tai onko osioita, jotka voisi jättää pois. Haastattelujen tekeminen oli toimiva menetelmä, sillä sitä kautta sekä vuoropäälliköt että minä pystyimme käymään läpi ne asiat, jotka olisi hyvä liittää kansioon. Haastattelu sitoutti kummatkin osapuolet asiaan ja sain hyvän pohjan perehdytyskansioon. Ilman haastatteluja tiedon kerääminen olisi jäänyt varsin löyhäksi, enkä usko tuolloin informaation olleen kovin kattavaa.

Sain melko hyvän käsityksen, mitä missäkin ravintolassa tehdään. En itse tämän perehdytyskansioprojektin aikana perehtynyt varsinaisesti mihinkään ravintolaan, mutta jonkinlainen käsitys ja ymmärrys ravintoloista kuitenkin jäi. Nähdäkseni tarkoitus oli, että perehdyn jollain lailla kaikkiin ravintoloihin, mutta en usko sen olleenkaan tarkoitus, että tämän prosessin aikana opin jokaisen ravintolan toimintatavat perusteellisesti. Sain kuitenkin perusajatukselta kiinni, joten on helpompaa tuottaa materiaalia uusille työntekijöille, kun tietää edes vähän mistä on kyse. Vaikka

haastattelutilanteet olivat varsin vapaamuotoisia, enkä nauhoittanut haastatteluja, koin saaneeni niistä kaiken tarvittavan ja käyttökelpoisen tiedon.

#### 4.5 Havainnoinnin toteutus ja tulokset

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytin osittaista havainnointia ja omia kokemuksiani. Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointia on pidetty tieteiden yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä. (Hirsjärvi, ym. 2014, 212.)

Havainnointia voidaan käyttää sekä luonnollisessa ympäristössä että laboratorio-olosuhteissa. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai haastattelun ja kyselyn lisänä. (Ojasalo, ym. 2009, 103.)

Havainnoin etuna on, että siitä saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, organisaatioiden tai ryhmien toiminnasta. Havainnointi on erinomainen menetelmä, kun tutkitaan esimerkiksi vuorovaikutuksia tai tilanteita, jotka ovat vaikeasti ennakoitavia tai nopeasti muuttuvia. Lisäksi jos on kielellisiä vaikeuksia tai jos halutaan tietoa, jota tutkittava ei suoraan kerro haastattelijalle. Toisaalta havainnointia on kritisoitu siitä, että se saattaa häiritä tilannetta ja muuttaa havainnoitavien käytöstä. Havainnoinnin toteuttaminen myös vie aikaa. (Hirsjärvi, ym. 2014, 213–214.)

Havainnoinnin menetelmiä ovat systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Systemaattista havainnointia käytetään yleensä kvantitatiivisissa tutkimuksissa ja osallistuvaa havainnointia kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi, ym. 2014, 214–215.) Itse olen käyttänyt tavallaan osallistuvaa havainnointia, koska työskentelen itse kyseisissä paikoissa. Pohjaan näin havaintoni omiin kokemuksiini. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan ja tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia (Hirsjärvi, ym. 2014, 216.) Ääripäitä ovat täysin passiivinen havainnoija, joka ei osallistu toimintaan, vaan havainnoi sitä täysin ulkopuolisena, ja aktiivinen havainnoija, joka osallistuu kehittämiskohteensa toimintaan konsulttina. Yleensä toimitaankin näiden ääripäiden välimaastossa. (Ojasalo, ym. 2009, 104.)

Havainnoin on aina hyvä olla mahdollisimman järjestelmällistä. Kohde määritellään aina ennakkoon ja tulokset pyritään kirjaamaan mahdollisimman nopeasti ylös. On myös mietittävä mikä on havainnoijan rooli ja kuinka näkyvä osa hän on. Havainnoitsijan on myös pystyttävä rakentamaan havaitsemastaan looginen kokonaisuus. Tarkoitus on yhdistää saatuja havaintoja laajempaan kokonaisuuteen. (Ojasalo, ym. 2009, 104–107.)

Havainnoinnin valitsin sillä perusteella, että itse paikassa työskentelevänä ja tavat tietävänä voin ammentaa jotain omista kokemuksistani. Olen työskennellyt sen verran monessa paikassa ravintola-alalla, että olen nähnyt perehdyttämisiä laidasta laitaan. Käytän havainnointiini niitä tunteja, joita koin itse ensimmäisinä työpäivinäni, mutta havainnoin myös työympäristöäni nyt, kun teorian ja tiedon pohjalta tiedän, kuinka olisi hyvä toimia.

