



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun avulla. Case: Kahvila X

Lahti, Marianne
Lam, Jonna

2017 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun avulla.
Case: Kahvila X

Marianne Lahti & Jonna Lam
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Lahti, Marianne; Lam, Jonna

Perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun avulla. Case: Kahvila X

Vuosi 2017 Sivumäärä 70

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kolme erilaista perehdytysmateriaalia kahvila X:lle. Ensimmäisenä luotiin päivitetty versio perehdytyskansiossa kahvila X:n toimipisteelle. Perehdytyskansion materiaalista tehtiin tiivistetympi perehdytysmateriaali kahvila X:ssä aloittaville kesätyöntekijöille ja viimeisenä luotiin yhden sivun mittainen tiivistelmä perehdytyksestä vuokratyöntekijöille.

Opinnäytetyössä perehdytysmateriaalien työstäminen kahvila X:lle tuli toiveena toimeksiantajalta. Kahvila X:n nykyiset perehdytysmateriaalit eivät vastanneet kahvilan tarpeita ja tästä syystä kahvila X:n toimipisteelle haluttiin luoda omat, toimipaikkakohtaiset perehdytysmateriaalit. Perehdytysmateriaaleista rakennettiin selkeämpi kokonaisuus, joka helpottaisi materiaalien hyödyntämistä. Kahvilan työntekijöiden näkökulmasta nykyisiä perehdytysmateriaaleja oli vaikea hyödyntää päivittäisessä työssä. Materiaaleissa huomioitiin monia epäkohtia, joihin kaivattiin päivitystä ja yhtenevää kokonaisuutta. Materiaaleista haluttiin luoda selkeämpi kokonaisuus, joka toimisi apuvälineenä ja tukimateriaalina työntekijöiden päivittäisessä työssä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään perehdyttämisen määritelmää, työnopastusta, työturvallisuuteen liittyviä lainsäädännöllisiä tekijöitä ja toimintaympäristön ymmärtämistä. Opinnäytetyö etenee Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaan kahdessa eri vaiheessa eli ymmärrä ja kehitä -vaiheissa. Ymmärrä -vaiheen aikana kerättiin neljän tutkimusmenetelmän avulla tietoa kahvila X:n nykyisestä perehdytyksestä ja sen laadusta. Menetelminä käytettiin ohjauskeskustelua, sähköistä kyselylomaketta, toisen kahvilan perehdytystilaisuuden benchmarkingia sekä uuden työntekijän teemahaastattelua. Ymmärrä -vaiheesta saatujen tulosten avulla siirryttiin kehittämään ideoita perehdytysmateriaalien työstämisestä. Kehitä -vaiheen aikana käytettiin 5 x miksi -ideointimenetelmää. Kehitä -vaiheessa saatiin selville, että kahvila X:llä oli tarvetta yksityiskohtaisemmille perehdytysmateriaaleille. Perehdytysmateriaalien sisältöön haluttiin lisätä ja kohdentaa yksityiskohtaisempaa asiasisältöä kahvila X:stä sekä sen toiminnasta. Kehitä -vaiheen aikana luotiin kolme erilaista perehdytysmateriaalia kahvila X:n käyttöön. Perehdytysmateriaalien pohjana hyödynnettiin ymmärrä -vaiheen aikana kerättyä tietoa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voitaneen todeta, että perehdytyksellä on tulevaisuudessa tärkeä merkitys niin työntekijälle kuin itse perehdyttäjälle. Perehdytysmateriaalien avulla voidaan lisätä työntekijöiden itsevarmuutta omasta ammattitaidostaan sekä osaamisestaan. Perehdytyksellä voidaan myös helpottaa työntekijöitä sisäistämään työpaikan toimintatavat, työturvallisuuteen liittyvät asiat sekä rohkaisemaan työntekijöitä toimimaan uudessa työympäristössä omatoimisesti.

Asiasanat: kahvila, perehdytys, työnopastus, palvelumuotoilu

Lahti, Marianne; Lam, Jonna

Creating Orientation Materials for Café X Using Service Design

Year	2017	Pages	70
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to create three different orientation material packages for café X. The first was an updated version of the orientation folder for café X's office. From the orientation folder material, a more compact orientation material was drawn up for the summer workers in café X. Lastly a one-page summary of induction for temporary workers was established.

Developing induction materials for café X was necessary and the commission was received from café X. The present induction material no longer fulfilled the needs of café X's workers, and therefore the commission was to create more specific and detailed induction materials for café X. The commission was to build a clearer set of induction materials, which would facilitate the utilization of the materials. From the café worker's point of view, the current induction materials were considered challenging to utilize in their day-to-day work. The materials incorporated many disadvantages, which required updating and coherence. The purpose was to create a set of induction materials that would serve as a tool and support material for the employees' daily work.

This thesis defines orientation, job guidance, and legal aspects of work safety. An understanding of the operating environment is also established in the theoretical framework. The thesis proceeds according to the Stefan Moritz's service design process using Understanding and Developing phases. During the Understanding phase, four research methods were used to gather information about the present orientation and its quality of café X. The methods used were control conversation, electronic questionnaire, benchmarking of another café orientation event and a theme interview with a new employee. By understanding the results of the step-by-step process, ideas were developed for the renewed induction materials. During the Developing phase, the 5 Why's technique from Six Sigma was utilized. At the Developing phase, it was discovered that café X had a need for more detailed induction materials. The content of the induction materials needed to be more detailed about café X and its activities. Three orientation material packages were created for café X during the Developing phase, which were based on the gathered information of the Understanding phase.

The information gathered during Understanding and Developing phases revealed that orientation and induction materials are important for both the employees and managers in charge of induction. The induction materials enable employees to be more self-confident with their own professional skills and competences. The induction process can make it easier for employees to internalize workplace practices, occupational safety issues and work independently in the new work environment.

Keywords: Café, Orientation, Induction, Service Design

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristönä kahvila X	7
3	Perehdyttäminen	8
4	Työnopastus	9
	4.1 Perehdyttämisen viisi askelta	10
	4.2 Perehdytys ja lainsäädäntö	15
	4.3 Perehdyttämisen hyödyt työntekijän näkökulmasta	19
	4.4 Uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdytys	20
	4.5 Perehdyttämisen hyödyt esimiesnäkökulmasta	23
5	Perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun keinoin	24
	5.1 Palvelumuotoilun määritelmä	24
	5.2 Ymmärrä -vaihe	27
	5.2.1 Tutkimuksen toteutus	27
	5.2.2 Ohjauskeskustelut toimeksiantajan kanssa	28
	5.2.3 Sähköinen kysely kahvilatyöntekijöille	30
	5.2.4 Sähköisen kyselyn tulokset	33
	5.2.5 Kahvila X benchmarking	40
	5.2.6 Uuden työntekijän teemahaastattelu	42
	5.2.7 Teemahaastattelun tulokset	44
	5.3 Kehitä -vaihe: Perehdytysmateriaalin työstäminen	47
	5.3.1 Lean viiden kysymyksen menetelmä	48
	5.3.2 Lean menetelmällä saadut kehitä -vaiheen tulokset	50
6	Johtopäätökset	55
	Lähteet	56
	Kuviot	59
	Taulukot	60
	Liitteet	61

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kahvila X:lle perehdytysuunnitelma, joka olisi hyödyllinen niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Suunnitelma sisältää nykyisen perehdytyskansion osittaisen päivittämisen, kesätyöntekijöille suunnatun perehdytyspäivän ohjeistuksen ja tarvittavan materiaalin sekä vuokratyöntekijöille tiivistetyn perehdytysmateriaalin. Edellisen perehdytyskansion kokonaisvaltaisesta päivittämisestä on kulunut jo yli kaksi vuotta ja toimipaikkaan on myös tullut muutoksia, kuten uusia palvelutarjontoja. Tehdyn tuotoksen tavoitteena on olla mahdollisimman monipuolinen, helposti muunneltavissa sekä päivitettävissä oleva perehdytysuunnitelma kahvilan työntekijöille.

Kahvila X kuuluu ketju Y:hyn. Kaikkiin ketju Y:n kahviloihin on tulossa lähiaikoina uusi laajempi perehdytysmateriaali, joka on jo pilotointivaiheessa. Opinnäytetyölle oli kuitenkin toimeksiantajan mielestä tarvetta, koska uudet perehdytysmateriaalit ovat yleispäteviä kaikkiin ketju Y:n kahviloihin. Ne eivät sisällä jokaisen kahvilan yksityiskohtaisiin tarpeisiin liittyviä erityisohjeita, kuten kahvila X:ssä olevista laitteista, käytänteistä tai toiminnoista.

Opinnäytetyön tärkeimpinä teoria-aiheina ovat perehdytys ja sen hyödyt, työnopastus sekä perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö. Opinnäytetyössä huomioitiin myös kahvila X:n toimintaan liittyviä asioita, kuten työturvallisuuden ylläpitäminen, tapaturmien ennaltaehkäisy, tuloksellisuuden maksimoiminen sekä uusien toimintatapojen päivittäminen. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten pohjalta pyritään tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille asiakaskokemusten kautta sekä luomaan työntekijöille varmempaa työtettä omaan tekemiseen hyvin toteutetun perehdytyksen kautta.

Opinnäytetyö toteutettiin Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessia käyttäen. Työnteko jaettiin kahteen eri vaiheeseen, ymmärrä ja kehitä -vaiheeseen. Ymmärrä -vaiheen aikana kerättiin neljän tutkimusmenetelmän avulla tietoa kahvila X:n nykyisestä perehdytyksestä ja sen laadusta. Menetelminä käytettiin ohjauskeskustelua, sähköistä kyselyä, toisen kahvilan perehdytystilaisuuden benchmarkingia sekä uuden työntekijän teemahaastattelua.

Kehitä -vaiheessa luotiin perehdytysmateriaalit kahvilaa varten. Uudet perehdytysmateriaalit luotiin kolmessa vaiheessa. Ensin päivitettiin perehdytyskansiota, jossa on tarkempaa tietoa kahvila X:n toiminnasta ja työskentelystä. Toisena kehitettiin kesätyöntekijöille erillinen Power Point -esitys, jonka voi esittää sellaisenaan perehdytyspäivänä ja tulostaa kesätyöntekijöille. Kolmantena tuotettiin tiivistetty perehdytysmateriaali kahvilan vuokratyöntekijöille. Opinnäytetyössä on viittauksia perehdytysmateriaaleihin, jotka on muutettu salaisiksi toimeksiantajan toiveesta. Salaiset viitteet koskevat liitteitä 4, 5 ja 6.

2 Toimintaympäristönä kahvila X

Syksyllä 2016 aloitetun toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva perehdytys-suunnitelma kahvila X:lle. Toisella tämän opinnäytetyöntekijöistä oli aiempaa kokemuksesta ketju Y:n kahviloissa työskentelystä. Työlle oli myös tarvetta kahvila X:n ravintolapäällikön mukaan, jonka toiveet pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Parhaimmaksi tavaksi toteuttaa työ oli palvelumuotoilun keinoja sekä eri tiedonhankintamenetelmiä hyödyntäen.

Kahvila X on Helsingin alueella toimiva kahvila, joka kuuluu keskisuureen ketju Y:hyn. Kahvila X:ssä kunnioitetaan perinteitä, mutta samalla toiminnassa sekä tuotekehittelyssä huomioidaan myös nykypäivän trendit. Kahvila X:n toimipisteessä on monipuolinen tarjonta, kuten aamiaista, lounastarjoilua sekä kahvilan ohessa myös konditoriatuotteita. Asiakkaalla on mahdollisuus nauttia kahvilan tarjonnasta itse kahvilassa tai ostaa konditoria- ja leipomotuotteita mukaan.

Kahvila X on ketju Y:n yksi suurimmista toimipaikoista Helsingin alueella. Kahvilassa on noin 180 asiakaspaikkaa ja kesäkautena ulkoterassille mahtuu 50 asiakasta. Vakituksia täysipäiväisesti työskenteleviä kahvilatyöntekijöitä on noin 30. Kahvila X:ssä työskentelee samanaikaisesti myös noin 30 osa-aikaista työntekijää.

3 Perehdyttäminen

Työelämään siirtyminen ja siihen liittyvät paineet ovat kasvaneet vuosi vuodelta. Siihen ovat vaikuttaneet lisääntyneet vaatimukset työntekijää kohtaan, erilaiset toiminnolliset muutokset ja uudistukset sekä kilpailujen kiristyminen yritysten keskuudessa. Työntekijöiltä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista työtehtävien, työvälineiden ja työskentelytapojen hallinnasta. Työntekijöiltä edellytetään myös ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, työnteon joustavuutta sekä tehokkuutta. Paineita luo myös se, että työnantajat arvostavat työntekijöissä nopeaa omaksumiskykyä. Uuden työntekijän on siis opittava nopeasti työtehtävissä tai organisaatiossa tapahtuvat muutokset. (Järvinen 2004, 15 - 19.)

Nykypäivänä on huomattu, että henkilöstön perehdyttäminen toimii tärkeässä roolissa onnistuneen rekrytoinnin jälkeen. Yritysten kannalta henkilöstön hankinta eli uuden työntekijän rekrytoiminen on investointi. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää yritykselle sopiva henkilö määrättyyn työtehtävään ja yrityksen tehtävänä on taas viimeistellä onnistunut rekrytointiprosessi ottamalla vastaan uusi työntekijä ja valmistella työntekijä työyhteisön jäseneksi. Työntekijän perusteellisen perehdyttämisen jälkeen yritykset arvostavat työntekijöiden omistautumista työpaikkaa kohtaan. (TTK 2017 & Perämäki 2016, 2 - 3.)

Yritys on ensisijaisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Yrityksen tulee tarjota uudelle työntekijälle tukea osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Työntekijän kehittämisprosessiin kuuluvat työpaikalla järjestettävät kouluttautumismahdollisuudet, joiden avulla pyritään edistämään työntekijän oppimista sekä lisäämään itseluottamusta. Kouluttautumisella voidaan myös vaikuttaa työntekijän aktiivisuuteen ja omatoimisuuteen työpaikalla. Itseensä luottava työntekijä uskaltaa tuoda esiin omia vahvuuksiaan ja toimimaan aktiivisena työntekijänä. Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen on todettu lisäävän yrityksen kilpailukykyä ja työtehokkuutta. (TTK 2017 & Perämäki 2016, 2 - 3.)

Perehdytyksen merkitys yrityksen ja työntekijän osalta ovat muuttuneet työtehtävien ja työ-kulttuurien kehittymisen vuoksi. Vaatimus laajempaan ja monipuolisempaan perehdytykseen johtuu nykyisen työ-kulttuurin kehittymisestä monimutkaisemmaksi. Perehdytyksen ja työnopastuksen laajamittaiseen kehitykseen ovat siis vaikuttaneet monet tapahtumat ja muutokset työyhteiskunnassa. Muutosten kautta on opittu perehdyttämisen hyödyt ja tärkeys yritysten, työnantajien sekä työntekijöiden näkökulmasta. Suomessa työntekijöiden perehdyttäminen sai alkunsa, kun elettiin vielä käsityöläisten aikakautta. Sen aikana huomattiin ammatti-identiteetin vahvistuminen oppijan näkökulmasta. Ammatti-identiteetillä pystyttiin tukemaan ja kehittämään oppijan ammatillista kasvua, mutta sen lisäksi myös vaikuttamaan oppijan itseluottamuksen vahvistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Ennen perehdyttäminen koski vain työntekijöiden työnopastamista, jossa työntekijöille näytettiin suoraan työhön liittyvät asiat. Uudet työntekijät haluttiin nopeasti saada osaksi työyhteisöä ja tehostamaan yrityksen työvoimaa. Työympäristöt ja -välineet eivät tuolloin olleet kovin vaativia. Työtehtävistä selviäminen ei vaatinut erityisosaamista. Laajemmalle perehdyttämiselle ja sen toteuttamiselle ei yksinkertaisesti nähty tarvetta. Työntekijöiden näkökulmasta perehdytyksessä koettiin tärkeimpänä saada nopealla tahdilla uudet työntekijät tuotantoprosessin toimijoiksi ja korvaamaan resurssien puutetta yrityksissä. Yrityksissä ajan puutteen vuoksi ja lisääntyneen työvoiman takia, kattavan perehdyttämisen toteuttamiselle ei riittänyt aikaa. Perehdyttämisprosessin kehittyminen alkoi siitä, kun huomattiin laajemman perehdytyksen tuovan lisäarvoa yrityksen toimivuudelle. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Kjelin & Kuusiston (2003, 36 - 37) mukaan muuttuneet olosuhteet lisäävät perehdyttämisen tarvetta entisestään, ja sen tärkeyttä on myös eri perehdyttämisprosessin vaiheissa pyritty korostamaan. Nykypäivänä perehdyttämisprosessin eri vaiheissa pyritään huomioimaan yksilön tarpeet niin, että työntekijän osaamistaso täyttäisi työtehtävän vaatimukset perehdytyksen jälkeen. Lisänä entiseen perehdyttämisen malliin on tullut työympäristöä koskevat asiat, esimerkiksi työturvallisuuden ja työvälineiden käyttöön liittyvät kokonaisuudet. Puutteelliset tiedot ja taidot työympäristöstä voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työntekijälle, kuin myös muille työyhteisössä oleville, haittaa ja hankaloittaa työntekoa. Siksi on tärkeää, että työympäristöön liittyvät osatekijät on otettu huomioon nykyisessä perehdyttämisen mallissa vielä laajemmassa mittakaavassa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3 - 5.)

Kjel ja Kuusisto (2003, 15 - 16) korostavat, että perehdyttämisellä pyritään siihen, että työntekijä kykenisi omaksumaan työpaikan toimintatavat, yhteiset käytännöt ja työkuultuurin. Näiden avulla uusi työntekijä pääsee nopeammin toimimaan osana työyhteisöä. Perehdyttämisprosessia on myös laajennettu koskemaan työntekijän oman osaamisen kehittämistä. Jatkuva ammatillisen osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijän osaamisentasoa ja auttaa samalla työntekijää vastaamaan nykypäivän haasteisiin työympäristössä. Työturvallisuuden näkökulmasta perehdyttämisellä voidaan tehokkaasti ennaltaehkäistä työtapaaturmien sattumista työpaikoilla ja taata turvallinen työympäristö kaikille työyhteisössä työskenteleville. (Kjel ja Kuusisto 2003, 15 - 16.)

4 Työnopastus

Perehdyttäminen on prosessi, joka etenee vaiheittain niin, että uusi työntekijä liitetään osaksi työyhteisöä ja kykenee toimimaan omassa työtehtävässään itsenäisesti. Perehdyttämisprosessia tarkemmin tarkasteltuna työnopastus kuuluu jälkimmäiseen vaiheeseen. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että perehdytyksen ensimmäisenä vaiheena on tutustuttaa uusi työntekijä työympäristöönsä ja tuleviin työtehtäviinsä. Työntekijälle näytetään miten työpaikalla tulisi toi-

mia, kenen kanssa työntekijä tulee työskentelemään ja lopuksi vielä työpaikan asettamista toimintatavoista ja siihen liittyvistä odotuksista. Vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä perehdyttämisen jälkimmäiseen vaiheeseen eli työnopastukseen. Työntekijälle muodostetaan työnopastuksessa syvällisempi ymmärrys työpaikasta. Työnopastuksessa kerrotaan työntekijälle kaikki ne asiat, jotka uuden työntekijän tulisi tietää itse työn tekemiseen liittyen. Näitä asioita ovat esimerkiksi eri työvaiheista kertominen työntekijälle, mitä osaamista työ edellyttää, millaisia työvälineitä käytetään ja miten ennaltaehkäistä tapaturmia. (TTK 2017; Kupias ja Peltola 2009, 19.)