Havainnoin työympäristöäni lähinnä työn kautta. Havainnointi ei ole pääaineistonkeruumenetelmäni, vaan käytän sitä tukemaan sitä tietoa, joka minulla perehdyttämisestä jo on. Perehdytyskansiota luodessani ja sen käyttöä suunnitellessani käytin myös hyväkseni niitä havaintoja ja tietoja, joita olen ammentanut aiemmista työ- ja harjoittelupaikoista alalla.

Havainnoinnin pohjalta huomasin, ettei perehtyminen ole toteutettu Myllyn ravintoloissa kovin systemaattisesti. Ilahduttavaa oli kuitenkin huomata, että tahtoa on ja asia oli tiedossa. Uskon asian korjaantuvan, kunhan kaikki ylemmällä tasolla olevat henkilöt ottaisivat hyvän perehdytyksen menetelmät käyttöönsä.

Valitettavan yleistä on, että uusi työntekijä laitetaan suoraan itse työhön ja asiakaskontaktiin ilman, että hänelle ensin kerrotaan taustalla tarvittava tieto. Vanhoille työntekijöille itsestään selvältä ja pieniltä tuntuvat asiat ovat uudelle työntekijälle täysin uutta ja vierasta. Tietenkään kaikkea ei voi etukäteen kertoa ja opettaa, vaan osa opitaan luonnollisesti työn kautta. Perehdytysoppaan toivon tuovan pientä helpotusta perehdytysprosessiin.

Niin että taustatiedot saisi lukemalla oppaasta ja siitä olisi luonnollinen jatkumo itse fyysiselle perehdyttämiselle.

Käytetyt menetelmät, haastattelut ja havainnointi omista kokemuksista, valikoituivat osin työnantajani ohjeistuksesta. Havainnoinnin päätin ottaa itse mukaan menetelmäksi, mutta haastatteluosio on työnantajani ehdottama. Menetelmät ja toteutustavat tuntuivat luontevilta valinnoilta, joten en pohtinut niiden vaihtamista. Perehdytyskansion tekemiseen ei mielestäni olisi voinut käyttää esimerkiksi kyselylomakkeita. Jos olisin lähettänyt sähköpostia ja pyytänyt kirjallisesti materiaalia, en todennäköisesti olisi saanut riittävää otantaa vastauksista. Haastattelulla saa kontaktin toiseen osapuoleen ja tilanteessa voi esittää mieleen tulevia kysymyksiä valmiiden lisäksi.

#### 4.6 Aikataulu

Haastattelut on toteutettu kahden kuukauden aikana. Yhdelle haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Haastattelujen pohjalta on tehty muistiinpanot, jotka on kirjoitettu auki melko pian haastattelun jälkeen. Haastattelukysymykset tehtiin yhdessä esimieheni kanssa alkuvuodesta 2016.

Havainnointia olen tehnyt siitä asti, kun sain aiheen työlleni. Otin havainnointiin tueksi myös niitä ajatuksia ja kokemuksia, joita itselleni jäi aloittaessani nykyisessä työssä. Havainnointia ei tehty valmiin kaavan pohjalta, vaan se perustuu enemmän omiin tuntemuksiini ja kokemuksiini. Myös työkavereilta saadut kommentit ja ajatukset antoivat lisäarvoa havainnointityölle. Havainnoinnilla ei ole tarkkaa alkamis- tai loppumisaikaa ja se on toteutettu pääsääntöisesti töissä ollessani.

Menetelmien käytön jälkeen on koottu perehdytyskansion ravintolakohtaiset osiot. Ennen haastatteluja olin jo koonnut yhteen yleisen informaation. Kansion koostaminen ei kaiken kaikkiaan vienyt niin suurta aikaa, kuin olin kuvitellut, vaikka kansio on koottu osissa. Itse

perehdytysprosessi ja sen taustalla käyttämäni metodit ovat vieneet ajasta suurimman osan.

## 5 PEREHDYTYSPROSESSI MYLLYN RAVINTOLAMAAILMASSA

### 5.1 Työpaikalla tehtävä perehdytys

Usein huomaa, että perehdyttämisessä mennään suoraan itse asiaan ja taustoittaminen unohdetaan. Tunteakseen työnsä ja tullakseen mahdollisimman hyväksi työntekijäksi, on uudelle tulokkaalle muistettava kertoa ja opastaa kaikki muukin, kuin vain se osa, jonka asiakas näkee. Uuden työntekijän kanssa olisi hyvä heti ensimmäisenä päivänä kiertää näyttämässä mistä ovesta hänen tulee kulkea ja mistä haetaan kulkulätkä. Perehdyttäjän on hyvä olla mukana hakemassa kulkulätkää, että hän voi samalla näyttää mihin oviin ne käyvät ja kuinka ne toimivat. Samalla voi näyttää pukutilat ja antaa pukukaapin avaimen.

Tämän jälkeen on hyvä näyttää missä sijaitsevat varastot. Koska varastossa on erikseen kuiva-ainevarasto, kylmäkaapit, pakastin ja juomavarasto, on tulokkaan kanssa käytävä läpi mitä tavaroita hän löytää mistäkin varaston osasta ja minkä ravintolan tavarat ovat missäkin. On tärkeää, että ottaa varastosta tavaraa oikean ravintolan hyllystä. Jos uudelle työntekijälle ei ole muistettu näyttää tiloja etukäteen, saattaa hän vahingossa ottaa väärältä osastolta. Lainaaminen on sallittua, mutta ne pitää muistaa kirjata asianmukaisesti siirtolomakkeeseen. Varastojen lisäksi takatiloissa sijaitsevat esimiesten toimistot, taukotila ja keittiö. Myös nämä paikat on käytävä läpi, missä tapahtuu mitäkin ja mistä löytyy mitäkin. Uusi työntekijä tulee tarvitsemaan jatkossa näitä tiloja, joten niiden läpikäymistä ei voida sivuttaa.

Vasta edellisten läpikäymisen jälkeen voi työntekijää alkaa perehdyttää omaan työpisteeseensä. Sielläkin tulee ensin kuitenkin käydä läpi liikeidea ja mitä myydään. Tuotetietous on asiakaspalvelussa ensiarvoisen tärkeää. Uuden työntekijän on hyvä tutustua ruoka- ja juomalistaan etukäteen. Koko listaa ei mitenkään voi lukemalla etukäteen täysin omaksua, vaan se opitaan työn kautta käytännössä. Perusasiat on kuitenkin tiedettävä etukäteen, jotta voi ylipäättään palvella salissa. Lisäksi uudelle työntekijälle on näytettävä kuinka tarvittavat laitteet toimivat ja kuinka niitä käytetään



turvallisesti. Työergonomia on myös hyvä käydä läpi. Näin vältetään virheellinen toimiminen jo heti alussa ja vältetään työstä johtuvia tapaturmia ja vahinkoja.

Perehdyttämiseen olisi hyvä nimetä yksi henkilö, jonka ei samalla tarvitse tehdä muita töitä, koska silloin perehdytysprosessi voi jatkua keskeytyksettä, sekä pysyä yhtenäisenä kokonaisuutena. Toki vastuu perehdyttämisestä ja uuden työntekijän alkuun saattamisesta on koko työyhteisöllä. Kaikkien vastuulla on oikaista väärin tehtyjä toimia ja kertoa oikea toimintatapa, kuitenkin syyllistämättä virheistä. Virheistä opimme parhaiten. Uusi työntekijä pääsee parhaiten alkuun, kun hänellä on nimetty ohjaaja, joka on vastuussa olennaisten asioiden opettamisesta ja jolta uusi työntekijä voi kysyä työhön liittyviä asioita.

Jos perehdytystoimet laiminlyödään ja työntekijä sysätään työmaalle ilman asianmukaista perehdyttämistä, ei työhyvinvointi toteudu. Uuden työntekijän on vaikea päästä kiinni työyhteisöön, jos hänelle ei muisteta edes esitellä muita työntekijöitä. Uusi työntekijä saattaa kokea, että hänen pitäisi jo osata toimia työpaikalla aiemman kokemuksensa perusteella, vaikka itse paikka, toimintatavat ja kassajärjestelmä olisi täysin vieras. Uusi työntekijä alkaa tällaisessa tilanteessa kokea helposti epävarmuutta työtään kohtaan ja hän saattaa jännittää työpäiviään. Jännitys voi muuttua peloksi ja työpaikalle saapuminen saattaa aiheuttaa voimakastakin ahdistusta, koska oma rooli ja toimintatavat eivät ole tiedossa. Tämä vältettäisiin hyvällä ja perusteellisella perehdyttämisellä. Huonosti voiva työntekijä ei ole kenenkään etu.

Perehdyttäminen koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös vuokratyövoimaa. Vuokratyöläinen on yhtä lailla uusi työntekijä, jos hän ei ole aikaisemmin toiminut kyseisessä organisaatiossa.

Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen laiminlyödään helposti, sillä heitä tarvitaan yleensä silloin kun on kiire ja työvoimaa on saatava nopeasti.

Lisäksi vuokratyövoiman vaihtuvuus voi olla suurta. Myllyn ravintolamaailmassa työskentelee suurimmaksi osaksi samoja vuokratyöntekijöitä, joten heille paikka ja työtavat ovat jo tuttuja. Kuitenkin

on muistettava, että jos työpaikalle saapuu täysin uusi vuokratyöläinen, on hänelle muistettava kertoa ja näyttää tärkeimmät asiat ennen työhön ryhtymistä. Osaamaton työntekijä voi saada aikaan taloudellista tappiota tai satuttaa itseään, koska perehdyttämistä ei ole tehty.