Työntekijöiden perehdyttämisessä on korostettu perehdytysprosessin yksilöllisyyttä ja perehdytyksen suuntaamista juuri työntekijän tarpeiden mukaan. Työnopastuksessa on tarkoituksena varmistaa, että jokainen työntekijä kykenee työskentelemään osana työyhteisöä sisäistämällä työyhteisöön liittyvät säännöt, arvot ja työskentelytavat. Työnopastuksen jälkeen työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti määrättyssä työtehtävissään ja hallitsemaan siihen liittyvät toimintatehtävät. Edellä mainittujen lisäksi työnopastukseen kuuluu myös kaikki työturvallisuuteen liittyvät asiat. Työturvallisuuden ja työsuojelun varmistaminen työpaikalla voidaan pitää työnopastuksen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä. Työntekijöillä tulee olla valmiudet toimia hätätilanteissa sekä mahdollisissa poikkeustilanteissa. Jokaisen organisaatiossa olevan työntekijän on oltava tietoinen siitä, miten eri tilanteissa tulee toimia. Työturvallisuuden varmistamiseksi ja tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi tulee työntekijä myös perehdyttää erityisosaamista vaativien työvälineiden, -laitteiden ja -koneiden käyttöön työpaikalla. (TTK 2017.)

Kupias ja Peltola (2009, 13 - 15) toteavat, että perehdyttämistä ei nykypäivänä voi toteuttaa pelkän työnopastuksen keinoin, vaan se vaatii rinnalleen myös yksityiskohtaisempaa tutustumista työpaikan toimintaan. Työtehtävien laajuus ja työympäristöissä tapahtuvat muutokset vaativat sen, että työntekijöille tulee järjestää asianmukainen perehdytys ensimmäisten työpäivien aikana. (Kupias ja Peltola 2009, 13 - 15.)

4.1 Perehdyttämisen viisi askelta

Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä on yksi käytetyimmistä menetelmistä työnopastuksessa. Kuviossa 1 on esitetty, miten perehdyttämisprosessi etenee viiden askeleen menetelmässä. Viiden askeleen menetelmä rakentuu viidestä eri portaasta, jossa jokaisessa portaikossa on omat tavoitteensa. Menetelmän tavoitteena on selkeyttää työnopastuksen eri vaiheita seurata työntekijän kehittymistä työnopastuksen aikana. Työnopastuksen tarkoituksena on tietoisesti tukea työntekijän kriittistä ajattelukykyä, sisäistä pohdintaa ja havainnointikykyä. Viiden askeleen menetelmää hyödyntämällä työntekijä kykenee ajattelemaan ja käsittelemään oppimiskokemuksiaan. Työntekijä voi tarpeen vaatiessa muuttaa toimintatapojaan tai

kehittää uusia menetelmän avulla. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 16 - 17; Pyllkkä 2017).



Kuvio 1: Työopastuksen viiden askeleen menetelmä (TTK 2017)

Viiden askeleen menetelmän ensimmäistä porrasta kutsutaan valmistautumisvaiheeksi. Tämän vaiheen aikana työopastaja sopii yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet ja mahdolliset välitavoitteet työopastukselle. Jotta tavoitteet olisivat realistisia ja yksilöityjä, tulee niiden asettamisessa ottaa huomioon työntekijän lähtötaso ja osaaminen. Tavoitteiden asettaminen yksilön osaamisen mukaan mahdollistaa myös sen, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja mielei-

siä. Tavoitteiden määrittämisen ohella työnopastajan tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa työnopastus työntekijälle. Suunnittelemisen perusta työnopastuksessa on työnopastajan selvitys työntekijän ammatillisen osaamisen tasosta. Työntekijän osaamisen tasoon vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, aiempi työkokemus sekä -osaaminen. Työntekijän osaamisen selvittäminen on onnistuneen työnopastuksen kannalta tärkeää. Osaamisen selvittäminen auttaa työnopastajaa suunnittelemaan työnopastuksen siten, että se vastaa työntekijän kykyjä. Yksilöllisesti suunniteltu ja toteutettu työnopastus edesauttaa työntekijää hyödyntämään aikaisempaa työkokemusta vastaavanlaisesta työtehtävästä. (TTS 2017.)

Valmistautumisvaiheessa työntekijälle kerrotaan työtehtävän merkityksestä ja työn vaatimuksista sekä siitä, mihin kokonaisuuteen opittava asia liittyy. Työnopastajalla tulee olla riittävästi ammattitaitoa ja teoreettista osaamista, jotta hän kykenee opastamaan työntekijää työnopastuksen eri vaiheissa. Etenkin valmistautumisvaiheen aikana työntekijä vastaanottaa paljon uutta tietoa, mikä saattaa hankaloittaa asioiden sisäistämistä. Työnopastuksessa otetaan huomioon työntekijän valmiudet uuden tiedon oppimiseen, jotta tiedon käsittely olisi työntekijälle vaivattomampaa. Tiedon suuresta määrästä johtuen, työnopastus jaetaan pienempiin osiin. Liian laajojen kokonaisuuksien työstäminen vaikeuttaa työntekijän kykyä omaksua uusia asioita. Työnopastajan tulee olla ymmärtäväinen ja varovainen siinä, ettei etene työntekijän mielestä liian nopeasti. Hänen tulee myös ottaa huomioon eri työntekijöiden oppimiskyvyt sekä -tyylit. (Keskinen 2008, 162.)

Työnopastajan vastuulla on myös luoda kannustava ilmapiiri, jolla voidaan luoda luotettava ja vuorovaikutteinen suhde työntekijään. TSS (2017) mukaan miellyttävällä ilmapiirillä ja vuorovaikutussuhteella voidaan vaikuttaa työntekijän oppimisprosessiin positiivisella tavalla. Tukemalla työntekijän työhyvinvointia voidaan helpottaa hänen oppimistaan opetustilanteissa. Toimivalla työnopastajan ja työntekijän välisellä vuorovaikutussuhteella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijä on avoin keskustelemaan työnopastajan kanssa. Työntekijä uskaltaa esimerkiksi kertoa, jos jokin läpikäyty asia ei ole täysin ymmärretty. Työnopastaja etenee työnopastuksessa työntekijän tahtiin ja seuraaviin vaiheisiin edetään vasta sen jälkeen, kun työntekijä ymmärtää läpikäytyt asiat. (Keskinen 2008, 163.)

Toisessa askeleessa siirrytään niin sanottuun opetusvaiheeseen. Eteneminen valmistautumisvaiheesta opetusvaiheeseen edellyttää, että alkuvaiheessa on selvitetty työntekijän lähtökohdat ja asetetut tavoitteet. Opetusvaiheen aikana työnopastajan tehtävänä on selkeyttää työntekijälle työtehtävät ja konkreettisesti näyttää, miten tietty työvaihe tulee tehdä. Työnopastuksen lähtökohtana on, että työntekijä on alusta loppuun asti mukana työnopastusprosessissa. Työnopastajan tehtävänä on ylläpitää työntekijän aktiivisuus työnopastuksen ajan. Opetusvaiheessa työntekijää pyydetään osallistumaan työnopastukseen muun muassa havainnollamalla omaa työtään ja kiinnittämään huomioita siihen, millaisia työvaiheita se sisältää ja mi-

ten kyseisessä työtehtävässä toimitaan. (TTK 2017.)

Opetusvaiheen keskeisin tavoite on työntekijän tutustuttaminen työtehtävien sisältöön. Työnopastajan tehtävänä on tuoda esiin työturvallisuuden kannalta oleellisin, kuten eri tilanteissa toimiminen ja mahdollisten vaaratilanteiden ennaltaehkäisy. Työnopastajan tulee myös ohjata työntekijää kiinnittämään huomiota työpaikalla ja työtehtävässään esiintyviin vaaratekijöihin ja vaarojen tunnistamiseen. Työnopastuksen järjestäminen on osa työturvallisuuden varmistamista ja on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua työpaikoilla. (TTK 2017.)

Opetusvaiheessa työnopastajan vastuulla on antaa työntekijälle työn tekemistä helpottavia neuvoja ja tukea työntekijän oppimista. Yrityksen työnopastuksessa on tärkeää, että työntekijä pidetään jatkuvasti ajan tasalla työpaikkaan liittyvistä asioista ja edetään asioiden käsittelemisessä työntekijän oppimiskyvyn ja osaamisen mukaan. (Kuusela & Ollikainen 2009, 170 - 171.) Oman toiminnan ja kokemuksen refleктоiminen työnohjauksen aikana on vaikutusta työntekijän itsensä kehittämisessä. Opetusvaiheen aikana autetaan työntekijää käsitteellistämään kokemaansa, kuten hahmottamaan oman toiminnan syy- ja seuraussuhteita. (Alhanen, ym. 2011, 46 - 47; Kupias & Peltola 2009, 136.)

Opetusvaiheen aikana työntekijälle muodostuu selkeämpi käsitys tulevasta työstään ja työtehtävistään. Opetusvaiheen jälkeen siirrytään mielikuvaharjoitteluun, joka on työnopastuksen kolmas vaihe. Mielikuvaharjoittelun tavoitteena on lisätä työntekijöiden itsevarmuutta ja luottamusta omiin mahdollisuuksiin onnistua työtehtävässään sekä kykyä työstää oppimisprosessiaan kriittisellä asenteella. (Alhanen, ym. 2011, 46 - 47.)

Mielikuvaharjoittelun aikana, työntekijän tehtävänä on kerrata aiemmin opitut asiat työn osalta. Työnopastajan roolina on rohkaista työntekijää omatoimisuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn. Mielikuvaharjoittelussa pyritään siihen, että työntekijä saisi omassa rauhassaan kerrata oppimansa asiat sekä hyödyntää työnopastajan ammattitaitoa. Työnopastaja rohkaisee työntekijää kertomaan ja selostamaan omin sanoin, miten tehtävä tulee tehdä ja millaisia vaiheita se sisältää. Työnopastaja arvioi, millä tasolla työntekijän osaaminen on ja onko opettujen asioiden kertaamiselle vielä tarvetta, ennen seuraavaan vaiheeseen etenemistä. Tässä vaiheessa työnopastajan tehtävänä on myös antaa työntekijälle rakentavaa palautetta siitä, miten työntekijä on onnistunut kuvaamaan työtehtävien vaiheet. Jos työntekijälle on jokin epäselvää, työnopastaja kertoo työtehtävien osalta olennaisimmat asiat. Työtehtävien kertaus työntekijän mielessä helpottaa asioiden omaksumista. (TSS 2017; TTK 2017.)

Neljännän askeleen kohdalla on perehdytyksen tavoitteena tukea työntekijän omien taitojen kokeilemistä ja harjoittelua. Tätä vaihetta kutsutaan taidon kokeiluksi ja harjoitteluksi. Työnopastajan rooli muuttuu työntekijän osalta hieman passiivisemmäksi, koska harjoittelu-

vaiheessa työntekijän tehtävänä on tarkastella omaa toimintaa, ongelmanratkaisutaitoja ja kriittistä ajattelukykyä. (TTK 2017.)

Pyllän (2017) mukaan oppimista edistävissä tilanteissa on erityisen tärkeää, että oppimisprosessin loppupuolella annetaan yksilöille mahdollisuus harjoitella ja kokeilla oppimiaan taitojaan. Harjoittelemisen kuuluu yhtenä oppimisprosessia tukevana tekijänä, jossa työntekijä oppii soveltamaan uusia asioita työssään. Samalla työntekijä voi myös oivaltaa uusia keinoja suoriutua työssään paremmin. (Pyllä 2017.) Työnopastaja toimii palautteenantajana ja ohjaa työntekijän toimintaa. Työnopastaja toimii myös työntekijää rohkaisevana tekijänä. Rakentavan palautteen ja harjoittelemisen avulla työntekijä kykenee arvioimaan eri toimintavaihtoehtoja ja näkemään tilanteen omasta näkökulmasta selkeämmin. Palautteen antamista ei tule aliarvioida, koska palautteiden avulla voidaan edistää työntekijän kehittymistä sekä hänen kokemaa oppimiskokemusta. (Alhanen, ym. 2011, 132; Kupias & Peltola 2009, 137.)

Viiden askeleen menetelmän viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti työtehtävässään. Työntekijällä tulee olla riittävät tiedot ja taidot työstä selviytyäkseen. Työnopastajan tehtävänä on arvioida ja antaa palautetta työntekijän osaamisen tasosta sekä kerrata valmistautumisvaiheessa asetetut tavoitteet ja niissä onnistuminen. Työnopastajan tulee myös kannustaa työntekijää työskentelemään itsenäisesti sekä tarjota työntekijälle mahdollisuutta osallistua vaativampien tehtävien tekemiseen. (Alhanen, ym. 2011, 134; TSS 2017; TTK 2017.)

Viimeisessä vaiheessa työnopastaja tarkastelee työntekijän kehittymisprosessia ja tarvittaessa pohtii, miten työntekijä voisi kehittyä työssään. Työnopastaja viimeistelee työnopastusprosessin arvioimalla kokonaisuutta, miten työntekijä selviää työssään itsenäisesti ja onko työntekijällä riittävästi osaamista työstä selviytyäkseen. Työntekijän kanssa voidaan sopia työnseurannasta, jonka aikana työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Samalla kuitenkin rohkaistaan työntekijää kysymään neuvoa ja pyytämään apua tarvittaessa. (Alhanen, ym. 2011, 134; TSS 2017; TTK 2017.)

Perehdytyksen onnistumisen varmentamiseksi käytetään erilaisia menetelmiä apuna. Menetelmillä pyritään varmistamaan, että työnopastusprosessin vaiheet käydään läpi työntekijän kanssa. Työnopastuksen läpikäymisen ohella, menetelmien avulla voidaan seurata työntekijän vaiheittaista edistymistä ja edetä työntekijälle sopivaan tahtiin. Työnopastuksessa käytettyjen menetelmien tarkoituksena on edesauttaa työnopastusprosessin läpikäymistä ja varmistaa perehdytyksen onnistuminen niin, että työssä otetaan huomioon sekä työnopastaja että työntekijä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Työnopastuksessa voidaan hyödyntää tarkastuslistaa, jonka avulla varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt jokaisen oppimisvaiheen. Työnopastuksessa edetään työntekijän asettamisen oppimistavoitteiden ja osaamisen mukaan. Jokainen työntekijä on erilainen ja sen vuoksi ei ole massaa yhtä oikeaa tapaa, jolla voitaisiin ohjata kaikkia työntekijöitä. Työnopastukseen liittyvien menetelmien valinta ja ajankäyttö, ovat hyvin riippuvaisia työntekijän lähtötilanteesta ja osaamisesta. Työntekijän lähtötilanne koostuu aikaisemmista työkokemuksista, työntekijän motivoituneisuudesta työtä kohtaan sekä työntekijän asettamista tavoitteista. (TTK 2017.)

Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmässä on kokonaisvaltaisesti otettu huomioon työntekijän näkökulmasta uusien taitojen oppimiseen vaadittavat kehittymisen vaiheet. Menetelmässä edetään vaihe vaiheelta ja työntekijälle annetaan mahdollisuus uusien taitojen oppimiseen omassa tahdissa. TSS (2017) mainitseekin, että uusien ja monimutkaisten taitojen oppiminen vaatii aikaa, kertausta sekä työnopastajan ohjausta. Viiden askeleen menetelmässä työntekijä pääsee kokeilemaan ja käyttämään oppimiaan taitojaan erilaisissa tilanteissa ja turvallisessa työympäristössä. Palautteiden ja väliarviointien avulla pystytään kehittämään työntekijän ammatillista osaamista. Työntekijän itsenäisen työskentelyn tukeminen muokkaa työntekijän soveltamistaitoja ja kehittymistä niin, että ennen pitkää hänestä tulee osaava työntekijä. (TTS 2017.)

4.2 Perehdytys ja lainsäädäntö

Yhtenä tärkeimpinä yrityksen toimintaa ohjaavista ja päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä ovat ympäristön asettamat vaatimukset yrityksen toimintaehtoihin. Jokainen yritys asettaa toiminnalleen toimintaehdoita, jotka yhdessä rakentavat yritykselle yksilöllisen strategian. Yksilöllisellä strategialla ohjataan yritysten toimintaa ja sen avulla voidaan myös erottua muista kilpailevista yrityksistä. (Junnila 2004.)

Yritysten toimintaehdoissa on yhteiskunnallisesti määritelty yhteisiä kriteerejä, joiden puitteissa yritystoiminnan pitäisi perustua niihin. Junnilan (2004) mukaan yksi merkittävin ja tärkein yrityksen toimintaa ohjaavista tekijöistä ovat lainsäädännölliset tekijät, jotka määräytyvät ympäristön asettamien vaatimusten mukaan. Yrityksen johdon vastuussa on huolehtia työntekijöistään ja siitä, että työpaikalla jokaista työntekijää kohdellaan lain määräämällä tavalla. Työntekijöiksi lukeutuvat kaikki työntekijät, jotka on palkattu yritykseen ja työskentelevät yrityksessä. Siihen kuuluvat vakinaiset työntekijät, määräaikaiset työntekijät, etänä työskentelevät sekä myös vuokratyöntekijät. (Junnila 2004; Kupias & Peltola 2009, 27.)

Työnantajien vastuu on huolehtia työntekijöistään. Lainsäädännön noudattamisen varmentamiseksi yritykset palkkaavat henkilökuntaa, jotka huolehtivat siitä, että yritys toimii lain

määrämällä tavalla. Henkilöstöammattilaisilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat palkattu yritykseen huolehtimaan siitä, että työpaikoilla noudatetaan lainsäädäntöä ja työntekijät voivat hyvin työssään. Näitä henkilöitä ovat esimerkiksi työnsuojeluviranomaiset, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut (Kupias & Peltola 2009, 27).

Yrityksen tulee olla tietoinen, mitä lainsäädännön laiminlyöminen tai laitton toiminta voivat aiheuttaa liiketoiminnan harjoittamiselle. Kupiaksen & Peltolan (2009, 20 - 21) mukaan lainsäädännöstä huolehtiminen ja niiden riittävä tuntemus lisää selkeästi yrityksen luotettavuutta, joka on hyvin tärkeä ominaisuus kilpaillen työnantajamarkkinoilla. Sen on myös katsottu lisäävän positiivista työilmapiiriä vaikuttamalla työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Yrityksen luotettavuus vahvistaa sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen, että yrityksen menestymistä työmarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20 - 21.)