## 5.2 Perehdytyskansion kokoaminen

Opinnäytetyöni tuotos on perehdytyskansio työpaikalleni. Sain kansion tekemiseen selkeät ja hyvät ohjeet, joita noudattamalla syntyi tiivis, mutta informatiivinen tietopaketti. Kansion oli tarkoitus olla selkeä ja ymmärrettävä ilman kapulakieltä. Kansio kattaa kaikki ne osa-alueet, jotka uuden työntekijän on tiedettävä tullessaan töihin. Koska kaikkia työhön liittyviä asioita ei varmasti ehditä uuden työntekijän kanssa käymään suullisesti läpi, on tämä tietopaketti apuna. Sen avulla uusi työntekijä saa edes hieman käsitystä siitä, missä hän tulee työskentelemään.

Kansion kokoaminen prosessina oli pitkä, muttei liian työläs. Alustavan aiheen sain esimieheltäni joulun 2015 tietämillä ja varsinaisen työn aloitin helmikuussa 2016 aiheen varmistuttua. Näin kattavaa opasta ei työpaikallani ole aikaisemmin ollut ja sille koettiin olevan tarvetta. Informaatio, jonka nyt kokosin yhteen yksien kansien väliin, on aikaisemmin ollut saatavilla hajanaisesti sieltä ja täältä. Nyt kun kaikki oleellinen tieto on yhdessä nipussa, ei uudelle työntekijälle tarvitse jakaa epämääräisiä kasoja paperia, jotka helposti hukkuvat tai jäävät lukematta. Perehdyttäjän on helpompi lähteä perehdyttämään uutta työntekijää, kun tällä on jo ennakkotietoa. Perehdyttäjä syventää kirjallista materiaalia käytännön perehdyttämisellä ja antaa tarvittaessa lisätietoa.

Kohdensin perehdytyskansion koskemaan pelkästään salityöntekijöitä. Keittiön puolelle olisi hyvä tehdä vastaavanlainen perehdytyskansio. Perehdytyksessä on salipuolen työntekijälle muistettava kertoa keittiön tehtävät pääpiirteittäin ja kuinka heidän kanssaan kommunikoidaan. Perehdytyskansioon olisi hyvä laittaa annoksista kuvat. Tämä selkeyttää ruokalistan sisältöä.

Lopputuloksena syntyneeseen perehdytyskansioon olen itse tyytyväinen. Siitä tuli sellainen, että itse uutena aloittava työntekijänä kokisin sen hyödyllisenä. Pientä haastetta työn loppuvaiheessa aiheutti osaan työpaikan käytänteisiin tulleet uudistukset. Todennäköisesti joudun vielä muokkaamaan osaa perehdytysoppaan kohdista uudelleen, mutta siihen en ole vielä saanut ohjeistusta. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla kommentteja muilta työntekijöiltä, onko kansio heidän mielestään tarkoituksenmukainen ja olisiko heille ollut kyseisenlaisesta tietopaketista hyötyä silloin kun he itse aloittivat uusina työntekijöinä.

### 5.2.1 Kansion käyttö

Koottu kansio on tarkoitus antaa uudelle työntekijälle, kun hän ensimmäisenä työpäivänään saapuu työpaikalle. Kansio olisi hyvä lukea läpi ennen varsinaisen työn aloittamista. Kansioon tutustumisen yhteydessä olisi hyvä tehdä työsopimus ja allekirjoittaa muut tarvittavat asiakirjat.

Kansiosta löytyy kaikki tärkeä informaatio mitä työssä saattaa joutua tarvitsemaan, siksi siihen on hyvä tutustua jo työsuhteen alussa. Jokainen sairastuu joskus, joten on hyvä tietää kenelle asiasta kuuluu ilmoittaa ja mihin numeroon. Turvallisuus on ensiarvoisen tärkeää ja koska työskentelemme kauppakeskuksessa, on tiedettävä myös kauppakeskuksen yleiset turvallisuusohjeet ja – määräykset. Heti työsuhteen alussa on hyvä tietää myös käytänteistä kuinka toivoa vapaata ja minne työvuorot ilmestyvät. Yleiset pelisäännöt, työvuoroihin, palkkoihin ja turvallisuuteen liittyvät asiat, salassapitovelvollisuus, työpaikan organisaatio, pukuhuoneiden sijainti, kulkulätkillä kulkeminen, aukioloajat ja parkkeeraus ovat muun muassa sellaisia asioita, jotka työntekijän tulisi tietää jo ensimmäisenä päivänä.

Kansion tehtävänä ei missään nimessä ole tarkoitus kattaa koko perehdyttämistä. Kansio on vain pieni osa perehdytysprosessia, jonka tärkein osa on fyysinen työhön opastaminen. Fyysisellä perehdytyksellä syvennetään kansiosta saatua tietoa ja sidotaan se käytäntöön.

Perehdytys ei ole tiettyyn aikaan sidottu osio, vaan se jatkuu työn ohella niin pitkään kun sille on tarvetta ja työntekijä kokee omaksuneensa työhön vaadittavat taidot ja tiedot.

### 5.2.2 Kansion hyödyt työpaikalle

Kansion avulla uusi työntekijä saatetaan osaksi työyhteisöä. Päivitetyllä ja ajantasaisella perehdytyskansiolla annetaan uudelle työntekijälle tarvittava taustatieto yhtenä pakettina. Näin säästetään aikaa, kun varsinaisen perehdyttämisen tukena olevat taustatiedot ovat jo selvillä.

Perehdyttämisessä voidaan keskittyä tekemään uudesta tulokkaasta mahdollisimman hyvä ja osaava osa työyhteisöä ja käytännöllä syvennetään kirjallisena saatua tietoa.

Uuden työntekijän lisäksi kansiosta on hyötyä myös vanhoille työntekijöille, jotka tuuraavat tilapäisesti toisilla osastoilla. Tehtäväkorteista voi tarkistaa ja muistuttaa itselleen vuorojen kulun myös työn jo alettua.

Perehdytyskansiosta on hyötyä myös työntekijöille, jotka ovat olleet tilapäisesti poissa työelämästä, jolloin he voivat tarkistaa ja päivittää tietojaan kansiosta. Ajantasaiset tehtäväkortit auttavat esimerkiksi niitä, jotka joutuvat tuuraamaan toisella osastolla äkillisen sairastapauksen vuoksi. Vanhoja työntekijöitä myös perehdytetään toisiin toimipaikkoihin ja työpisteisiin, jolloin kassajärjestelmä ja yhteiset tilat ovat tuttuja, mutta uuden toimipaikan idea voi olla täysin tai osittain uusi. Tällöin heidätkin on perehdytettävä toimipaikan tehtäviin yhtä lailla kuin uudet työntekijät.

### 5.3 Analyysi

Perehdyttämisessä ideaalitulanteessa työntekijä saa ennen varsinaisen työn aloittamista luettavakseen materiaalia, joka auttaa häntä pääsemään kiinni varsinaiseen työhön ja hahmottamaan organisaation taustoja ja liikeideaa. Kuten Diane Arthur (2005) toteaa kirjassaan, on perehdytyksellä suuri riski epäonnistua, koska siihen ei käytetä tarpeeksi aikaa. Perusasiat saatetaan oppia hyvinkin nopeasti, mutta syvällisempi ymmärrys työtä kohtaa opitaan vasta ajan kuluessa. Eteen tulevista

ongelmatilanteista opitaan, mutta liiat virheet tulevat ennen pitkään yritykselle kalliiksi.

Arthur luettelee asioita, joita uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä läpi heti töiden alussa ensimmäisenä päivänä. Läpikäytäviä asioita ovat muun muassa tavaroiden paikat, talon tavat, työn tavoitteet, liikeidea ja asiakaskunta ja myytävät tuotteet. Vasta sitten voidaan alkaa perehdyttää itse työhön. Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan itse työhönopastus on vain osa perehdytysprosessia ja uuden työntekijän oppiminen kehittyy jatkuvasti työn ohella. Valitettavan harvoin työpaikalla on kuitenkaan resursseja toteuttaa perehdytys niin hyvin kuin mahdollista. Tästä päästään työhyvinvoinnin saralle, johon perehdytys olennaisesti kytkeytyy.

Vaikka työhyvinvointi on huomioitu työlainsäädännössä, jää se perehdytyksen kannalta usein huomiotta. Moni työnantaja ei ehkä ymmärrä, kuinka suuri merkitys hyvällä perehdytyksellä on työhyvinvointiin. Harri Virolainen (2012) onkin kirjassaan todennut, että vaikka lainasäädännöllä on luotu puitteet työhyvinvoinnille, jää työnantajien tehtäväksi sen toteutus. Työhyvinvointi on tärkeä osa työssä jaksamiseen ja työpaikalla viihtymiseen ja kaikki lähtee perehdyttämisestä.