Lainsäädännöllä on suuri merkitys perehdytyksen järjestämisellä yrityksessä. Lainsäädäntö on osa perehdyttämistä, koska työlainsäädäntö sisältää niin suoria kuin myös siihen viittaavia määräyksiä. Perehdyttämiseen liittyvissä lainsäädännöissä on huomattu, että niissä keskitytään työnantajien rooliin työpaikalla. Huomion kohteena ovat työnantajien vastuualueet työntekijän perehdytysprosessin toteuttamisessa. TTK (2017) mukaan työn perehdyttämistä koskevat lainsäädännölliset tekijät nousevat työsuojelulainsäädännön puolelta. Työsuojelulainsäädäntö muodostuu Suomessa hyvin laajasti työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä osatekijöistä. Työnsuojelulainsäädännön tavoitteena on taata, että yrityksessä työskentelevillä on turvallinen toimintaympäristö. Työnteosta ei saa aiheutua yksilölle terveydellisiä haittoja. Terveydellisillä haitoilla ei tarkoiteta pelkästään fyysisiä haittoja, vaan siihen lukeutuvat myös henkiset haittatekijät. Yleisesti lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen kuuluvat jokaiselle työnantajalle. (Kupias & Peltola 2009, 20; TTK 2017.)

Työsuojelusuojelulainsäädäntö voidaan jakaa kolmeen ydinalueeseen, joiden tehtävänä on velvoittaa työnantajan ylläpitämään työturvallisuutta ja -terveyttä työpaikalla. Lainsäädännön mukaan työnantajan keskeisin velvollisuus on ylläpitää yksilön terveyttä. Työnantajan tulee myös järjestää työterveydenhuolto, taata työntekijöiden turvallisuus työpaikalla sekä laatia työehdot ja varmistaa niiden noudattaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Työnantaja veloitetaan olemaan tarkkana siitä, että työpaikalla ei aiheutuisi vaaraa työntekijöille. Työturvallisuudesta huolehtiminen vaatii työnantajilta oikeanlaista ennakkointia sekä perusteellisen taustatyön tekemistä. Tunnistamalla vaarat ja kartoittamalla läheltä piti -tilanteita, voidaan luoda ennakkotoimenpiteitä tapaturmien ehkäisemiseksi. On tärkeää muistaa se, että työtä tehdään yhteistyössä työyhteisön kanssa. Yhteistyön kautta saadaan riittävän aikaisessa vaiheessa tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja kyetään myös tarvittaessa puuttumaan terveyttä uhkaaviin ja haitallisiin tilanteisiin. (Yritys-Suomi 2017.)

Perehdytystä ohjaavista lainsäädännöistä merkittävin kohta on työturvallisuuslaissa, jossa on määritelty työnantajille eri kokonaisuuksia ja velvollisuuksia. Työnantajien vastuualueisiin kuuluvat muun muassa turvallisen työympäristön suunnittelu ja sen toteuttaminen työpaikoilla. Työturvallisuuslailla pyritään ylläpitämään ja turvaamaan työntekijöiden työkykyä sekä -hyvinvointia. Onnistuneella työympäristön suunnittelulla ja positiivisten työolosuhteiden ylläpitämisellä on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin. Työympäristön suunnittelulla ja työolosuhteiden ylläpitämisellä voidaan tehokkaasti vaikuttaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen työpaikoilla ja tukea työntekijöiden fyysistä ja henkistä terveyttä. Työturvallisuuslakia sovelletaan kaikkiin työsuhteisiin, kuten vakituisiin ja vuokratyöntekijöihin. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 1.)

Vuokratyöntekijöillä tarkoitetaan työsuhdetta, jossa henkilö on palkattu ulkopuolisesta vuokratyöryhtyksestä, jonka kanssa yritys on tehnyt yhteisen sopimuksen työntekijöiden käytöstä. On oleellista huomioida, että vuokratyöntekijöitä palkataan työpaikalle yleensä sesonkiaikojen kiireisimpinä ajankohtina, esimerkiksi korvaamaan sairauspoissaoloja tai alimiehityksen tasaimiseksi. Yksi syy vuokratyövoiman hyödyntämiseen voi olla myös se, että yrityksen henkilöstöresurssien tarpeet eivät jostain syystä ole riittävät asiakasvolyymien kattamiseksi. (Tilastokeskus 2016.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738 § 3) määritetään, että yrityksen on ennen vuokratyöntekijän palkkaamista määriteltävä tarkkaan, mitä työ sisältää. Yrityksen on luokiteltava tarkkaan mitä osaamista, ammattitaitoa ja kokemusta työnvastaanottajalta vaaditaan. Näin voidaan taata, että yritykseen palkattu vuokratyöntekijä soveltuu kyseiseen työhön ja työntekijällä on riittävät valmiudet työskennellä yrityksen vaatimassa työtehtävässä. Se on molempien osapuolten suojaamista ja työturvallisuuden takaamista työpaikalla. (Työturvallisuuslaissa 2002/738 § 3.)

Työturvallisuuslaissa mainitaan, että riippumatta työntekijän taustasta, aikaisemmasta työkokemuksesta tai osaamisesta, tulee työnantajan aina perehdyttää työntekijä työhön. Vaikka työntekijä omaisikin jo riittävästi ammattitaitoa työtehtävästä suoriutuakseen, se ei silti osoita, että työpaikan työolosuhteet, toimintatavat, työyhteisössä työskenteleminen ja työympäristö olisivat työntekijälle itsestään selviä asioita. Nämä ovat juuri niitä osatekijöitä, jotka usein puutteellisessa perehdyttämisessä uhkaa työntekijän työturvallisuutta. Tämä pätee periaatteessa kaikille yritykseen palkatuille työntekijöille eli ei vain vuokratyöntekijöille. Työsuhteen pituudesta ja työntekijän aikaisemmista työkokemuksista riippumatta jokaiselle, niin uusille kuin myös vanhoille työntekijöille, tulee järjestää kokonaisvaltainen perehdytys työtehtäväänsä ja ennen kaikkea saada työnopastusta perehdyttämisen jälkipuoliskolla. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 3.)

Työntekijän perehdyttämistä voidaan tarkastella myös työturvallisuuslain (2002/738 § 14) määrittämällä tavalla. Sen mukaan työntekijän tulisi saada riittävästi tietoa ja taitoa suoriutuakseen määrätystä työtehtävästä. Työntekijän osaamisen ja taidon vahvistaminen tapahtuu vasta työpaikalla, jossa työntekijälle järjestetään kokonaisvaltainen perehdyttämisprosessi. Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan eli alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä jälkimmäiseen osaan, jota kutsutaan työnopastukseksi. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että perehdyttämisen alkuvaiheessa suoritetaan kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä pääsisi mukaan työyhteisön toimintaan ja oppisi toimimaan työpaikan asettamien normien sekä odotusten mukaan. Tämän jälkeen siirrytään työnopastuksen jälkivaiheeseen, jonka tehtävänä on perehdyttää työntekijä hallitsemaan kaikki ne kokonaisuudet, jotka käytännössä ovat suoraan tekemisissä itse työhön liittyen (Kupias & Kuusisto 2009, 18 - 19).

Työturvallisuuslainsäädännössä mainitaan, että työntekijät tulee työnopastuksessa tutustuttaa työpaikkaan ja työhön liittyviin vaaratekijöihin, kuten työvälineiden oikeaoppiseen käsittelyyn, turvallisiin työtapoihin sekä työn eri vaiheisiin. Työntekijän tulee tiedostaa kaikki riskitekijät, jotka voivat aiheuttaa vaaraa työntekijälle. Ensisijaisesti työnantajan tulee työpaikalla varmistaa, että työnteko ei aiheuttaisi vaaraa työntekijälle. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 14.)

Yrityksen johto sekä työnantaja ovat vastuussa työntekijöistään työturvallisuuden takaamisella ja siitä, että työpaikalla kaikki työntekijät ovat tietoisia työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijällä on oltava riittävät taidot ja osaaminen työtaturmien ennaltaehkäisemiseksi, erityisesti muutoksien tapahtuessa esimerkiksi työpaikan työtavoissa, työtehtävässä tai työvälineiden uudistuessa. Edellä mainittujen osalta työnantajan tulee tarjota työnohjausta niin uudelle kuin pitkään yrityksessä työskennelleelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 14 - 15; Junnila 2004; TTK 2017.)

Perehdytyksen sisältöä voidaan muokata vastaamaan tietyn yrityksen tai toimittehtävän määritellyjä ominaisuuksia. Vaikka perehdytyksen sisältö on yrityksen määriteltävissä, tulee perehdytyksen aina sisältää toimipaikan työtavat, työtehtävät ja työhön liittyvät haitta- ja vaaratekijät, jotka voivat olla uhkaksi työntekijälle. Sisällön tulee siis noudattaa työturvallisuuslainsäädäntöä. Perehdytyksen sisältöön voi kukin yritys määrittää omia lisäyksiä lainmääräämien lisäksi, mitkä yritys kokee välttämättömiksi työn sujuvuuden puolesta. Perehdyttämisellä pyritään suojaamaan työntekijää työpaikassa. Monet nykypäivän yritykset ovat huomanneet sen, että eettisen ja kestäväen kehityksen periaatteita noudattavat yritykset vetoavat työntekijöihin ja asiakkaisiin tehokkaammin. (Kupias & Peltola 2009, 14 - 15; Junnila 2004; TTK 2017.)

Junnila (2004) toteaa julkaisussaan, että yhteiskuntavastuullisia yrityksiä suositaan enemmän kuin muita. Junnila (2004) lisää, että yrityksen yhteiskuntavastuullisuudella on suuri merkitys

siihen, miten yrityksen eri sidosryhmät, kuten asiakkaat, kuluttajat, sijoittajat ja työntekijät, suhtautuvat yrityksen toimintaperiaatteisiin sekä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Yrityksen toiminnassa otetaan huomioon yhteiskuntavastuullinen toiminta, koska sen harjoittaminen lisää taloudellisia hyötyjä sekä kilpailukykyä markkinoilla. Kilpailukyky vaikuttaa myös asiakasiin ja työntekijöiden rekrytoimiseen. Menestyvä työpaikka vaikuttaa myös suoraan työpaikan työilmapiiriin. Positiivinen ilmapiiri työpaikalla innostaa työntekijöitä tekemään töitä ja samanaikaisesti lisää ylpeyden tunnetta työntekijöissä. (TTKa 2017.)

4.3 Perehdyttämisen hyödyt työntekijän näkökulmasta

Tämän luvun tarkoituksena on avata yksityiskohtaisemmin perehdyttämisen hyötyjä työntekijän näkökulmasta. Perehdyttämisen järjestäminen työpaikoilla on lainsäädännössä määritelty. Erityisesti yrityksen johdolla on omat velvollisuutensa ja omat vastuualueensa perehdytyksen toteuttamisesta. Perehdyttämisellä on nähty monia positiivisia ja tärkeitä ominaisuuksia, joiden avulla on voitu varmistaa uuden työntekijän turvallinen ja miellyttävä kokemus uuden työpaikan vastaanottamisesta sekä työssä jaksamisesta. Työpaikalla perehdyttämisestä vastaavat usein esimiehet, jotka laativat perehdytysmateriaalin ja suunnittelevat perehdytyksen työpaikan olosuhteisiin sopiviksi. Perehdyttämisen sisältö ja laajuus riippuvat monista tekijöistä, kuten perehdytettävän taustasta, osaamisesta sekä työtehtävästä, johon työntekijää ollaan perehdyttämässä. Perehdytys tulee järjestää työpaikan koosta riippumatta. Usein pienemmillä toimipaikoilla perehdytyksen laajuus ja käsiteltävät asiat poikkeavat isomman yrityksen perehdytyksestä. (TTK 2017.)

Perehdyttämisellä on monia hyötyjä työntekijälle. Perehdytyksessä määritellään työntekijän tausta, osaaminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Toinen työntekijä voi kokea perehdytyksen täysin eri tavalla kuin joku toinen perehdytettävä vastaavanlaisessa tilanteessa. Perehdyttäjän tulee kohdella kaikkia yksilöinä ja perehdytys tulisi suunnitella vastaamaan perehdytettävän työntekijän tarpeita. Perehdytysprosessi on aina suunniteltava erikseen jokaisesta työntekijästä varten, jotta toteutettava perehdytys vastaisi työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Perehdytys tulee aloittaa varhaisessa vaiheessa, mielellään jo ennen virallista työpäivää, jotta työntekijälle muodostuisi alustava kuvaus työpaikasta ja sen asettamista vaatimuksista. (Työsuojelu 2017.)

Työntekijä hyötyy perehdytyksestä, koska sen avulla tuetaan työntekijän henkilökohtaisia oppimiskokemuksia ja varmistetaan turvallinen siirtyminen uuteen työympäristöön. Perehdytyksellä on myös nähty erityinen merkitys työntekijän sopeuttamiseen uuteen työtehtävään ja työyhteisöön. Perehdytysprosessin aikana työntekijää tuetaan ja motivoidaan työskentelemään aktiivisesti osana työyhteisöä. Työntekijää rohkaistaan hyödyntämään yrityksen tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen. Perehdyttämisen myö-

tä työntekijät ovat voineet lisätä työssäoppimista ja ammatillista kehittymistä. Työssäoppimisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijät oppivat työn kautta hahmottamaan työelämän tapahtumia, muutoksia sekä omaa yhteyttä niihin. Tällä on ollut suuri merkitys siihen, miten perehdytys on auttanut työntekijöitä selkeyttämään asettamia tavoitteita ja löytämään keinot niiden saavuttamiseksi. Perehdytyksen aikana työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää omaa toimintaa, tarkastella omaa työskentelyä ja oppia tekemistään virheistä. Onnistuneesti toteutettu perehdytys auttaa työntekijää reflektoimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti sekä luomaan erilaisia ratkaisukeinoja. (TTK 2017.)

Perehdytyksen ja työnopastuksen hyödyt työntekijälle ovat, että hän oppii huomioimaan oman työnsä tulokset ja sen mahdolliset seuraukset yrityksen toimintaan. Työntekijöiden oman työskentelyn edistäminen perehdyttämisen aikana on tuonut hyviä ominaisuuksia työssä jaksamiseen ja muutosten kohtaamiseen työpaikoilla. Työntekijällä on kyky hahmottaa eri tilanteita, ratkaista ongelmatilanteita sekä yrityksen sisäisiin- ja ulkoisiin muutoksiin kyetään suhtautumaan tietoisella asenteella. Perehdytyksen merkittäviä hyötyjä työntekijälle ovat myös työturvallisuustoimintaan liittyvät asiakokonaisuudet, jolloin työpaikoilla pyritään välttämään ja ennaltaehkäisemään työtapaturmia, vahinkoja ja onnettomuuksia. (TTK 2017; Alhanen, ym. 2011, 16 - 18.)

Yrityksen tulee siis ensin tiedostaa, kenelle perehdytys ollaan tekemässä ja mitkä tavoitteet työntekijälle asetetaan. Perehdyttävien lähtötilanteiden mukaan työntekijät voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään eli uusiin tai vanhoihin työntekijöihin. Molemmissa kohderyhmissä työntekijöiden kokemat hyödyt perehdyttämisestä eroaa hieman toisistaan, koska työntekijöiden lähtötilanteet ja henkilökohtaiset kokemukset poikkeavat toisistaan. (TTK 2017.)

4.4 Uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdytys

Uusilla työntekijöillä tarkoitetaan perehdytyksessä työntekijöitä, joilla ei ole aiempaa työkokemusta, osaamista ja taitoja työtehtävästä selviytyäkseen. Usein tällä viitataan nuoriin työntekijöihin. Vastaavasti vanhoilla työntekijöillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka omaavat aikaisempaa työkokemusta, osaamista ja ammattitaitoa työtä kohtaan. Vanhoilla työntekijöillä perehdytyksessä korostuu työnopastuksen osuus, jossa käydään läpi kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat. Vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä esimerkiksi yrityksessä tapahtuvien muutosten vuoksi. Työntekijä pystyy helpommin sopeutumaan uusiin tilanteisiin, kun työntekijälle on annettu asianmukaista työnopastusta ja tukea. Perehdyttämisellä ja työnopastuksella voidaan ennaltaehkäistä muutosten aiheuttamia haittavaikutuksia ja tehostaa uuden työtehtävän sisäistämistä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2; TTK 2017.)

Perehdyttämisen hyödyt nousevat esiin erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Nuorilla tarkoitetaan tässä kohtaa työntekijöitä, jotka eivät ennestään omaa aikaisempaa työkoke-
musta, osaamista, tietoa tai ammattitaitoa selviytyäkseen omatoimisesti työtehtävistään. Nuoret työntekijät työskentelevät yrityksille erityisesti sesonkiaikoina, kun valmistaudutaan suurempiin asiakasmääriin kuin tavallisesti. Nuorelle työpaikan saaminen ja työn aloittami-
nen uudessa paikassa on innostava kokemus, mutta samalla se voi myös aiheuttaa ahdistusta, koska työelämän käytännöt eivät ole vielä tuttuja. (Työnsuojelu 2016; Seurue 2017.)

Erityisesti nuorille työntekijöille perehdytyksen saaminen ensimmäisinä työpäivinä on kor-
vaamaton apu siihen, että työntekijä välttyy työturvallisuutta uhkaavista tilanteista. Perehdy-
tyksessä tulee ilmetä työpaikan toimintaan ja työtehtäviin liittyvät asiat. Perehdyttämällä
voidaan vaikuttaa siihen, miten nuori kykenee vastaanottamaan uuden työpaikan, työyhteisön
ja työtehtävien asettamat vaatimukset ja odotukset. Työntekijä pystyy tehostamaan suoritus-
kykyään heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien, kun työpaikan vaaratekijät ovat tiedossa.
Perehdytys edesauttaa nuorta työntekijää siinä, että työtä osataan tehdä oikeatoimisesti ja
turvallisesti. Työntekijöiden perehdyttämällä ennen työnopastukseen siirtymistä voidaan
helpottaa töiden aloittamista uudessa työympäristössä. (Työnsuojelu 2016; Seurue 2017.)

Yritykset palkkaavat työntekijöitä akuuttiin henkilöstövajeeseen vuokratyöntekijöiden kautta.
Vuokratyöntekijöillä on yleensä hyvin lyhytkestoinen työsuhde yrityksessä. Työsuhteen lyhyt-
kestoisuuden takia halutaan työpaikoilla varmistaa, että vuokratyöntekijöillä on riittävät tie-
dot ja taidot toimiakseen yrityksen työtehtävissä. Vuokratyöntekijöiden perehdyttämällä
voidaan taata turvallinen työympäristö ja samalla voidaan sitouttaa vuokratyöntekijät teke-
mään työvuoroja muihin yrityksen toimipaikkoihin. (Työnsuojelu 2016; Seure 2017.)

Nykyisen työelämän asettamien haasteiden takia on päädytty siihen, että työelämään siirty-
minen vaatii niin uusilta kuin myös vanhoilta työntekijöiltä yhä enemmän osaamista, nopeaa
oppimiskykyä, ammattitaidon kehittämistä sekä sopeutumista uusiin työtehtäviin. Työelämän
yleisimpänä haasteena pidetään muun muassa sitä, että työtehtävien vaativuustasot ovat ajan
myötä nousseet. Työtehtävien vaatimustasojen noustessa oletetaan myös työntekijöiden
osaamisen tason olevan korkea. Yrityksen sisäiset muutokset työyhteisössä- ja rakenteessa
luovat omat haasteensa työntekijöille. (Penttinen & Mäntynen 2009; 3 - 4.)