Helposti perehdytys sivuutetaan, koska sille ei koeta löytyvän aikaa. Olen työskennellyt jo niin monessa eri työpaikassa, että olen nähnyt perehdytyksiä laidasta laitaan, lähinnä palvelualoilla. On paljon helpompi aloittaa työt uudessa työpaikassa, kun on jo etukäteen jonkinlainen käsitys siitä, mitä sinulta odotetaan ja mitä tuleva työ pitää sisällään. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan työpaikalla ja perehdytetään kunnolla, ettei hän pelkää tulla töihin, koska on epävarma kyvyistään ja työn sisällöstä. Tämä pelko ja ahdistus voi jäädä pitkäksi aikaa, jos perehdytys sivuutetaan tai toteutetaan huonosti. Kjelin ja Kuusisto (2003) ottavat myös esille sen, että ihminen on fyysinen, psyykkinen, henkinen ja sosiaalinen kokonaisuus ja työhyvinvointi kattaa kaikki nämä osa-alueet.

Hyvässä perehdyttämisessä aloitetaan mielestäni siitä, että kerrotaan missä tulet työskentelemään ja mitkä ovat kyseisen organisaation tavoitteet ja odotukset. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miksi hänen pitää toimia tietyllä tavalla. Toinen tärkeä seikka, joka usein unohtuu, on konkreettinen kiertäminen organisaation tiloissa. Näytetään missä mikäkin sijaitsee, esimerkiksi missä on varastot, pukuhuoneet, mistä pääsee sisälle ja ulos, missä on taukotila, puhelin, esimiehen toimisto jne. Lisäksi henkilökunnan esittely on tärkeää. On vaikea tietää kenestä puhutaan, jos ei ole koskaan tavannutkaan kyseistä henkilöä tai kukaan ei ole kertonut, että henkilö X on vuoropäällikkö tai esimies. Mielestäni on tärkeää, että ennen varsinaista työhön ryhtymistä taustatietojen on oltava kunnossa.

Tarkoitus ei myöskään ole laittaa uutta työntekijää heti niin sanotusti ”surman suuhun”. Usein olen kuullut tapauksista, joissa uusi työntekijä on laitettu kassan taakse ilman minkäänlaista perehdyttämistä. Näin ei missään nimessä saisi toimia. Vasta kaiken taustatiedon omaksuneena uusi työntekijä voidaan alkaa perehdyttää varsinaiseen työntekoon. Ravintola-alalla esimerkiksi on tärkeä tietää mitä myyt, ennen kuin alat myymään. Ruokalistaan tutustuminen ennakkoon auttaa, vaikka listan omaksuminen vaatii aikaa ja monta juoksukertaa keittiöön kysymään annoksista. Olisi myös hyvä tietää miltä listan ruoka-annokset näyttävät. Kokin ja tarjoilijan vuorovaikutuksen tulisi olla mutkatonta ja helppoa. Tarjoilija ei saa pelätä kokin kanssa työskentelyä ja kokin on osattava ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta syyllistämättä tarjoilijaa tai asiakasta. Työhyvinvointiin vaikuttaa suoraan työntekijöiden välinen kommunikaatio ja toimiiko yhteishenki.

Vasta viimeisenä aloitetaan perehtyminen varsinaiseen tehtävään eli myymiseen ja asiakaskontaktiin. Kassaa on hyvä ensin käydä läpi niin, että kokenut työntekijä näyttää kuinka kassa toimii ja mihin lyödään mitäkin ja uusi työntekijä voisi ensin vierestä seurata toimintaa. Vasta tämän jälkeen uusi työntekijä itse alkaa käyttää kassaa, aluksi niin, että joku on tarvittaessa vieressä opastamassa ja auttamassa. Koskaan ei uuden työntekijän pitäisi pelätä avun pyytämistä. Vähitellen voi uudelle

työntekijälle opettaa syvemmin myymistä, asiakkaiden kohtaamista, suosittelua, kaikkia niitä toimia, joilla hänestä tehdään mahdollisimman hyvä ja tuottava työntekijä organisaatioon. Perehdyttäminen jatkuu vielä senkin jälkeen, kun työntekijä on oppinut perusasiat työstään.

Prosessissani olen yrittänyt saada perehdytysmallista sellaisen, että se palvelisi mahdollisimman hyvin tarkoitustaan. Että se olisi selkeä ja sellainen, että johdolla on intressejä käyttää sitä. Haluaisin, että jatkossa kaikki perehdytystä hoitavat käyttäisivät samaa mallia. Malli muotoutuisi luomani perehdytysprosessin ja käytännön kautta. Prosessia luodessani on saattanut jäädä olennaisia asioita huomioimatta, joten siksi käytäntö osaltaan osoittaa ne oleelliset kohdat, joita perehdytyksessä tulee huomioida.

#### 5.4 Oma oppiminen ja jatkotutkimusaiheet

Perehdyttämisestä ja perehdytysoppaista ja –kansioista on tehty paljon opinnäytetöitä. Haastavaa olikin löytää näkökulma, joka olisi hieman erilainen ja ajankohtainen. Työn edetessä tulleet ohjeistusten ja käytänteiden vaihdot, on vielä päivitettävä kansioon. Lisäksi osa ravintolakohtaisista osioista vaatii vielä muokkausta yhdessä vuoropäälliköiden kanssa.

Omasta mielestäni tavoitin työnantajani idean ja sain työstettyä toimivan tietopaketin, josta uskon olevan apua informaation jaossa uusille työntekijöille. Se, ottaako työnantaja käyttöön tekemäni ehdotukset perehdytysprosessiin, jää nähtäväksi. Haasteeksi tulee muodostumaan perehdytykseen käytössä oleva aika ja onko perehdyttäjä tietoinen luodusta mallista. On haaste saada perehdytysprosessi työpaikallamme kaikkien tietoisuuteen. Johdon on oltava sitoutuneita perehdytysmalliin, muuten koko prosessi ei toimi. Tekemäni perehdytysoppaan yleistä osaa voivat käyttää kaikki Myllyn Turun Osuuskaupan ravintolat, sillä siinä kerrotut asiat ovat kaikille samat. Yleistä osaa voi hyödyntää osittain myös muissa Turun Osuuskaupan toimipisteissä, lähinnä ravintoloissa, tosin pieniä muokkauksia vaadittaisiin. Ravintoloille tekemääni osiota, joka

käsittelee liikeidean, historian ja tehtäväkortit, voi sinänsä voi hyödyntää muualla, mutta jos pohja koetaan toimivaksi, voi sitä käyttää ja muokata se ravintolakohtaiseksi.

Työtä tehdessäni opin jäsentämään kirjoitustani niin, että se muodostaa selkeän kokonaisuuden. Kehittämistyön mallinnuksen avulla pystyin kokoamaan teorian ja käytännön toimet yhteen luontevasti ja sain aikaan toimivan kokonaisuuden. Prosessin edetessä hahmotus työtäni kohtaan parani ja pystyin kokonaisvaltaisemmin tarkastelemaan aikaansaannostani. Saavutin itselleni asettamat tavoitteet. Prosessia pitää luonnollisesti jatkaa, jotta perehdytyksestä saadaan syvempi kokonaisuus.

Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tarkastella, miten tekemäni perehdytysprosessi ja – kansio on otettu käyttöön ja miten sitä sovelletaan. Tai jos oma tuotokseni ei ole päätynyt käyttöön, miten perehdytys toteutetaan siinä tapauksessa, onko mikään muuttunut. En kuitenkaan koe työni olleen niin laaja-alainen ja syvälinen, että se poikisi valtavan määrän laadukkaita jatkotutkimusaiheita. Perehdyttäminen opinnäytetyön aiheena on varsin yleinen, joten uusien näkökulmien esiin tuominen voi olla haastavaa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työni tavoite oli tehdä työpaikalleni perehdytyksen malli, jonka avulla perehdytys voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaasti. Tarkoitus oli painottaa työhyvinvoinnin näkökulmaa, koska mielestäni sen tärkeyttä ei voida sivuuttaa. Ihanne olisi, että koko Turun Osuuskauppa ottaisi kaikilla toimialoillaan sellaisen perehdytysmallin käyttöönsä, jonka avulla työhyvinvoinnin osa-alueet saadaan toteutettua. Olisi hienoa, että hyvinvoivasta työntekijästä tehtäisiin koko ketjun tavoite. Näin saavutettaisiin paremmin ne arvot ja strategiat, joita Turun Osuuskauppa tällä hetkellä painottaa.

Perehdytyksen tueksi oli tarkoitus koota kattava ja informatiivinen perehdytyskansio, josta uusi tai vanha työntekijä löytää kaiken sen oleellisen informaation, joka nyt on hajanaisesti eri paikoissa. Yksittäisten paperien jakamisesta voidaan luopua, kun tulokkaan käteen voidaan suoraan antaa kattava tietopaketti. Näin saadaan myös paremmin varmistettua, että tärkeä informaatio varmasti luetaan ja ymmärretään.

Prosessissa käytin kehittämistyön syklistä mallia. Mallin avulla tietoperusta, kerätty aineisto ja saatu informaatio nivottiin kokonaisuudeksi, jonka konkreettisena tuotoksena syntyi perehdytyskansio työpaikalleni. Käytin tiedonkeruussa haastattelua ja havainnointia, joiden pohjalta keräsin perehdytyskansioon taustamateriaalin ja sain koostettua siitä johdonmukaisen kokonaisuuden.