Onnistuneen perehdyttämisen lähtökohdaksi on se, että yritys on valmistautunut uuden työn-
tekijän tulon. Perehdyttämisen nopeaan toteuttamiseen vaikuttaa muun muassa etu-
kätein laadittu perehdyttämissuunnitelma, jossa on otettu huomioon uuden työntekijän yksi-
ölliset osaamisalueet ja kehittämistarpeet. Yritys voi valmistautua uuteen työntekijään il-
moittamalla asiasta yrityksen johdolle, lähiesimiehelle ja työyhteisön jäsenille. Uuden työn
aloittaminen on yleensä innostava hetki työntekijälle ja luo motivaatiota ja positiivisia odo-

tuksia työtä kohtaan. Työntekijälle tämä voi merkitä täysin uudenlaista kokemusta, jota ei ole aiemmin kokenut, kuten ensimmäinen työpaikka. Toiselle yksilölle merkittävä kokemus voi olla uuteen työtehtävään siirtyminen tai työpaikan vaihto. (Kupias & Peltola 2009, 10.) Ensimmäisillä työpäivillä on suuri merkitys siihen, miten työntekijä kokee työpaikkansa ja työyhteisönsä. Ensimmäisen päivien aikana yksilö voi pohtia soveltuvuuttaan työpaikkaan ja miettiä sopeutuuko ja pystyykö jatkamaan uudessa työympäristössä. Työpaikan luonteesta ja työympäristöstä riippumatta on siis hyvin tärkeää, että työympäristö pidetään mahdollisimman avoimena, positiivisena ja helposti lähestyväenä. (Kupias & Peltola 2009, 68 - 69.)

Kjelin ja Kuusiston (2003, 25) mukaan työntekijöillä on usein tietynlaiset odotukset sekä vaatimukset työpaikkaa kohtaan. Työpaikan tulee olla tarkka siitä, että perehdytyksen aikana välitetään uudelle työntekijälle oikeanlainen kuva tulevasta työympäristöstä ja työyhteisöstä. Työntekijöiden asettamat odotukset ja vaatimukset ovat yleensä realistisia ja jokaisella yrityksillä on voimavaroja niiden saavuttamiseksi. Työntekijät odottavat työpaikalta vakautta ja työympäristön osalta yhteisöllisyyttä, joka tukee työntekijän osaamista. (Kjel & Kuusisto 2003, 5.)

Työntekijöillä on odotuksia työpaikan lisäksi myös itse työlle, johon lukeutuvat kaikki työntekijää motivoivat tekijät. Työntekijää motivoiva tekijä voi esimerkiksi olla se, että työpaikka tarjoaa työntekijälle riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Työntekijää usein motivoi myös mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoprosesseihin ja vapautta ilmaista omia mielipiteitään. (Kjel & Kuusisto 2003, 5.)

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3 - 4) sekä Kupias ja Peltola (2009, 17 - 20) mainitsevat työntekijöillä olevan odotuksia myös työstä palkitsemisesta, henkilökohtaisen palautteen saamisesta sekä ammatillisen kasvun tukemisesta. Työntekijät kokevat edellä mainittujen asioiden olevan osa mielekästä työpaikkaa ja työnantajaa. Työpaikkaa kohtaan nousevat odotukset ja työntekoa motivoivat tekijät voivat siis yhdessä vaikuttaa työntekijän itseluottamukseen ja yksilön aktiivisuuteen toimia osana työyhteisöä. Tämä vastaavasti lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Työpanoksen arvostaminen luo työntekijälle itsevarman tunteen ja lisää merkityksellisyyden tunnetta, mikä vastaavasti kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta työpaikkaa kohtaan. Yrityksen tulee osoittaa työntekijälle, että heidän läsnäolollaan ja työpanoksellaan on iso merkitys yritykselle. Työntekijöiden arvostaminen ja jatkuva kannustaminen ammatillisen osaamisen kehittämiseen pitää työntekijät motivoituneina työhönsä. Motivoitunut työntekijä harvoin vaihtaa työpaikkaa pienestä syystä, millä on vaikutusta yrityksen toimintaan. Työntekijöitään kannustavassa ja motivoivassa yrityksessä on vähemmän henkilöstön vaihtuvuutta, sillä niissä pyritään luomaan kestäviä työsuhteita. Kannustamalla työntekijöitään yritys voi välttää laajamittaisia ja kalliita rekrytointiprosesseja, mikä vaikuttaa suu-

resti yrityksen kannattavuuteen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3 - 4; Kupias & Peltola 2009, 17 - 20.)

Uuden ja vanhan työntekijän perehdyttäminen nähdään oleellisena ja välttämättömänä, jotta työntekijä suoriutuu työstään. 2000 -luvulla työelämään siirtyessä ei voida olettaa, että työpaikka tai työtehtävä pysyisi pitkään muuttumattomana. Monien yritysten kohdalla kilpailu on kovaa ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi muutoksia tehdään jatkuvasti. Muutos voi koskea yrityksessä mitä tahansa osa-aluetta, esimerkiksi uusien työvälineiden käyttöönottoa tai uusien toimintakäytäntöjen noudattamista. Yhä useammassa yrityksissä läpikäydään muutoksia, jotka vaikuttavat työyhteisön rakenteisiin ja samalla työtehtävien muutoksiin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3 - 4.)

Henkilöstörakenteisiin liittyvät uudistukset vaikuttavat suoraan työntekijään, esimerkiksi jouduessaan uuteen työympäristöön tai työtehtävään. Tämän vuoksi myös vanhoilla työntekijöillä on tarvetta perehdyttämiselle. Riippumatta muutoksen suuruudesta, työntekijän on saatava perehdytys uuteen työtehtäväänsä. Sen ei välttämättä tarvitse olla työtehtävään siirtymistä varten annettava perehdytys. Työhön tai työntekoon vaikuttavat uudet asiat, esimerkiksi uuden laitteen käyttöönotto tai käytännön asiat, vaativat perehdyttämistä. Työnantajalta vaaditaan myös työturvallisuuden lainsäädännön nojalla tarjoamaan työntekijöilleen perehdytystä ja työnopastusta, jos se nähdään työntekijän osalta tarpeelliseksi. Jos uusi tilanne koetaan vaikuttavan työn sujuvuuteen ja turvalliseen työskentelyyn työpaikoilla, se vaatii aina työnantajalta toimia ja työntekijöiden huomioonottamista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3 - 4.)

4.5 Perehdyttämisen hyödyt esimiesnäkökulmasta

Yrityksessä voi olla monta syytä siihen, miksi se on menestynyt. Viitalan ja Jylhän (2014, 216) mukaan menestyvän yrityksen kulmakivinä ovat siellä työskentelevät ihmiset. Jotta nämä ihmiset osaavat tehdä työnsä oikein, on yksilöt osattava perehdyttää työhönsä oikealla tavalla. Kjelin ja Kuusiston (2003, 23 - 24) mukaan työntekijöiden johtamisessa tärkeimmiksi asioiksi nousivat uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja siihen liittyvän perehdyttämisprosessin vaiheet. Yrityksille uusien työntekijöiden rekrytoiminen on suuri investointi ja pitkäkestoinen prosessi. Uuden henkilön rekrytoinnin jälkeen toteutuneella perehdytysprosessilla on vaikutus siihen, sitoutuuko työntekijä yritykseen. Yritys on käyttänyt resurssejaan turhaan, jos uusi työntekijä vaihtaa työpaikkaa perehdytyksen jälkeen. Yrityksissä pyritään panostamaan työntekijän perehdytyksen laatuun ja siihen, että työntekijät saisivat mahdollisimman ohjatun ja selkeän kuvan uudesta työympäristöstään ja työyhteisöstään ennen itsenäistä työntekoa. (Kupias & Peltola 2009, 18 - 19.)

Perehdyttämisellä on todettu olevan merkittäviä vaikutuksia yrityksen menestymiseen ja tuoksellisuuteen työmarkkinoilla. Yritys voi kattavalla perehdyttämisellä saada esimerkiksi kilpailuetua, sitouttaa työntekijöitään ja vahvistaa yrityksen imagoa. Työntekijöiden perehdyttämisen avulla yritys voi lisätä työturvallisuutta, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille, koska työntekijät osaavat tarjota ammattitaitoista ja osaavaa palvelua. Toisin sanoen onnistuneella perehdytyksellä voidaan luoda pysyvä pohja kestäväälle työsuhteelle ja karsia vaihtuvuutta työyhteisössä. Perehdytyksen toteuttaminen luo myös yrityksen muille työntekijöille hyvän kuvan yrityksen toiminnasta ja siitä, että työntekijöistä pidetään huolta. (Kjel & Kuusisto 2003, 23; 24 - 25.)

Kjelin & Kuusiston (2003, 14 - 15) mukaan yritykset panostavat työilmapiirin ylläpitämiseen ja osoittavat huolenpitonsa työntekijöitä kohtaan. Yrityksissä on huomattu, että edellä mainittujen asioiden huomioon ottaminen lisää työntekijöiden luottamusta ja omistautumista yritystä sekä työtään kohtaan. Työntekijän ensimmäisten työpäivien sujuvuudella on huomattu olevan vaikutusta siihen, miten työntekijä viihtyy työpaikalla. Pahimmissa tapauksissa työntekijä voi ensimmäisillä työpäivillä kokea syrjäytymistä, pelkoa ja saada vääränlaisen kuvan yrityksen suhtautumisesta työntekijöihinsä (Kjel & Kuusisto 2003, 24 - 25).

Työpaikoilla yhä useammat työntekijät kiinnittävät huomiota omaan hyvinvointiinsa. Jos työntekijä kokee työhyvinvointinsa huonoksi, on riskinä se, että työntekijä vaihtaa työpaikkaansa. Yritykset, jotka huolehtivat työntekijöistään, ovat työmarkkinoilla halutuimpia. Yrityksessä toimivilla esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin omalla toiminnallaan ja sitouttamaan osaavat työntekijät yrityksessä, mikä minimoi henkilöstön vaihtuvuutta. Yrityksen johtohenkilöt usein panostavat siihen, että jokainen työntekijä kokee työhyvinvointinsa korkeaksi. Työhyvinvointia pyritään edistämään tukemalla työtehtävien suorittamista ja kehittämällä työyhteisön jäsenille yhteistä toimintaa, jonka avulla kohotettaisiin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä. (Kjel & Kuusisto 2003, 23.)

5 Perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyössä hyödynnettiin Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheita. Palvelumuotoilun vaiheet käytiin kronologisessa järjestyksessä työn edetessä. Ymmärrä -vaiheen aikana kerättiin tietoa perehdytysuunnitelman luontia varten. Kehitä -vaiheen aikana luotiin perehdytysmateriaalit kahvila X:ää varten.

5.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilun keinoin voidaan liikevoiton kasvattamisen lisäksi kehittää palvelua tehokkaaksi, jolloin se on loppukäyttäjälleen mahdollisimman toimiva ja mielekäs käyttää. Jotta

voitaisiin tehdä palveluita juuri oman kohderyhmän asiakkaille, on oltava asiakasymmärrystä. Ojasalon, Moilasen sekä Ritalahden (2014, 72 - 73) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan kerätä erittäin yksityiskohtaista asiakasymmärrystä. On siis kerättävä kohdennettua tietoa kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden motiiveista, arvoista, tarpeista sekä mahdollisista odotuksista palvelua kohtaan (Tuulaniemi 2011, 71).

Ensijätös palvelumuotoilusta voi usein olla se, että palvelumuotoilun avulla luodaan jotakin aineetonta mahdollisille asiakkaille, esimerkiksi liittyen tunnetiloihin tai asiakaskokemuksiin. Tuulaniemi (2011, 25) kuitenkin painottaa, että palvelumuotoilu on nimenomaan toiminnaltaan konkreettista, jossa otetaan huomioon sekä asiakkaiden tarpeet ja mahdolliset odotukset sekä palvelujentuottajan omat liiketoimintaan vaikuttaviin tavoitteet. Kun otetaan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan tarpeet huomioon, pystytään luomaan kaikille miellyttävä ja toimiva palvelu (Tuulaniemi 2011, 25). Koivisto (2007, 64) toteaa myös, että palveluja suunnitellaan nimenomaan aina palvelun käyttäjää ajatellen. Vaikka palvelumuotoilu on itsessään konkreettinen tapa toimia, on itse palvelu enemmän abstraktia, sillä se syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena (Tuulaniemi 2011, 59). Palvelun keskiössä on siis aina ihminen ja palvelukokemus muodostuvat asiakkaan oman pään sisällä (Tuulaniemi 2011, 26). Tavoitteena on aina luoda mahdollisimman positiivinen palvelukokemus asiakkaalle. Positiivista palvelukokemusta voidaan kehittää nimenomaan palvelumuotoilun avulla. Myös Koiviston (2007, 66) mukaan palvelumuotoilun muodostetaan palvelun kontaktipisteillä, palvelutuokioilla sekä palvelupolulla, joiden lähtökohtana on luoda palvelukokemus asiakkaalle.

Tuulaniemi (2011, 126 - 128) toteaa, että palvelumuotoilu on prosessi ja se koostuu tietyistä vaiheista, jotka etenevät loogisesti ja tiettyä kaavaa seuraten. Vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Määrittelyn aikana pohditaan mahdollista ongelmaa ja siihen ratkaisua. Tämän vaiheen tarkoituksena on ymmärtää tarkemmin palveluntuottajan omat päämäärät sekä tavoitteet. Toisessa vaiheen, eli tutkimuksen aikana, kerätään tietoa eri tutkimusmenetelmiä käyttäen, kuten haastatteluilla. Suunnittelu, eli kolmas vaihe, on tarkoitettu ideointia palvelua varten. Suunnittelun jälkeen tuotanto -vaiheessa palvelu otetaan käyttöön, jotta asiakkaat pääsevät testaamaan ja arvioimaan sitä. Viimeisenä on palvelun arviointi ja sen aikana tarkastellaan palvelumuotoiluprosessia kokonaisuutena ja luotua palvelua kehitetään entisestään aiemmin saatujen asiakaskokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2011, 126 - 128.)

Stefan Moritz on luonut monelle alalle sovellettavan kuusivaiheisen palvelumuotoilun suunnitteluprosessin mallin. Moritzin malli on jaettu eri vaiheisiin, joilla on jokaisella oma tarkoituksensa ja jokaisessa vaiheessa hyödynnetään eri metodeja prosessin edistämiseksi (Moritz 2005, 120). Vaiheitten eri menetelmät auttavat tiedon keräämiseen, purkamiseen sekä tuoden ne kaikille näkyviksi. Koivisto (2007, 72) myös selventää, että palvelumuotoiluprosessin

vaiheet ovat suositeltavaa käydä vaihe vaiheelta läpi, jotta prosessi etenisi halutun mukaisesti. Siitä huolimatta Moritzin mallissa voidaan ja suositellaankin aina palaamista edellisiin vaiheisiin, jotta lopputuotoksena olisi mahdollisimman käytännöllinen palvelukonsepti. Palvelumuotoiluprosessin erikoisuutena onkin se, että sen perustoiminta pysyy samana, vaikka sitä hyödynnettäisiin täysin erilaisissa toimintaympäristöissä tai projekteissa (Moritz 2005, 120 - 121).

Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat; ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon asiakasymmärrystä, muun muassa tietoa asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeista. Ymmärrä -vaiheen aikana kerätty tieto hyödynnetään toisessa vaiheessa eli pohdi -vaiheessa siten, että kerätty tieto analysoiden läpi. Vaiheen tavoitteena on löytää kerätystä tiedosta tulevan palvelun mahdolliset puutteet. Kehitä -vaiheessa palvelun tiedostetut ongelmat pyritään ratkaisemaan uusien ideoiden kautta. Tässä vaiheessa hyödynnetään apuvälineenä usein visualisointia, jotta luodut ideat saataisiin ajatustasolta näkyviksi. Seulo -vaiheessa taas valitaan parhaat ideat sekä palvelukonseptit ja niitä kehitetään entuudestaan. Seulo -vaihetta seuraa selitä -vaihe. Tämän vaiheen aikana on erityisen tärkeää ymmärtää prosessin aikana kerätty tieto. Kaikille täytyy olla selvää, kenelle palvelu tuotetaan ja vastaako se varmasti kohderyhmän toiveita. Selitä -vaihetta voidaan visualisoida muun muassa kuvakoosteiden tai animaatioiden avulla. Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on toteuta -vaihe, jonka tarkoituksena on testata prosessin aikana syntyneet ideat käytännössä. (Koivisto 2007, 72 - 75; Moritz 2005, 122 - 144.)

Ymmärrä –vaihe	Kehitä –vaihe
<ul style="list-style-type: none"> - Ohjauskeskustelut toimeksiantajan kanssa - Sähköinen kysely kahvilatyöntekijöille - Perehdytyksen benchmarking - Uuden työntekijän teemahaastattelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytyskansion päivitys - Kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali - Tiivistetty perehdytysmateriaali vuokratyöntekijöille

Taulukko 1: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Opinnäytetyössä hyödynnettiin Moritzin palvelumuotoiluprosessin ymmärrä ja kehitä -vaiheita (Taulukko 1). Toteuta -vaihe jää aikataulullisista syistä johtuen toimeksiantajan tehtäväksi. Opinnäytetyöntekijät ovat kuitenkin listanneet asioita, joita kyseisessä vaiheessa voitaisiin

tehdä. Toteuta -vaiheen aikana voitaisiin muun muassa perehdytysmateriaaleja testata uusien kesätyöntekijöiden perehdytyksessä kesällä 2018.

Ymmärrä -vaiheen aikana kerättiin kyselyn, benchmarkingin ja haastattelumenetelmien avulla tietoa opinnäytetyön tekoa varten. Menetelmiksi valittiin useat avoimet haastattelut toimeksiantajan kanssa, sähköinen kysely kahvila X:n kahvilatyöntekijöille, uuden kahvilatyöntekijän perehdytyksen benchmarking sekä teemahaastattelu.

Kehitä -vaiheessa käytettiin 5 x miksi -ideointimenetelmää, jonka avulla luotiin kolme eri tuotosta. Ensimmäisenä päivitettiin perehdytyskansio, muun muassa tietoa ja yleisilmettä selkeyttämällä. Jatkopäivitys on myös vaivattomampaa, kun kaikki tieto on koottuna yhdessä tiedostossa sähköisessä muodossa. Tietojen päivitys yhteen tiedostoon tarkoittaa myös sitä, että tietoa ei enää tarvitse etsiä esimerkiksi muista kansioista tietokoneelta. Toisena tuotoksena luotiin kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali sekä ohjeistus esimiehille perehdytyspäivän pitämiseen. Kolmantena kehitettiin mahdollisille vuokratyöntekijöille tiivistetty versio päivitetyn perehdytyskansion pohjalta.