Työ rakentui tietoperustan ja teorian pohjalta kokonaisuudeksi, joka kattaa perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin. Työtäni varten käytin kehittämismenetelmää, jossa vaihe vaiheelta luodaan kokonaisuus, jonka lopputuloksena on tämä opinnäytetyö sekä itse tuotos, perehdytyskansio. Perehdytyskansion lisäksi olen luonut perehdytys suunnitelman, jonka avulla työnantaja voi perehdyttää uusia työntekijöitä.

Itse perehdytyskansio on vain tuotos, jonka taustalle olen ottanut tarkasteltavaksi perehdytyksen kautta syntyvän työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin näkökulma valikoitui omien intressien kautta, koska pidän

työhyvinvointia erittäin tärkeänä osa-alueena työelämässä. Pitkällä tähtäimellä työhyvinvointi vaikuttaa moneen asiaan ihmisen elämässä ja voi vaikuttaa koko ihmisen psyykeen ja henkiseen elämään. Toinen puoli on fyysinen hyvinvointi, joka kuuluu myös työhyvinvoinnin piiriin.

Asetetut tavoitteet olivat mielestäni realistiset ja saavutettavissa. Omasta mielestäni saavutin tavoitteeni kohtalaisesti. Itse perehdytysprosessista olisi voinut luoda vieläkin suuremman ja seikkaperäisemmän kokonaisuuden, mutta jo nyt sain hyvin kasaan niitä asioita, joita on oleellisesta ottaa perehdytyksessä esille. Itse perehdytyskansioista tuli mielestäni hyvä, joskin siihen tulee vielä tarkennuksia, kun se otetaan käyttöön ja huomataan jonkun asian unohtuneen mainita. Kaikkea informaatiota ei voi haastattelutilanteessa muistaa, siksi haluankin, että kansio ”elää” koko ajan, eli sitä muokataan aina muutosten yhteydessä ajankohtaiseksi. Haasteeksi muodostuu kansion päivittäminen, koska jonkun on otettava siitä vastuu työpaikallamme muiden töiden ohella.

Suunnittelemani perehdytysprosessin tai perehdytyskansion käyttöönottoa en valitettavasti pysty tässä analysoimaan, sillä uudet kesätyöntekijät eivät ole vielä aloittaneet. Prosessi tullaan todennäköisesti ottamaan käyttöön tulevaan kesäkauteen, joten nähtäväksi jää, olenko oikeasti onnistunut tavoitteissani niin hyvin kuin luulin.

## LÄHTEET

Aiminen, C. & Karppinen, T. Vuoropäälliköt. Rosso Mylly. Haastattelu 3.3.2016.

Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees (4th edition). United States of America: Arthur Associates Management Consultants, Ltd [viitattu 17.2.2016]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk/reader.action?docID=10120175&ppg=303>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Karisto.

Kivimäki, M. Vuoropäällikkö. Rapido Mylly. Haastattelu 15.3.2016.

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

Koch, M. 2008. How to help new hires swim instead of sink. Advertising Age. 10/13/2008, vol. 79 Issue 38, p26-26. 1/3p. [viitattu 18.2.2016]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=1&sid=6fbf3c0b-698a-4162-80ac-73fc8645e9e0%40sessionmgr102&hid=130&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=34828689&db=afh>

Nurhonen, H. Vuoropäällikkö. Coffee House Mylly. Haastattelu 27.4.2016.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peltonen, R. Vuoropäällikkö. Tsiken & Qualitano Mylly. Haastattelu 27.2.2016.

Ruutti, T. Vuoropäällikkö. Kulman Kuppila Mylly. Haastattelu 30.3.2016.

S-ryhmä. 2016. Turun Osuuskauppa. Asiakasomistajan oma kauppa [viitattu 31.3.2016]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/tok/historia>.

Stenroos, M. Vuoropäällikkö. Bacaro Doppio Mylly. Haastattelu 12.4.2016.

Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita Prima oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on demand.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### **Haastattelukysymykset**

1. Ravintolan liikeidea?
2. Ravintolan historia?
3. Kilpailuedut?
4. Asiakassegmentti?
5. Asiakaslupaukset?
6. Asiakkaan polku ravintolassa?
7. Yleiset pelisäännöt?
8. Aamu- ja iltavuorojen tehtävät?
9. Milloin tulee kuorma, kuka purkaa, missä varastot?
10. Ravintolan yhteystiedot ja tärkeät puhelinnumerot?
11. Aukioloajat?
12. Hävikin kirjaaminen?
13. Siirrot?
14. Edustus?
15. Tarjoilulomake?