5.2 Ymmärrä -vaihe

Moritzin palvelumuotoiluprosessin ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on kerätä asiakasymmärrystä (Moritz 2005, 125 - 126). Ymmärrä -vaiheen aikana kerättiin tietoa neljää eri tutkimusmenetelmän avulla. Ensimmäisenä haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa itse toimeksiantajasta ohjauskeskusteluiden avulla. Toimeksiantajan kanssa tavattiin yhteensä kuutena eri kertana. Tämän jälkeen suoritettiin sähköinen kysely kahvilatyöntekijöille liittyen nykyisen perehdytyksen laatuun. Seuraavana vaiheena oli toteuttaa benchmarking kahvila X:n ja kahvila Z:n välillä. Viimeisenä toteutettiin teemahaastattelu kahvilan Z:n uudelle työntekijälle.

5.2.1 Tutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimustyö tarvitsee aina rinnalleen hyvän aineiston ja sen hankkimiseksi tutkijalla tulee olla selvä näkemys tutkimusmenetelmästä. Tutkimusmenetelmän valintaa helpottaa, kun tiedetään, mitä ollaan tutkimassa ja keneen halutaan tutkimustyöllä vaikuttaa. Sen lisäksi myös tutkimukselle asetetut tavoitteet helpottavat koko tutkimusprosessin läpikäymistä. (Valli & Aaltola 2015, 21 - 22.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten tutkittavan ongelman ja tutkimustavoitteen määrittäminen. Ojasalon ym. (2014, 24) mukaan tutkimusmenetelmien valintaan voidaan edetä vasta silloin, kun kehittämiskohteelle on ennalta määriteltä tavoitteet, perehdytty kehittämiskohteeseen ja pohdittu tutkimukselle mahdollisia lähestymistapoja,

joita työstetään myöhemmin. Ennen tavoitteiden asettamista tutkijat ovat tehneet itsenäistä tiedonhakua luomalla tietoperustaa aiheeseen liittyen sekä perehtyneet syvällisemmin kehittämiskohteeseen. Tämä edesauttaa tutkijaa saamaan kokonaiskuvan tutkittavasta kohteesta ja selkeyttää tutkimuksen tarpeellisuutta. Tiedonhankinnalla ja kokonaiskuvan saamisella voidaan helpottaa tavoitteiden asettamista ja myös pohtia erilaisia lähestymistapoja, joilla tutkimus voitaisiin toteuttaa. Myös Heikkilä (2014, 12 - 13) toteaa, että tutkimuksen onnistumiselle on välttämätöntä, että tutkijat suunnittelevat tutkimuksen toteutuksen etsimällä tietoa ja määrittämällä oikean kohderyhmä ja valinneet tutkimusmenetelmät.

Tutkimusprosessi on pitkä ja laaja tapahtumasarja, jossa jokaisessa vaiheessa läpikäydään uusia asioita. Esimerkiksi Ojasalo ym. (2014, 24) ovat jakaneet tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuuteen eri vaiheeseen, jossa jokaisessa vaiheessa läpikäydään tietty prosessin vaihe. Eri prosessivaiheiden osalta on tärkeää tietää, mitä kunkin vaiheen aikana tulee tehdä. Tutkimus aloitetaan yleensä suunnitelman tekemisellä, johon tulisi Ojasalon, ym. (2014, 24) mukaan liittää kuvaus tutkimustehtävästä, sen tavoitteista, lähestymistavoista, kohderyhmästä, tutkimusongelmasta ja tutkimusmenetelmistä. Etukäteen tehdyllä suunnitelmalla on vattomampaa seurata tutkimusprosessin kulkua ja peilata sitä prosessin edetessä pidemmälle. Suunnitelmalla pyritään selkeyttämään jokaista prosessivaihetta, jotta tutkimus pysyisi rajatun aihealueen sisällä.

5.2.2 Ohjauskeskustelut toimeksiantajan kanssa

Perehdytysmateriaalien työstämistä varten haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa kahvila X:n toimintatavoista. Tietoa kerättiin tapaamisten aikana kuuden eri ohjauskeskustelun avulla toimeksiantajan kanssa. Jokaisella tapaamisella ja ohjauskeskustelulla oli aiemmin sovittu teema, mistä kyseisellä tapaamisella keskustellaan (Liite 1). Molemmilla osapuolilla oli jokaisella tapaamisella ennalta pohdittuja kysymyksiä, jotka loivat pohjan keskusteluille. Tapaamisten yhteydessä heräsi aina uusia kysymyksiä, jotka taas loivat uudenlaista keskustelua sekä jatkokysymyksiä molemmin puolin.

Ensimmäinen tapaaminen ja ohjauskeskustelu toimeksiantajan kanssa pidettiin torstaina 13.10.2016 klo 12:30. Tämän tapaamisen tarkoituksena oli selvittää millaista opinnäytetyötä ja perehdytysmateriaaleja toimeksiantaja toivoo tuotettavan. Päädyttiin opinnäytetyöaiheeseen, jota olisi mielekästä tehdä ja lopputuotokset mahdollisimman hyödyllisiä toimeksiantajalle. Aiheeksi valittiin perehdytys ja tuotoksena perehdytysmateriaalit.

Toinen tapaaminen pidettiin perjantaina 4.11.2016 klo 14:00. Tällä kertaa tarkennettiin ensimmäisen tapaamisen aikana alustavasti sovittuja asioita. Päädyttiin perehdytysmateriaalien luomiseen palvelumuotoilun keinoin ja kolmeen eri tuotokseen, jotka tehtäisiin tietyssä jär-

jestyksessä. Tuotokset tulisivat olemaan järjestyksessä perehdytyskansion päivitys, kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali sekä vuokratyöntekijöille oma tiivistetty materiaali. Kaksi ensimmäistä olivat yhdessä sovittuja, mutta vuokratyöntekijöiden tiivistetty perehdytysmateriaali oli toimeksiantajan ehdotus ja toive. Tähän materiaaliin tulee vain kaikkein oleellisin ja tärkein tieto vuokratyöntekijöille. Tiivistetty yhden sivun kokoinen materiaali on helppolukuisen ja nopea ymmärtää. Tarkoituksena on, että vuokratyöntekijä lukisi tiivistetyn perehdytysmateriaalin edellisenä päivänä ennen työvuoroansa.

Torstaina 15.12.2016 saatiin tieto ravintolapäällikön vaihtumisesta kahvilassa X, joten seuraavat tapaamiset pidettiin uuden ravintolapäällikön kanssa. Perjantaina 6.2. klo 10:00 tavattiin sekä vanhan että uuden ravintolapäällikön kanssa ja sovittiin opinnäytetyön jatkosta. Ravintolapäälliköt olivat jo alustavasti keskustelleet aloitetusta projektista, esimerkiksi mitä on sovittu ja mitä ollaan tuottamassa. Tällä kertaa sovittiin, että jatkossa yhteydenpito jatkuu uuden ravintolapäällikön kanssa.

Maanantaina 20.2.2017 klo 13:00 tapaamisessa keskusteltiin, miten tarkasti anniskeluun ja omavalvontaan liittyvät seikat halutaan perehdytysmateriaaleissa painotettavan. Keskusteltiin myös siitä, että lisättäisiin kesätyöntekijöiden perehdytyspäivän materiaaliin kuvat terassista sekä kahvilan pohjapiirroksista. Kuvat helpottaisivat uusien kesätyöntekijöiden ymmärrystä kahvilan kokonaistoiminnasta. Sovittiin myös, että ollaan yhteydessä ketju Y:n konseptoinnista vastaavan henkilön kanssa, jotta saataisiin neuvoja perehdytysmateriaalien työstöön.

Tiistaina 7.3.2017 tavattiin ketju Y:n konseptoinnista vastaava henkilö klo 12:30. Tapaamisen aikana keskusteltiin siitä, mitä opinnäytetyötä varten on tähän mennessä saatu tehtyä, mitä asioita tullaan vielä tekemään (Liite 1). Eryteisesti tapaamisen aikana haluttiin myös tietää, mitä toiveita konseptipäälliköllä olisi vielä tulevasta työstä ja perehdytysmateriaaleista. Konseptipäällikkö on luonut aiemmat perehdytysmateriaalit ja on myös ollut mukana uusien pilotointivaiheessa olevien materiaalien luomisessa. Päädyttiin yhteisymmärrykseen siitä, että työn sekä perehdytysmateriaalien pääpainona ovat kahvilan X yksityiskohtaiset tiedot. Konseptipäällikkö esitti nopeasti uuden perehdytyspaketin materiaaleja, muttei voinut jakaa niitä opinnäytetyötä varten, koska ne ovat julkisesti salaista materiaalia ja vielä kesken. Konseptipäällikkö ehdotti, että perehdytysmateriaaleissa olisi hyvä olla erillinen ohjeistus erikoisempien tilaisuuksien varalta. Ohjeistuksessa tulisi olla tarkat ohjeet siihen, miltä kahvilan tulee näyttää tilaisuuksien jälkeen.

Viimeinen tapaaminen ymmärrä -vaiheen aikana oli maanantaina 24.4.2017 klo 12:30. Haluttiin saada tarkennusta asiakaspalautelaitteen ohjeistuksesta perehdytysmateriaaleissa. Keskusteltiin myös konseptipäällikön toiveesta tuottaa erillinen ohjeistus kahvilan oikeanlaiseen järjestämiseen erikoisempien tapahtumien ja tilaisuuksien varalta. Kahvila X:n ravintolapääl-

likön mielestä tällaisia tapahtumia on vain harvoin eikä kokenut sitä erityisen hyödylliseksi tähän perehdytysmateriaaliin. Tapaamisessa haluttiin myös tietää mahdollisuudesta saada kuvat tilaus- ja työturvallisuuslomakkeista, jotta ne voitaisiin liittää kesätyöntekijöiden perehdytystilaisuuden materiaaliin. Kopiot saatiin myöhemmin sähköpostitse ja ne liitettiin osaksi perehdytysmateriaaleja (Liite 4).

5.2.3 Sähköinen kysely kahvilatyöntekijöille

Kyselytutkimuksen olennaisin osatekijä aineiston keräämistä varten on kyselylomake. Se voidaan toteuttaa joko paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Teknologian kehittyessä on useissa kyselytutkimuksissa päädytty paperisen kyselylomakkeen sijaan käyttämään sähköisesti toteutettavia kyselyitä. Sen etuina pidetään muun muassa sitä, että vastaustulokset voidaan saada suoraan tilasto-ohjelmaan syötettyinä, mikä nopeuttaa ja helpottaa huomattavasti analysointiprosessin kulkua sekä tutkijan työprosessia. Tämän avulla tutkijalta poistuu muutamia työvaiheita pois, kuten aineiston syöttäminen analysointiohjelmiin käsin. Automaattinen tiedonsyöttö on koettu toimivaksi, koska sen avulla vältytään muun muassa näppäimistön lyöntivirheiltä. Sähköinen kysely on taloudellisesti kannattava tapa toteuttaa, mutta on myös otettava huomioon, ettei se sovi jokaiseen tutkimukseen. Tutkijan tulee siis ennalta pohtia tutkittavaa aihettaan, kohderyhmää ja tutkimuksen tavoitteita. Pohdinnan jälkeen tutkijan tulee päättää, sopiiko aineiston keräämisen helpottamiseksi ja laadun kannalta kannattavammaksi paperinen vai sähköinen kyselylomake. (Valli & Aalto 2015, 93 - 94.)

Vastaajaystävällisyys kannattaa huomioida kyselyä tehdessä. Vastaajaystävällisellä kyselyllä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuminen ei vaadi kohderyhmäläisiltä suuria muutoksia, etukäteen valmistutumista tai tutustumista materiaaleihin. Usein tutkittava aihekokonaisuus, joka toteutetaan kyselytutkimuksessa, on valitulle kohderyhmälle ennestään tuttu tai muuten kokemuksen kautta läheinen aihealue. Kyselytutkimuksen yhtenä tavoitteena on tarkastella ja selvittää niitä asioita, mitä ja miten yksilöt ajattelevat tutkitusta aiheesta. (Ojasalo, ym. 2014, 121.)

Kyselytutkimuksilla on huomattu olevan monipuoliset käyttömahdollisuudet. Kyselytutkimuksen avulla pystytään tarkastelemaan erilaisia ilmiöitä, tilanteita ja tapahtumia, tutkittavan aihepiirin mukaan. Kyselytutkimuksella voidaan tehokkaasti tutkia sekä tarkastella yksilöiden toimintaa, löytämään siihen syitä ja saamaan luotettavia mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Kyselyn avulla voidaan kerätä aineistoa itse vastaajista, vastaajien asenteista sekä vastaajien arvoista. (Ojasalo, ym. 2014, 121.)

Kyselytutkimuksen avulla voidaan koota ja kerätä tutkimusaineistoa joko laajalta tai erittäin rajatulta joukolta. Kyselyssä voidaan käyttää samoja kysymyksiä riippumatta siitä, kuinka laa-

jalle kohderyhmälle kyselytutkimus ollaan kohdistamassa. Kyselytutkimuksen etuina pidetään sitä, että kyselyn sisältö voidaan koota monista eri asioista, mikä lisää kyselyn monipuolisuutta ja käytännöllisyyttä. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa suurelle kohderyhmälle, mutta usein se pyritään rajaamaan pienempään otantaan, koska sen on katsottu lisäävän kyselystä saatavan aineiston luotettavuutta (Ojasalo, ym. 2014, 121). Kyselytutkimuksista saatavan numeraalisten aineistojen takia tiedot käsitellään tyypillisesti valmiilla tilastollisilla analyysimenetelmillä, ja niiden tarkoitukseen luoduilla ohjelmistoilla. Usein kyselytutkimuksen analysointiin käytetään Excel -ohjelmaa, mutta vaativamman kyselytutkimuksen analysointiin on myös kehitetty erillinen SPSS - ohjelma (Ojasalo, ym. 2014, 121).

Opinnäytetyön yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka tehtiin Microsoft Forms -ohjelmalla. Kuten Heikkilä (2014, 45) korostaakin, että hyvin suunniteltu kyselylomake luo perustan kyselyn onnistumiselle. Kyselylomakkeen laatimisessa tulee kiinnittää huomiota erilaisiin yksityiskohtiin unohtamatta tutkijan oppimisprosessia.

Suunnittelun ensimmäisenä vaiheena oli tunnistaa ja nimetä tutkittavat asiat, joiden myötä voitiin myös kehittää selkeämmät ja rajatut aihe-alueet opinnäytetyölle. Kun tutkimuksen tavoitteet saatiin määritettyä, siirryttiin kyselyn seuraavaan vaiheeseen, jossa kyselylomakkeeseen laadittiin opinnäytetyön aiheen mukaiset teemat ja kysymykset. Vaikka perehdytysuunnitelman painopisteenä ovat kahvilatyöntekijät, on työn kannalta tärkeää saada selville kahvila X:n eri osastojen työntekijöiden mielipide nykyisestä perehdytyksestä ja sen laadusta. (Heikkilä 2014, 47.)

Kyselylomakkeen luonnin aikana otettiin huomioon monia asioita. Keskityttiin kysymysten ja vastausten rakenteisiin, kysymysten asetteluun ja järjestykseen sekä kysymysten selkeyteen. Lomakkeessa kiinnitettiin huomiota myös kysymysten kieliasuun, kysymysten jaotteluun teemoittain ja selkeään ulkoasuun. Kysymyksistä haluttiin mahdollisimman selkeät, jotta vastajan olisi mahdollisimman vaivatonta vastata jokaiseen kysymykseen. Kyselylomakkeen laatimisessa on siis välttämätöntä tutustua aiheeseen liittyvään teoreettiseen kirjallisuuteen, pohtia tutkimusongelmaa ja täsmentää kysymyksiä sitä mukaa, kun oma tietoperusta aiheesta lisääntyy. Teorian ymmärtäminen helpottaa tutkittavan ongelman määrittämistä. Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2013, 193) & Heikkilä (2014, 45 - 46) korostavat, että hyvä tietoperusta tukee kyselyistä saatuja vastaustuloksia, niiden tulkintaa ja analysointia.

Opinnäytetyön lopullinen kysely muodostui avoimista, suljetuista eli strukturoiduista ja monimuotoisista kysymyksistä. Näiden lisäksi kysely sisälsi myös asteikoilla varustettuja kysymyksiä. Tässä kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jolla tarkoitetaan siis strukturoituja kysymyksiä, usein väittämien muodossa. Likertin asteikossa on tavallisesti vastausvaihtoehtona 4- tai 5 -portainen järjestysasteikko. Avoimia kysymyksiä käytetään usein kvalitatiivisissa eli laa-

dullisissa tutkimuksissa, mutta niitä esiintyy myös kyselylomakkeissa. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada tutkimustuloksiin syvyyttä. Avoimiin kysymyksiin voi vastata vapaammin ja esiin voi nousta asioita, joita tutkija ei ole aiemmin ottanut huomioon. Heikkilä (2014, 48) korostaa avointen kysymysten käyttöä kyselyssä, koska niiden avulla on mahdollista saada vastaajilta uusia näkökantoja, ideoita ja parannusehdotuksia. Kyselytutkimuksen toteuttaminen pelkästään kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin voi johtaa siihen, että saadut tulokset jäävät pinnallisiksi. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen onnistumisen varmistamiseksi kysely täytyy toteuttaa mahdollisimman suurelle otannalle. (Heikkilä 2014, 48.)

Kyselyyn laadittiin myös monimuotoisia kysymyksiä, joihin annettiin sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kohtia. Epävarmoissa tilanteissa tutkijan näkökulmasta, kun ei tiedetä, onko vastausvaihtoehdoissa listattuna oleellimmat, annetaan vaihtoehtoiksi ”Muu, mikä?”. Avoin vaihtoehto antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymykseen, mikäli hän ei löydä tutkijan listaamista vastausvaihtoehdoista itselleen sopivinta. (Heikkilä 2014, 48.)

Ennen sähköisen kyselyn luomista, haluttiin perehtyä tutkimusaiheeseen ja niihin liittyviin teorioihin. Koettiin tärkeänä myös tutkimustavoitteiden määrittäminen ja täsmentäminen, jotta osattaisiin suunnata kysymykset työn kannalta tärkeimpiin asioihin. Edellä mainituilla osatekijöillä on merkitystä kyselyn onnistumiselle. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, haluttiin kuulla toimeksiantajan mielipide laaditusta kyselystä. Toimeksiantajalta haluttiin saada palautetta laaditusta kyselystä, kuten kysymysten rungosta, asiasisällöstä ja kokonaisuudesta. Sähköisen kyselyn haluttiin olevan tasapainoinen. Haluttiin myös tietää, onko toimeksiantajan mielestä kyselyssä otettu kaikki oleellinen huomioon. Toimeksiantajan hyväksynnän jälkeen kysely lähetettiin kahvila X:n työntekijöille, joiden sähköpostit saatiin toimeksiantajalta. Sähköisen kyselyn linkki lähetettiin 15 eri työntekijän sähköpostiin viikon 15 aikana. Vastausaikaa oli yksi viikko. Sähköiseen kyselyyn työntekijät pystyivät vastaamaan 12.4.-19.4.2017 välisenä aikana.

Toteutettuun kyselyyn laadittiin yhteensä 22 kysymystä, joista 14 oli avoimia kysymyksiä, 3 oli strukturoituja kysymyksiä, 2 oli monimuotoisia kysymyksiä ja 3 Likertin asteikolla varustettua kysymyksiä (Liite 2). Sähköisen kyselylomakkeen laadinnassa oli otettu huomioon Heikkilän (2014, 46 - 47) ohjeet toimivan kyselyn ominaispiirteistä. Kyselyyn oli tarkoituksella sijoitettu eri kysymystyyppejä, joilla haluttiin pitää vastaajien mielenkiintoa yllä. Eri kysymystyyppien lisäksi vastaajien mielenkiintoa pyrittiin pitämään yllä myös kyselyn kokonaisrakenteen ja kysymysjärjestyksen vaihtelulla. Kysymykset pyrittiin sijoittamaan niin, että ne muodostaisivat selkeän kokonaisuuden ja olisi vastaajille mahdollisimman selkeä.

Opinnäytetyön kyselyssä käytettiin useita avoimia kysymyksiä, mutta pääosa kyselytutkimuksesta toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Kyselylomake, jota käytettiin

kyselytutkimuksen toteutuksessa, on liitteessä 2. Kyselystä saadut tilastolliset tutkimusaineistot käsiteltiin Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla. Saadut tutkimustulokset havainnollistettiin visuaalisin keinoin, kuten pylväsdiagrammin ja vastausesimerkkien avulla. Avoimista kysymyksistä saadut aineistot käsitellään sisällönanalyysin keinoin, joiden avulla vastaajien antamat vastaukset luokitellaan eri kategorioihin. Luokittelun lisäksi joitakin vastauksia tuodaan esille myös suurin lainauksin, joita käytetään tulosten havainnollistamisessa. Vastausesimerkkejä hyödynnetään täsmentämällä ja tarkentamalla niitä aiheeseen liittyen.

5.2.4 Sähköisen kyselyn tulokset

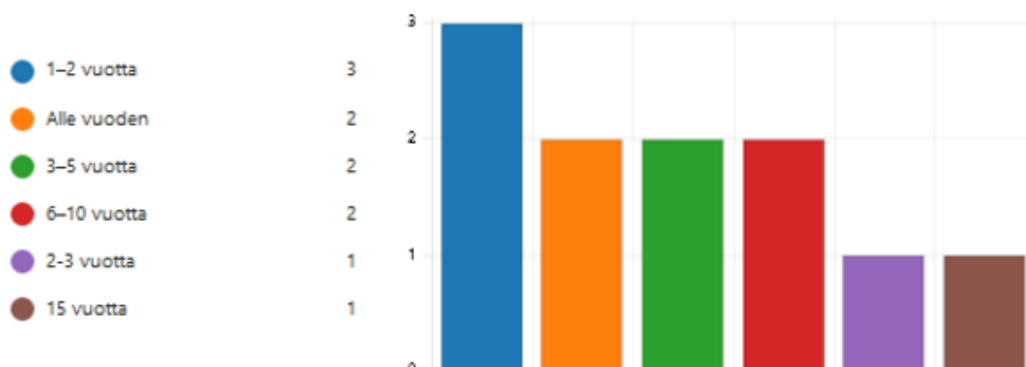
Tutkimustuloksissa käydään kaikki 22 kysymystä vastauksineen läpi. Kysely toteutettiin kahvila X:n toimipisteen työntekijöille, joihin kuuluivat muun muassa kahvila- ja konditoriatyöntekijät. Kysely lähetettiin 15 työntekijälle sähköpostin kautta. Kaikkien osallistuneiden vastauslomakkeet todettiin käyttökelpoisiksi, eikä yhtään kyselylomaketta jouduttu hylkäämään vastausten puutteellisuuden takia. Joihinkin kysymyksiin saatiin toisistaan eroavia vastauksia, joiden esittämiseen käytettiin taulukkoja.

Kyselyyn vastasi yhteensä 11 työntekijää, joista nuorimmat olivat 18–25 ikäluokkaan kuuluvia, kun taas vanhimmat olivat 36–45-vuotiaita. Vastaajista kuusi kuului 18–25 ikäluokkaan (N=6), joka muodosti yli puolet (55 %) vastaajamäärästä. Ikäluokkaan 26–35 kuului neljä vastaajaa (N=4) muodostaen vastaajamäärästä 36% ja yksi vastaajista (N=1) sijoittui 36–46 ikäluokkaan muodostaen vastaavasti pienimmän osuuden vastaajamäärästä eli 9 %.

Vastaajien työkokemuksen määrä kahvilassa X vaihteli. Suuri osa vastaajista (N=3) ilmoitti työskennelleensä kahvilassa 1–2 vuotta. Vastaaja, joka ilmoitti iäkseen 36–45-vuotta, oli ainoa, joka oli työskennellyt kahvilan puolella 15 vuotta. Yksi vastaaja (N=1) oli työskennellyt kahvilassa 2–3 vuotta ja vastaajista kaksi (N=2) olivat työskennelleet alle vuoden. Muiden vastaajien osalta työkokemuksen pituus jakautui tasaisesti 3–5 vuoden (N=2) ja 6–10 vuoden (N=2) välille. Kuviossa 2 on havainnollistettu pylväsdiagrammin avulla vastaajien työsuhteen kestoa kahvila X:ssä.

Kyselyn avulla saatiin selville myös kymmenen eri vastaajan työnimikkeet. Neljä vastaajista työskentelee tarjoilijoina (N=4) ja kolme kahvilatyöntekijöinä (N=3) kahvilassa X. Vastaajista kaksi (N=2) työskentelee kondiittorina ja yksi vastaajista (N=1) keittiön vuoropäällikkönä.

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt kahvila X:ssä?



Kuvio 2: Vastaajien työsuhteiden kesto kahvilassa X

Aikaisempi työkokemus ketju Y:n toimipisteissä erosi vastaajien välillä. Kyselystä saatujen tulosten mukaan vastaajista kuusi (N=6) ei ole aiemmin työskennellyt muissa ketju Y:n kahviloissa. Viidellä vastaajalla (N=5) oli aiempaa kokemusta kahvilassa työskentelystä. Jokainen vastaaja oli saanut perehdytyksen kahvilan X toimipisteellä. Jatkokysymyksellä selvitettiin, milloin työntekijät olivat saaneet perehdytyksen työtehtäviinsä. Vastaajat olivat saaneet perehdytyksen ensimmäisinä työpäivinä. Kuusi vastaajista (N=6) oli maininnut tarkan ajankohdan työsuhteensa alkamisesta, mistä käy ilmi, että heidän perehdytyksestään on jo useampi vuosi aikaa. Kolme kyselyyn vastanneista (N=3) ilmoitti saaneensa perehdytyksen 1–2 vuotta sitten, yksi 15 vuotta sitten (N=1) ja kaksi 6 vuotta sitten (N=2).

Kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus arvoida kahvila X:n nykyisen perehdytyksen laatua Likertin asteikkoa hyödyntäen. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin numeraalinen asteikko 1 ja 5 välillä. Likertin asteikolla 1 merkitsi perehdytyksen vajavaisuutta ja 5 tarkoitti perehdytyksen riittävyttä. Saatujen vastaustulosten keskiarvoksi saatiin luku 3.09, minkä perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokevat perehdytyksen melko riittävänä.

Haluttiin huomioida myös vastaajien mielipiteet perehdytyksen tarpeellisuudesta ja siihen vaikuttaneista asioista. Kaikki vastaajat (N=11) kokivat perehdytyksen tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Vastaajien mielestä uuden työntekijän perehdytyksen tärkeys ja tarpeellisuus korostuu etenkin silloin, kun työntekijällä ei ole ollut aikaisempaa työkokemusta alalta. Vastaajat myös korostivat, että perehdytyksellä voidaan tukea uuden työntekijän itsevarmuutta omasta ammattitaidosta. Perehdytyksellä voidaan vastaajien mielestä auttaa työntekijää kehittämään omia taitojaan sekä edesauttaa työskentelyä uudessa

työympäristössä. Vastauksista selvisi, että perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii kahvilatyön ja sisäistää yrityksen toimintatavat nopeammin. Alla olevaan taulukkoon on koottu neljän vastaajan (N=4) vastausesimerkkejä siitä, miten vastaajat kokivat perehdyttämisen tarpeellisuuden (Taulukko 2). Näiden neljän vastaajan vastauksissa huomattiin eniten eroavaisuuksia muihin vastauksiin verrattuna.

8. Miten tarpeelliseksi koit perehdyttämisen työssäsi ja miksi?

”Perehdytys oli todella tärkeää, koska aloitin työt suoraan valmistumisen jälkeen ja taitoni olivat vielä vajavaiset...”

”Perehdytys helpottaa työn oppimista erittäin paljon”

”...joka paikassa tuotteet ja työskentelytavat ovat erilaiset. Joten talon tavoille opettaminen on ehdottoman tärkeää.”

”Ilman perehdytystä työntekijä ei tiedä miten tulisi toimia työtilanteessa/työvuorossa...”

Taulukko 2: Neljän eri vastaajan vastausesimerkit perehdytyksen tarpeellisuudesta.

Vastaustulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat eivät ole täysin tyytyväisiä saamastaan perehdytyksestä. Vastaajat kokivat, että perehdytyksessä on parantamisen varaa. Kahdeksan vastaajan (N=8) mielestä perehdytystä täytyy kehittää kun taas kolmen vastaajan (N=3) mielestä nykyinen perehdytys on riittävää. Kahdeksan vastaajaa (N=8), jotka olivat perehdytyksen kehittämisen kannalla, ohjattiin vastaamaan lisäkysymykseen. Haluttiin saada tarkempaa tietoa siitä, millä keinoin vastaajan mielestä perehdytystä tulisi parantaa. Lisäkysymyksestä saaduissa vastauksissa esiintyi yhteneväisyyksiä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdytykseen oli käytetty liian vähän aikaa. Vastaajat toivoivat kahvila X:n kiinnittävän tulevaisuudessa enemmän huomiota perehdytykseen pituuteen ja ajankäyttöön. Perehdytyksen sisältöön ja perehdytysprosessin läpikäymiseen toivottiin myös enemmän huolellisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Yleinen mielipide vastauksissa oli se, että perehdytyksessä kiinnitettäisiin enemmän huomiota asioiden ja kokonaisuuksien tärkeysjärjestykseen. Erityisesti toivottiin keskittymistä yleiseen kahvilatoimintaan ja siihen liittyviin asioihin. Vastaajat kokivat, että perehdytyksessä tulisi ottaa enemmän huomioon kassatoiminnot, kahvikoneen käyttö ja yleisesti asiakaspalvelun tärkeys. Yksi vastaaja (N=1) oli erikseen maininnut sen, että ”tiskaaminen” ja ”blokkaminen” ei kuulu perehdytyksen aihepiireistä tärkeimpiin, vaan huomion tulisi ensisijaisesti keskittyä kahvilatoimintaan. Annetuissa vastauksissa toivottiin myös, että ensimmäiset työvuorot voisi tehdä ohjaajan kanssa, jotta eri työtilanteet tulisivat helpommin tutuiksi. Kuudessa vastauksessa (N=6) oltiin samaa mieltä siitä, että nykyisessä perehdytyksessä on keskitytty väärin asiakokonaisuuksiin. Ajanpuutteen vuoksi perehdytyksessä toivottiin kiinnitettävän ensisijaisesti huomiota siihen, mitä kuhunkin

työvuoroon ja työtehtävään kuuluu. Taulukossa 3 on kolmen eri vastaajan (N=3) mielipiteet siitä, miten perehdytystä tulisi heidän mielestään parantaa.

9. Oliko saamassasi perehdytyksessä mielestäsi parannettavaa?
"Enemmän ajankäyttöä ja suunnitelmallisuutta"
"Perehdytyksessä tarvitaan useampi kuin yksi päivä oppia kahvilassa työskentely"
"Enemmän painotusta kassa- ja kahvikoneiden opettamiseen"

Taulukko 3: Kolmen eri vastaajan mielipiteet perehdytyksen parantamisesta.

Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että perehdytyksessä työntekijälle painotettaisiin ketju Y:n arvoja. Toimipisteessä myytävien tuotteiden ja paikkojen tunteminen sekä riittävä perehdytys eri työtehtäviin koettiin tärkeänä. Vastaajat luettelivat myös laitteiden käytön, työturvallisuuden ja asiakaspalvelun tärkeiksi asiakokonaisuuksiksi perehdytyksessä.

Kyselylomakkeen avulla haluttiin saada tietää työntekijöiden mielipiteitä nykyisestä perehdytyskansioista ja millainen olisi heidän mielestään hyvä perehdytyskansio. Vastausten mukaan perehdytyskansion tulisi olla selkeästi rakennettu ja tiivis, joka sisältäisi yksityiskohtaisempaa tietoa kahvilan toiminnasta. Kansiota tulisi päivittää useammin ja sen toivottiin olevan helpommin saatavilla. Perehdytyskansioista toivottiin myös sähköistä versiota, jotta sitä voisi selata työajan ulkopuolella tai esimerkiksi älypuhelimella. Kansion sisällön toivottiin käsittelevän myös ketju Y:n historiaa, myytävien tuotteiden tietoja ja reseptiikkaa. Kahvilan eri työvuorokuvauksiin toivottiin selkeyttämistä ja tarkempaa tietoa siitä, mitkä ovat eri vuorojen vastuualueita ja työtehtäviä.

Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, ovatko vastaajat tietoisia siitä, missä kahvila X:n perehdytyskansioita säilytetään. Yli puolet vastaajista (N=6) kertoi tietävänsä perehdytyskansion sijainnin ja loput vastaajista (N=5) eivät tieneet. Vastaajien mielestä perehdytyskansioista tulisi olla oma kappale jokaisella osastolla, jotta sitä voisi aina tarvittaessa selata ja tarkistaa tietoja. Vastauksista selvisi myös se, että paras sijainti perehdytyskansiolle olisi toimistotiloissa, takahuoneessa tai henkilökunnan taukotilassa. Nejän vastaajan (N=4) mielestä taukuhuone olisi sopivin paikka perehdytyskansiolle, koska se olisi selkeästi esillä ja helposti saatavilla. Taukuhuone koettiin myös hyväksi vaihtoehdoksi, koska perehdytyskansioita voisi lukea ruoka- ja kahvitaukojen aikana. Vastaajat toivoivat perehdytyskansioista sähköistä versiota yksittäisen paperista tehdyn kappaleen rinnalle, koska se olisi helpommin saatavilla ja luettavissa.

Sähköisen kyselylomakkeen tuloksista selvisi, että suurin osa vastaajista (N=6) ei ole lukenut perehdytyskansiota pitkään aikaan. Vastaajista kolme (N=3) kertoi lukeneensa perehdytyskansiota muutama viikko sitten. Kaksi vastaajista (N=2) ilmoitti katsoneensa kansiota, kun he olivat aloittaneet työsuhteensa kahvilassa X. Kaksi muuta vastaajaa (N=2) kertoi lukeneensa kansiota noin kaksi vuotta sitten ja yksi vastaajista (N=1) ilmoitti katsoneensa kansiota viisi vuotta sitten. Viimeiset kolme vastaajaa (N=3) totesivat etteivät muista, milloin olivat viimeksi katsoneet perehdytyskansiota. Vastaajilta kysyttiin myös syitä siihen, miksi he olivat lukeneet perehdytyskansiota. Tähän saatiin kahdeksan vastausta (N=8), joista kahdessa (N=2) ilmoitettiin, että kansioon tutustuminen oli osa perehdytystä ja oli esimiehen pyyntö lukea kansio. Viisi vastaajaa (N=5) kertoi hyödyntävänsä kansiota työssään lähes päivittäin, muun muassa tutustumalla kahvilatoiminnan käytäntöihin. Edellämainitut viisi vastaajaa (N=5) listasi, että selaavat kansiota varmistaakseen ja kerratakseen asioita kassatyöskentelystä sekä kahvilassa tarjoiltavista tuotteista. Yksi vastaajista (N=1) kertoi lukeneensa kansiota samalla, kun järjesteli kansion sisältöä.

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeessa arvioimaan omaa kokemustaan tämänhetkisestä perehdytyskansiosta. Vastaajilla oli mahdollisuus valita Likertin asteikolta numero 1 ja 5 väliltä. Numero 1 merkitsi perehdytyskansion olevan kokonaisuudeltaan erittäin sekava ja numero 5 taas erittäin selkeä. Kysymykseen vastasi jokainen (N=11). Vastausten keskiarvoksi saatiin luku 2.73. Voidaan siis todeta, että vastaajien mielestä tämänhetkinen perehdytyskansio oli jokseenkin sekava. Lomakkeessa kysyttiin myös sitä, mitkä tekijät vaikuttivat vastaajien kokemukseen perehdytyskansiosta. Kysymykseen vastasi kahdeksan vastaajaa (N=8), joista yli puolet (N=6) oli sitä mieltä, että kansiossa oli liikaa epäolennaista materiaalia. Useissa vastauksissa (N=4) todettiin, että tiedon etsimiseen kului paljon aikaa tai haluttua tietoa ei löytynyt lainkaan. Vastauksista voidaan siis päätellä, että kansion sisältöä ei päivitetä tarpeeksi usein, kansio ei ole kokonaisuutena selkeä ja tiedot ovat epäloogisessa järjestyksessä. Yhden vastaajan (N=1) mielestä kansio oli selkeä ja yhden vastaajan (N=1) mielestä kansiolle ei ole ollut tarvetta kahvilassa työskentelyyn.

Vastaajien mielestä perehdytyskansion sisältö on haasteellinen, koska kansiota ei ole päivitetty pitkään aikaan ja tietojen järjestys ei ole looginen. Edellämainituista syistä monet vastaajista (N=5) kokee perehdytyskansion hyödyntämisen päivittäisessä työssä hankalaksi. Kansio koettiin vaikeaselkoiseksi, koska se oli rakenteeltaan sekava ja sisällöltään puutteellinen, mikä vaikeutti tiedon etsintää. Vastaajat (N=11) kertoivat myös kansion sijainnin aiheuttavan haasteita. Monella vastaajalla (N=5) ei ollut tarkkaa tietoa kansion sijainnista, mikä vaikeuttaa kansion hyödyntämistä työpaikalla.

Kyselyssä kiinnitettiin huomiota myös tulevien kesätyöntekijöiden perehdytykseen ja sen sisältöön. Kysymyksessä 19 pyydettiin työntekijöitä luettelemaan tärkeimpiä asioita

kesätyöntekijöiden perehdytyksessä. Kysymykseen vastasi kaikki vastaajat (N=11). Saaduissa vastauksissa huomattiin, että asiakaspalvelu, tuotetuntemus sekä työturvallisuus koettiin tärkeimmiksi kokonaisuuksiksi kesätyöntekijöiden perehdytyksessä. Työn sujumuuden kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi mainittiin myös työvuorokuvausten ja kahvilatoiminnan eri osa-alueitten opettaminen kesätyöntekijöille. Vastaajien (N=7) mielestä kesätyöntekijät tulee perehdytyksen aikana tutustuttaa kahvilan toimintaan, koska se auttaisi heitä oppimaan asiakaspalvelua, yrityksen toimintatavat ja toimimaan osana ammattitaitoista henkilökuntaa.

Perehdytyskansio tulisi rakentua niiden tekijöiden pohjalta, jotka vastaajat kokivat tärkeiksi, mutta myös sisältää yrityksen kannalta välttämättömät asiat. Lomakkeessa oli kysymys, jossa oli määritelty seitsemän eri asiakokonaisuutta, jotka vastaajien tuli asettaa tärkeysjärjestykseen asteikolla 1 tärkein ja 7 vähiten tärkeä. Asiakokonaisuudet olivat työturvallisuus, asiakaspalvelu, talon eli kahvila X:n sisäiset asiat, omavalvonta, anniskeluun liittyvät asiat, ketju Y:n tuotteet ja ketju Y:n historia. Kysymykseen saatiin 11 vastausta, joista yli puolet (N=6) olivat laittaneet annetut vastausvaihtoehdot numerojärjestykseen ja loput viisi vastaajaa (N=5) olivat sanoin perustelleet valintojaan. Kymmenen vastaajaa (N=10) koki työturvallisuuden toteutumisen työpaikalla, asiakaspalvelun sekä talon sisäiset asiat tärkeiksi. Kaikki vastaajat (N=11) olivat yhtä mieltä siitä, että vähiten tärkeiksi koettiin ketju Y:n historia ja anniskeluun liittyvät asiat. Taulukossa 4 on nähtävissä kaksi lomakkeella kerättyä vastausesimerkkiä kysymyksestä 20 (Liite 2).

20. Listaa alla olevat asiakokonaisuudet mielestäsi tärkeimpään järjestykseen, asteikolla 1 tärkein ja 7 vähiten tärkeä. Perustele valitsemasi tärkein ja vähiten tärkeä kokonaisuus.

1. Työturvallisuus
2. Asiakaspalvelu
3. Ketju Y:n ja kahvila X:n sisäiset asiat
4. Omavalvonta
5. Anniskeluun liittyvät asiat
6. Kahvila X:n tuotteet
7. Kahvila X:n historia

”Tuotteiden takia asiakkaat tulevat meille ja sen jälkeen tulee asiakaspalvelu. Koska jos oli pahoja tuotteita niin asiakas ei enää palaa, mutta asiakaspalveluun saa yleensä toisen mahdollisuuden. Historia on myös tärkeä, mutta valitettavasti noista vaihtoehdoista se menee viimeiseksi”.

”Mielestäni tärkein on työturvallisuus ja vähiten tärkein ketju Y:n historia.”

Taulukko 4: Kahden vastaajan vastausesimerkit asiakokonaisuuksien tärkeydestä.

Kyselylomakkeen vastauksista ilmeni, että työntekijät kokivat nykyisen perehdytyskansion puutteelliseksi ja esittivät erilaisia parannusehdotuksia. Vastaajat toivoivat eniten kahvila X:n perehdytyskansion päivittämistä ja selkeyttämistä. Kansion päivittämisen lisäksi toivottiin, että yritys kiinnittäisi enemmän huomiota perehdytysprosessiin, etenkin uusien työntekijöiden

kanssa. Parannusehdotukset perehdytyskansiota varten olivat asioiden priorisoiminen ja sisällön yhtenäistäminen. Edellä mainituilla koettiin helpottavan kansion hyödyntämistä eri työtilanteissa. Perehdyttämisprosessin osalta vastaajien mielestä siinä oli painotettu liikaa epäolennaisiin asioihin, jotka eivät liittyneet haettavaan työtehtävään tai työntekemiseen. Vastajat toivoivat yrityksen painottavan enemmän perehdytyksen sisällön suunnitteluun ja perehdytyksen toteuttaminen työntekijöiden osalta yksilökohtaisesti.

Kyselyn tuloksista huomattiin, että suurin osa vastaajista (N=6) ei ole hyödyntänyt kansiota omassa työssään. Perehdytyskansion vähäisen käytön syynä on se, että vastajat eivät ole tietoisia perehdytyskansion säilytyspaikasta. Perehdytyskansiolle toivottiin yksi yhteinen paikka, josta kansion tarvittaessa löytäisi. Tämän avulla myös kansion hyödyntäminen arkipäiväisissä tilanteissa olisi tehokkaampaa.

Myös tulevien työntekijöiden perehdyttämiseen esitettiin parannusehdotuksia. Uusien kahvilatyöntekijöiden perehdytykseen toivottiin parannuksia. Vastaajien mielestä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota kahvilan tuotteisiin, erikoiskahveihin ja alkoholijuomiin. Vastajat toteavat nykyisen perehdytyksen keskittyvän liikaa asioihin, joista ei ole välttämättä apua työtehtävien teossa. Tärkeänä pidettiin kuitenkin asiakaspalvelun ja sen laadun ylläpitämistä. Vastajat olivat yhtä mieltä myös siitä, että työpaikan tarjoamalla perehdyttämisellä voidaan ylläpitää ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Perehdytyksen toivottiin lisäävän työntekijöiden itsevarmuutta työpaikalla, jotta he voisivat palvella asiakkaita ammattitaitoisesti. Vastajat kokivat, että uusille työntekijöille tulisi kertoa enemmän työturvallisuuteen ja omavalvontaan liittyvistä asioista, jotta työskentely olisi sujuvampaa. Työntekijän tuntemus omavalvonnasta ja työturvallisuudesta on tärkeä osa kahvilatyöntekijän päivittäistä työtä. Ne ovat myös edellytys turvallisen työympäristön takaamiseksi työpaikalla.

Kyselylomakkeen avulla saaduissa vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä, jotka koskivat perehdytyksen sisältöä. Vastajat toivoivat perehdytyskansion sisältöön selkeyttä, yksinkertaisuutta ja helppolukuisuutta. Kansiota toivottiin päivitettyä versiota aina, kun sen sisältöön tuli muutoksia. Tällöin kansiota kyettäisiin hyödyntämään tehokkaammin omassa työssään, koska sisältö vastaisi työntekijän ja työpaikan tarpeita. Perehdyttämisprosessiin toivottiin enemmän työnopastuksellista osuutta. Vastaajien mielestä nykyisessä kansiossa ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota uusien työntekijöiden ja heille opetettavia asioita, jotta he ymmärtäisivät yrityksen toimintatavat sekä asiakaspalveluun ja työturvallisuuteen liittyvät asiat.

5.2.5 Kahvila X benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan kehittää oman yrityksen toimintaa. Tuulaniemi (2013, 138) selventää, että benchmarkingin avulla voidaan tarkemmin tutustua olemassa olevaan markkinatarjontaan, muihin organisaatioihin sekä heidän hyödyntämiin innovaatioihin. Benchmarking menetelmän avulla voidaan parantaa omaa liiketoimintaa muilta oppimalla. Monet yritykset toimivat toistensa sidosryhminä sekä tekevät yhteistyötä erilaisten organisaatioiden sekä kumppaneiden kanssa. Monet yritykset voisivat kuitenkin oppia toisiltaan ja hyödyttää molempia osapuolia paljon, esimerkiksi jakamalla tiettyjä strategisia linjauksiaan toiselle. Tuulaniemen (2013, 139) mielestä on kuitenkin täysin ymmärrettävää se, että nykyajan kovan kilpailun takia halutaan pitää oman yrityksen pienetkin strategiset yksityiskohdat omana tietonaan. Mahdollisesti juuri siitä syystä, ettei menettäisi juuri sitä oman yrityksen kilpailuetua toiselle. Yritykset voivat kehittää omaa liiketoimintaansa keräämällä tietoa muista yrityksistä myös toisella tavalla, nimittäin hyödyntämällä benchmarkingin menetelmää sähköisesti. Monet yritykset, etenkin isot konsernit, jakavat paljon tietoa yrityksessään internetsivuillaan. Saman toimialan yritysten internetsivuja selaamalla voidaan kerätä tiettyjä perustason tietoja oman liiketoiminnan kehittämistä varten (Tuulaniemi 2013, 139). Täytyy kuitenkin muistaa, että yrityssivuilla on vain rajatusti tietoa, joten riittävää materiaalia ja laadukasta tietoa ei välttämättä ole riittävästi uusien kehittämisideoiden syntyyn.

Benchmarking tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää myös muilla keinoin kuin pelkästään muiden yritysten ja organisaatioiden vertailuun. Hokkanen, Mäkelä & Taatila (2008, 88) jaottelevat benchmarking menetelmän neljään eri luokkaan, joista jokainen erottuu käyttötarkoituksellaan. Nämä neljä eri benchmarking luokkaa jaetaan sisäiseen, toiminnalliseen, geneeriseen sekä kilpailijabenchmarkingiin. Sisäisessä benchmarkingissa, nimensä mukaisesti vertailaan saman yrityksen sisäisiä toiminnallisia osia keskenään. Tämän menetelmän etuina ovat se, että vertaillessa saman organisaation sisäisiä toimintoja tiedetään varmasti, että tietyt toimintamallit ovat varmasti samanlaisia. Hokkanen ym. (2008, 88) painottavat kuitenkin, että sisäistä benchmarkingia käyttäessä, täytyy kuitenkin olla tarkasti perehtynyt siihen, mitä osastoja tai toimintoja vertailee kehittämisideoiden saamiseksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 88.)

Kahvila X:n seuraava perehdytystilaisuus järjestetään vasta 2017 kesätyöntekijöille. Tämän vuoksi päätettiin toteuttaa perehdytystilaisuuden benchmarking toisessa saman ketjun kahvilassa kuin opinnäytetyön toimeksiantaja. Kahvila Z:ssä aloitti huhtikuussa uusi kahvilatyöntekijä, jonka perehdytyksen havainnoinnissa päätettiin hyödyntää sisäistä benchmarking menetelmää, jotta saataisiin mahdollisimman paljon kerättyä tietoa kahvila X:n perehdytysmateriaaleja varten. Kahvila Z muistuttaa ketju Y:n kahviloista erittäin paljon kahvila X:ä, sillä molemmissa kahvilassa on paljon yhteisiä toimintoja, kuten kakku-, leipä- sekä yritysmyynti ja

jäätelöbaari. Kahviloiden suurimpana erona on kahvila X:ssä toimiva konditoria sekä tilojen, työntekijöiden sekä asiakasmäärien koko.

Tutkimusmenetelmänä päätettiin hyödyntää sisäistä benchmarkingia, koska haluttiin tietää, mitä ovat perehdytyksen erot kahden ketju Y:n kahvilan välillä. Oli entuudestaan tiedossa, että ketju Y:n oma perehdytysmateriaali vuodelta 2014 oli käytössä sekä kahvila Z:ssä että kahvila X:ssä. Havainnoinnin kohteena olivat työntekijän jaksaminen, perehdytyksen eri toiminnot ja järjestys, perehdytystilaisuudessa läpikäytävät asiat, sekä työntekijän toiveet ja kysymykset perehdytystilaisuudessa. Havainnoitiin myös, miten perehdytyksessä huomioidaan työntekijän jaksaminen sekä mahdolliset toiveet ja kysymykset työhön liittyen.

Benchmarking toteutettiin 28.4.2017 klo 14:00 kahvila Z:ssä ravintolapäällikön sekä uuden työntekijän suostumuksella. Havainnointi kokonaisuudessaan kesti noin tunnin ajan. Ensimmäisenä ravintolapäällikkö tiedusteli työntekijän jaksamista ja mahdollisia mielteitä työhönsä liittyen. Työntekijän mielestä kaksi viikkoa työssä on mennyt erittäin nopeasti ja koki oppineensa paljon, mutta ymmärtää vielä, ettei hän hallitse kaikkia työhönsä kuuluvia asioita itsenäisesti. Uusi työntekijä koki vielä haasteelliseksi muun muassa kassakoneen itsenäisen käytön sekä eri tuotteiden sisältämien raaka-aineiden muistamisen. Eritoten juuri kassan käyttö sekä kahvilassa myytävien tuotteiden tuotetietous ovat iso osa kahvilassa työskentelyä ja siten vaikuttavat suoranaisesti myös asiakaspalvelutyöhön. Ravintolapäällikkö vakuutteli uudelle työntekijälle, että mainitut asiat vievät hetken aikaa oppia ja siihen auttaa toistaminen. Esimies muistutti myös siitä, että neuvoa voi tarvittaessa aina kysyä kollegalta.

Työntekijän kuulumisten tiedustelun ja yleisen keskustelun jälkeen käytiin läpi ketju Y:n oma perehdytysmateriaali kahviloille ja ravintoloille vuodelta 2014. Materiaali luettiin vaihe vaiheelta ja aihe-alueittain. Perehdytysmateriaali on tehty laajaksi, mutta selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta uusi työntekijä ymmärtäisi kahvila X:n toimintatavat sekä työperiaatteet nopeammin. Materiaalissa käydään läpi muun muassa perustiedot ketju Y:stä ja kahvila X:ssä työskentelystä, toimipaikan pelisäännöt, työturvallisuuteen, hygieniaan ja omavalvontaan liittyvät asiat, palvelusta, tuotteista, henkilökuntaeduista sekä vaitiolovelvollisuudesta.

Ravintolapäällikkö oli osittain perehdyttänyt ja tutustuttanut uuden työntekijän tiettyihin kahvila X:n perusasioihin ja yrityksen sääntöihin. Tämä oli tarpeen, koska työntekijän oli vaikeampaa aloittaa työnteko, kun hänet perehdytettiin heti työsuhteen alussa. Näihin perusasioihin ja sääntöihin kuuluivat muun muassa lainvaatimat anniskelu- ja hygieniapassin sekä salmonellatodistuksen toimittaminen, palkanmaksuun liittyvät asiat, sairaustapauksissa toimiminen sekä työvuorokuvausten selvitys työntekijälle.

Tilaisuudessa selvennettiin myös kahvila X:n uusia toimintatapoja, kuten työntekijöiden kiertämisestä eri toimipaikoissa. Ketju Y pyrkii työkierron avulla tarjoamaan vaihtelua sekä ammatillisia kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen. Toinen haastateltavalle uusi asia oli ketju Y:n oma sisäinen tiedonjakojärjestelmä, jossa on saatavilla paljon tietoa liittyen ketju Y:hyn ja käytännönohjeita kahvilassa työskentelyyn. Kahvilan omaan intranettiin pääsee kuitenkin vain työpaikan omalta tietokoneelta, joten siellä olevaa tietoa voi selata esimerkiksi työpäivän taukojen aikana. Perehdytystilaisuuden lopussa oli työntekijällä mahdollisuus kysyä tilaisuuden aikana heränneitä kysymyksiä ja muutoin työhön liittyviä asioita. Työntekijää kiinnosti saada lisätietoa muun muassa palkanmaksuun ja henkilökuntaetuihin liittyviin asioihin.

Perehdytys toteutetaan lähes samalla tavalla niin kahvila X:ssä kuin kahvila Z:ssäkin. Perehdytyksen yhtäläisyydet johtuvat useista tekijöistä, koska molemmat kahvilat kuuluvat samaan ketjuun, sijaitsevat samalla paikkakunnalla ja molemmissa hyödynnetään samoja perehdytysmateriaaleja sekä -tapoja. Perehdytyksen eri toiminnot, järjestys sekä perehdytettävät asiat ovat käytännössä samanlaisia sekä kahvila X:n että kahvila Z:n välillä. Perehdytyksen pohjana on käytössä sama perehdytysmateriaali, joten oletettavasti perehdytykset eivät tee moiltaan erityisesti poikkeaa toisistaan. Ainoana erona perehdytyksessä kahviloiden välillä on kuitenkin toimipaikkakohtaisten yksityiskohtien eroavaisuudet, esimerkiksi työvuorokuvauksissa. Työntekijän henkinen ja fyysinen jaksaminen työssä on tärkeää koko ketju Y:ssä, joten siksi se on myös vahvasti läsnä uuden työntekijän perehdyttämisessäkin. Työntekijän jaksamisesta välitetään ja mahdollisiin työn aikana heränneisiin kysymyksiin vastataan. Ketju Y:ssä yhteistyö on iso osa kahvilatyötä, joten epävarmuuden iskiessä voi työntekijä turvautua siihen, että kollegoilta tai esimiehiltä voi aina kysyä neuvoa ja vastauksia.

5.2.6 Uuden työntekijän teemahaastattelu

Kun tietoa halutaan kerätä laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, on haastattelu usein päävaihtoehtona (Hirsjärvi ym. 2013, 205). Monet hyödyntävät haastattelua, koska se on tutkimusmenetelmänä erittäin monipuolinen tapa tutkia ja kerätä tietoa. Haastattelutyyppejä on useita erilaisia ja niitä hyödynnetään eri käyttötavasta riippuen. Tutkimustiedon keräämiseen tarkoitetut haastattelut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat nimeltään avoin haastattelu, strukturoitu haastattelu sekä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Teemahaastattelu on avoimen sekä strukturoidun haastattelun välimuoto. Tässä tutkimusmenetelmässä vain tietyt kysymykset ja teemat on ennalta tarkkaan määritetty (Ojasalo ym. 2014, 41). Hirsjärvi ym. (2013, 208) kuitenkin selventävät, että kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat, jotta haastattelutilanteessa on enemmän liikkumavaraa. Haastattelijä voi

siis tarpeen tullen, esimerkiksi uusien ja odottamattomien asioiden ilmetessä, keksiä jatkokysymyksiä itse haastattelutilanteessa (Salmons 2016, 129).

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on siten ainutlaatuinen, esimerkiksi kyselyyn verrattuna, koska siinä tutkija on verbaalisesti vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2013, 204). Tästä syystä haastattelulla on tutkimusmenetelmänä monia hyötyjä kuin myös haittoja. Pohdittaessa haastattelun ajankohtaa sekä paikkaa, tulee haastattelijan ottaa huomioon, että oma käytös saattaa vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Tuulaniemi (2013, 145) ohjeistaa, että haastattelijan tulee käyttäytyä mahdollisimman luontevasti ja normaalisti, jottei haastateltava tuntisi oloaan epämukavaksi. Haastattelijan käytöksellä voi siis olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia haastattelutilanteessa, mikä saattaa vääristää tuloksia. Haastattelun kestolla on myös vaikutusta siihen, miten avoimesti ja todenmukaisesti haastateltava vastaa kysymyksiin. Tuulaniemi (2013, 148) painottaa sitä, että pitkäkestoinen vuorovaikutus haastateltavan kanssa auttaa lievittämään jännitystä ja unohtamaan tietyt roolit haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa, etenkin avoimessa tai teemahaastattelussa, on annettava mahdolliselle keskustelulle tilaa, jotta suunnittelemattomat ja yllättävät havainnot eivät jäisi tutkimustilanteessa huomaamatta. Hirsjärvi ym. (2013, 205) toteavat, että haastattelun aikana tulee antaa toiselle osapuolelle vapaus ja aikaa kertoa hänen mielestään tärkeitä asioita.

Tiedonhakumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla saadaan kohdennetusti syventävää tietoa sähköisen kyselyn tuloksista ilmenneistä asioista. Ennalta valittujen teemojen sekä kysymysten pohjalta suoritettu haastattelu antaa tässä tapauksessa eniten laadullista tietoa kuin esimerkiksi täysin strukturoitu haastattelu. Tällä tavoin mahdollistetaan se, että haastateltavalla on mahdollisuus kertoa kokemuksistaan luontevammin, kun haastattelu suoritetaan vapaammin. Teemahaastattelun avulla haluttiin selvittää, millaiseksi uusi työntekijä on kokenut saamansa perehdytystilaisuuden sekä perehdytyksen kahvilassa kokonaisuudessaan. Perjantaina 28.4.2017 perehdytyksen benchmarkingin jälkeen haastateltiin uutta työntekijää. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja vastaukset kirjattiin käsin erilliseen taulukkoon, jossa olivat myös haastattelun teemat sekä kysymykset (Liite 3). Haastattelun jälkeen vastaukset litteroitiin. Lisäksi hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jotta saataisiin selville tärkeimpiä asioita perehdytysmateriaalien kehittämistä varten.

Haastattelun pohjana käytettiin samoja kysymyksiä kuin itse sähköisessä kyselyssä kahvila X:n kahvilatyöntekijöille (Liite 3). Osa kysymyksistä poistettiin kokonaan ja osaa muokattiin uudestaan, jotta uuden työntekijän haastattelusta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Teemahaastattelu oli haastattelutyypeistä sopivin, koska sitä varten pystyi tiettyjä teemoja ja kysymyksiä pohtimaan etukäteen ja samalla antamaan vapauden mahdolliseen haastattelussa syntyvään keskusteluun ja sen myötä mahdollisiin jatkokysymyksiin. Teemahaastattelu

päätettiin suorittaa kahvilan pukuhuoneessa sijaitsevan ruokailutilan yhteydessä. Tila on sopivan kokoinen ja tarpeeksi intiimi, ettei siellä ole muita häiriötekijöitä, mikä taas mahdollistaa sen, että haastattelija ja itse haastateltava voivat vapaammin keskustella. Teemahaastattelun teemoiksi valittiin työntekijän aikaisempi työkokemus ja taustatiedot, viihtyvyys uudessa työpaikassa, perehdytyksen laatu, hänen mielestään tärkeimmät teemat perehdytyksessä sekä mahdolliset parannusehdotukset ja kehittämisideat liittyen perehdytykseen (Liite 3).

5.2.7 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelu aloitettiin tutustumalla uuden työntekijän taustaan ja työkokemukseen. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta kahvilassa tai ravintolassa työskentelystä. Kokemuksen puute on erikseen otettu huomioon hänen perehdytyksessään. Työntekijän perehdytyksen alussa on ollut samassa työvuorossa niin sanottu perehdytyksenohjaaja, joka on ollut työntekijän tukena. Ohjaaja on tarkemmin neuvonut, mitä työtehtäviä eri työvuoroihin sisältyy ja ker-tonut kahvilatyöskentelystä yleisesti. Uusi työntekijä, ilman aiempaa alan kokemusta, saattaa myös huomata sellaisia kehittämistä vaativia asioita, joihin muut ovat saattaneet jo tottua. Uusi työntekijä siis pystyy tarkastelemaan työhön liittyviä seikkoja ikään kuin ulkopuolisen silmin ja mahdollisesti täysin eri näkökannalta kuin vakituiset työntekijät.

Työntekijän taustan selvittämisen jälkeen siirryttiin kysymyksiin, jotka liittyivät tärkeimpiin teemoihin perehdytyksessä. Haastateltava koki, että tärkein asiakokonaisuus, jota kahvila-työntekijän perehdytyksessä pitää painottaa, on asiakaspalvelu. Työntekijän mielestä juuri asiakkaiden ja heidän palvelemisen takia olemme töissä kahvilassa. Hän myös täydensi, että asiakaspalvelu on yksi työn olennaisimmista asioista. Vähiten tärkeäksi teemaksi työntekijä koki listatuista asioista anniskeluun liittyvät seikat. Hän painotti, että anniskelu on toki tärkeä teema, mutta perehdytyksessä hän painottaisi enemmän asiakaspalvelun, ketju Y:n historian sekä tuotetietouden tärkeyttä. Kysyttäessä työntekijän mielipidettä muista perehdytykseen lisättävistä aihe-alueista, hän vastasi, että tärkeintä olisi opettaa asiat teemoittain tai kategorioittain. Tällä hetkellä uusi työntekijä koki oppineensa paljon, mutta ei ole vielä sisäistänyt kaikkia niitä asioita, jotka kuuluvat omavalvontaan ja mitkä taas esimerkiksi hygienia asioihin tai työturvallisuuteen. Tällä hetkellä perehdytettävä ottaa asioita vastaan yksi kerrallaan eikä välttämättä osaa hahmottaa asioiden isompaa kokonaisuutta. Tässä kysymyksessä täytyy ottaa huomioon se, että haastateltava uusi työntekijä on vielä alalla kokematon, joten tiettyjen asioiden oppimisessa saattaa kuluu enemmän aikaa kuin verrattuna viisi vuotta alalla työskennelleen perehdytyksessä. Kysyttäessä tärkeimmistä asioista perehdytyksessä vastattiin, että ylimääräiseksi työntekijäksi laskeminen alussa. Uusi työntekijä arvosti myös kovasti erillisten ohjaajien nimeämistä, jotka olivat ensimmäisten työvuorojen aikana tiiviisti tukena ja neuvomassa työstä.

Kun haastateltavan mielipide perehdytyksen tärkeimmistä teemoista oli saatu selvitettyä, siirryttiin teemahaastattelussa perehdytyksen laatuun liittyviin kysymyksiin. Kysyttäessä perehdytyksen tarpeellisuudesta, uusi työntekijä koki, että erityisesti hänellä perehdytys oli työn sujumisen kannalta ehdottoman tärkeä, koska hänellä ei ollut aiempaa alan koulutusta tai kokemusta. Uuden työntekijän mielipide siihen, miten juuri hän voi vaikuttaa saamaansa perehdytykseen, oli olemalla itse aktiivinen. Perehdyttävän tulee itse olla valppaana oppimaan ja kysymään asioista ja tarvittaessa kirjaamaan niitä ylös muistiin. Perehdytys on vuorovaikutteista ja myös siihen vaikuttaa ne henkilöt, joiden kanssa työskentelee. Uusi työntekijä koki, että työpaikalla on miellyttävä työskennellä ja kollegoilta uskaltaa aina kysyä neuvoa. Kokonaisuudessaan uuden kahvilatyöntekijän mielestä hänen saamansa perehdytys oli arvosanaltaan 4, kun arvoasteikoksi oli määritelty 1 vajaa ja 5 riittävä. Syyksi korkeaan arvosanaan saamansa perehdytyksen laadussa oli muun muassa se, että hänen silloinen osaamisen taso ja tarpeet oli huomioitu työssä. Työntekijän jaksamisesta huolehdittiin ja hänen oppimistaan tuettiin muun muassa neuvomalla ja näyttämällä asioita konkreettisesti, esimerkiksi missä kaapeissa säilytetään tiettyjä välineitä ja yleisesti tuotteiden esillepanosta. Kysyttäessä, jäikö jokin asia vielä epäselväksi perehdytyksen jälkeen, vastaus oli lyhyesti ei. Uusi työntekijä koki saaneensa kattavan perehdytyksen ja oppineensa asioita yksi kerrallaan.

Kohdassa ”Teemahaastattelun kehittämisediat ja parannusehdotukset” haluttiin saada tietää uuden työntekijän mielipide nykyisestä perehdytyksestä. Haastateltavan mielestä tärkeimmät asiat ovat perehdytyksessä käyneet ilmi. Tuotteiden nimet, historia sekä tuotteiden sisältämät raaka-aineet voitaisiin työntekijän mielestä ottaa puheeksi heti perehdytyksen alussa, jotta ne oppisi nopeammin. Kysyttäessä perehdytyksen kehittämisestä, uusi työntekijä kommentoi, että olisi mielenkiintoista, jos perehdytystilaisuus järjestettäisiin ketjun toisessa kahvilassa. Ulkopuolisessa perehdytystilaisuudessa voisi tutustua ketju Y:n historiaan paremmin ja se voitaisiin järjestää isommalle ryhmälle esimerkiksi kerran vuodessa, kun on saatu kerättyä tarpeeksi monta henkilöä perehdytykseen. Erillinen tilaisuus ei siis korvaisi toimipaikan omaa perehdytystä, vaan toimisi syventävänä perehdytyksenä ketju Y:stä, sen tuotteista ja historiasta. Nämä tiedot auttavat huomattavasti asiakaspalvelussa kahvilatyöntekijälle, kun voi luontevasti kertoa tuotteista sekä niiden synnystä asiakkaille. Uusi työntekijä myös koki, ettei hänelle kerrottu kaikkea perehdytyksen aikana. Työntekijän mielestä on kuitenkin ymmärrettävää, ettei jokainen pieni työhön liittyvä yksityiskohta voi mitenkään mahtua perehdytykseen, vaan tärkeimpänä on tuoda esille juuri ne tärkeimmät työskentelyyn liittyvät asiat ja painottaa niiden opetusta ensin.

Kysyttäessä perehdytyskansion selkeydestä saatiin vastaukseksi arvosana 5. Arvoasteikko oli 1 erittäin sekava ja 5 selkeä. Työntekijä perustelee vastaustaan siten, että esitelty perehdytysmateriaali oli helppolukuinen. Työntekijä kuitenkin ehdottaa, että perehdytyskansiota voisi siirtää täysin sähköiseen muotoon, jotta sitä voisi selailta myös kotoa käsin tai esimerkiksi

älypuhelimien avulla. Perehdytysmateriaali tulostettiin myös uudelle työntekijälle, mutta hänen mielestään sähköinen versio olisi enemmän nykyaikaan sopiva kuin paperinen versio. Uuden työntekijän mielestä hyvä perehdytyskansio olisi täysin sähköisessä muodossa ja mielellään interaktiivinen. Sähköisessä perehdytysmateriaalissa voitaisiin hyödyntää erilaisia videoita opetustarkoitusta varten, muun muassa erikoiskahvien valmistamisesta.

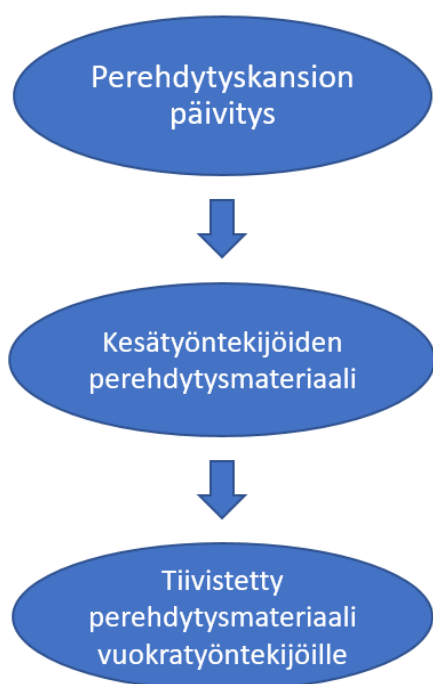
Lopuksi käsiteltiin teema työpaikan viihtyvyys. Uusi työntekijä koki työyhteisönsä perehdytyksensä aikana vastaanottavaiseksi sekä avuliaaksi. Haastateltavan vastaus oli erityinen, koska kahvilan arvoihin kuuluu yhteistyön tärkeys, mikä nimenomaan tarkoittaa sitä, että myös työntekijät auttavat ja tukevat toinen toisiaan. Koska muut työntekijät tiesivät uuden työntekijän taustat, osattiin olla hänen tukenaan työvuoron aikana ja auttaa aina tarpeen vaatiessa. Uusi työntekijä kokee suurta kiitollisuutta monelle kollegalleen ja painottaa sitä, että työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys työn sujumiselle. Uudelta työntekijältä kysyttäessä vastuun määrästä työvuoroissaan, vastasi hän, että koki saaneensa tarpeeksi vastuuta eikä tällä hetkellä kaipaa enempää vastuuta.

Teemahaastattelusta saatiin syventävää lisätietoa niistä asioista, jotka syntyivät kyselyn tulosten analysoinnista. Uuden työntekijän haastattelun avulla saatiin selville, että perehdytysmateriaalit sekä kahvila X:n liittyvän tiedon olisi hyvä olla pääsy etänä eli esimerkiksi omalla älypuhelimella tai tietokoneella. Perehdytyskansiokin voisi olla kokonaan sähköisessä muodossa ja mielellään interaktiivinen, jossa esimerkiksi voitaisiin testata työntekijän tuotetietoutta. Perehdytysmateriaalit voisi myös mahdollisesti olla sähköisessä muodossa ja sisältää erilaisia visuaalisia osia. Sähköisissä materiaaleissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi videoita, joissa näytetään kuinka tehdä erikoiskahveja oikealla tavalla.

Uusi työntekijä kertoi samoja asioita, jotka saatiin selville sähköisen kyselyn avulla kahvila X:n kahvilatyöntekijöiltä. Perehdytyksen teemoista tärkeimmäksi koettiin asiakaspalvelu ja vähiten tärkeäksi taas anniskeluun liittyvät asiat. Haluttiin huomioida se, että anniskelu ja siihen liittyvät asiat kahvilatyössä ovat tärkeitä, mutta työntekijät arvostavat enemmän esimerkiksi asiakaspalveluun sekä työturvallisuuteen liittyvien asioiden painottamista perehdytyksessä.

5.3 Kehitä -vaihe: Perehdytysmateriaalin työstäminen

Moritzin palvelumuotoiluprosessin ymmärrä -vaiheen jälkeen siirryttiin kehitä -vaiheeseen, jonka tarkoituksena on kehittää ideoita perehdytysmateriaaleista. Stefan Moritzin (2005, 133) kehitä -vaiheessa on tärkeää olla luova ja innovatiivinen, mutta samalla pitäytyä ennalta sovitussa strategiassa. Kehitä -vaiheen aikana käytettiin 5 x miksi -ideointimenetelmää. Vaiheen aikana luotiin kolme perehdytysmateriaalia. Kuviossa 3 on havainnollistettu perehdytysmateriaalien luonnin järjestys.



Kuvio 3: Perehdytysmateriaalien luonnin järjestys

Projektin alusta tiedettiin, että ketju Y:n kahviloille on tulossa täysin uudet perehdytysmateriaalit. Nämä perehdytysmateriaalit ovat kuitenkin jokaiseen ketju Y:n kahvilaan sovellettavia yleisiä ohjeistuksia perehdytettäville työntekijöille sekä perehdyttäjänä toimiville ravintolapäälliköille ja esimiehille. Uusissa perehdytysmateriaaleissa on muun muassa lain vaatimia perusasioita sekä tarkennettu konsernin omia käytänteitä, jotka ovat muuttuneet vuoden 2014 ja vanhan perehdytysmateriaalin jälkeen. Uudet perehdytysmateriaalit eivät kuitenkaan sisällä yksityiskohtaisia tietoja jokaisesta kahvilasta. Tämän vuoksi opinnäytetyön toimeksiantajaksi valittiin kahvila X ja aiheeksi se, että heille luotaisiin omat yksityiskohtaiset perehdytysmateriaalit, jotka sisältäisivät tarkempia tietoja juuri kahvila X:stä sekä sen toiminnasta. Ketju Y:n laajemmat, jo tekeillä olevat, perehdytysmateriaalit tulevat ennen pitkään syrjäyt-

tämään vanhemman 2014 luodun perehdytysmateriaalin. Tarkoituksena on, että opinnäytetyöntekijöiden luomat materiaalit tulevat uusien materiaalien rinnalle, samalla täydentäen toisiaan.

Kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali luotiin vuonna 2014 ketju Y:n luoman perehdytysmateriaalin pohjalta. Kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaaliksi tehtiin PowerPoint -esitys, joka on tiivistetty versio opinnäytetyöntekijöiden päivittämästä perehdytyskansiosta. PowerPoint -esitykseen on tiedot sovitettu niin, että sen voi sellaisenaan esittää kesätyöntekijöille perehdytyspäivänä sekä tulostaa uusille työntekijöille kotiin luettavaksi.

Tiivistetty perehdytysmateriaali luotiin toimeksiantajan toiveesta. Sen teossa huomioitiin niin toimeksiantajan erityiset toiveet kuin tutkimusmenetelmien tuloksista havaitut seikat. Vuokratyöntekijöiden perehdytysmateriaali kahvila X:n toimipisteelle haluttiin olevan yhden sivun pituinen, tiivis ja selkeä. Materiaalissa tulee olla selkeästi esitettynä niitä asioita, joita toivotaan eritoten vuokratyöntekijöiden muistavan työskennellessään kahvila X:ssä.

Tutkimusmenetelmien ansiosta saatiin selville, millaisen perehdytysmateriaalin kahvilatyöntekijät haluaisivat. Kerätyn tiedon analysoinnin jälkeen osattiin kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka perehdytysmateriaaleihin eritoten haluttiin. Teemoiksi tiivistettyyn perehdytysmateriaaliin valittiin samat kuin kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaalissa. Tiivistelmän luonnissa omia haasteita toivat tiedon määrän ja sallitun tilan ristiriita. Piti siis tarkkaan pohdita, mikä asiat olivat kaikkein oleellisimmat vuokratyöntekijöille, koska tiivistelmä sai olla vain yhden A4 -sivun kokoinen.

5.3.1 Lean viiden kysymyksen menetelmä

Lean on yksi tunnetuimmista prosessinjohtamisen malleista, jossa keskitytään yrityksen toiminnan tehostamiseen sekä asiakaslähtöisten prosessien ja ihmisten johtamiseen. Lean prosessin avulla pyritään lisäämään yrityksen arvoa monin tavoin, kuten pienentämällä yrityksen kustannuksia ja parantamalla työskentelyn laatua eri prosessien vaiheissa. Lean Six Sigman (2017) mukaan yrityksen eri prosessinvaiheista poistetaan kaikki aikaa kuluttavat tekijät, mutta se ei välttämättä tuota lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Lean menetelmän pääperiaatteena ei ole toimia tarpeettomien prosessien poistomenetelmänä, vaan sen avulla yritykset voivat hyödyntää Lean menetelmää tehostamaan prosessien etenemistä ja tehokkuutta. Lean pitää sisällään erilaisia teorioita, konsepteja ja työkaluja, joilla pyritään parannuskohteen osalta käyttämään ja tehostamaan lopputulosta.

Opinnäytetyössä keskeisenä työkaluna käytettiin Lean viiden kysymyksen -menetelmää eli 5 x miksi analyysiä, koska se koettiin helppokäyttöisenä. Analyysi soveltui hyvin opinnäytetyön

tuotosten eli perehdytysmateriaalien työstämiseen. Menetelmän avulla pystyttiin tarkemmin konkretisoimaan esiin tulleet ongelmakohdat ja tunnistamaan kehittämistä tarvitsevat kohdet. Pohdittiin muun muassa perehdytyskansion materiaalien hyödyllisyyttä ja sekä kahvilan kannalta tärkeimpiä osa-alueita päivitettävää kansiota varten. Menetelmän etuina nähtiin myös se, että Leanin 5 x miksi analyysin avulla voitaisiin perehtyä yrityksen niin sanottuihin sisäisiin ja näkymättömiin ongelmiin. Usein yritysten ongelma-kohtia työstäessä niiden yhteydessä tuodaan esiin vain näkyviä ja pinnallisia ongelmia. Hyödyntämällä 5 x miksi analyysii pystyttiin yksityiskohtaisemmin ja monipuolisemmin löytämään ratkaisuja ongelma-kohtiin. (Lean Six Sigma 2017.)

Karjalainen (2010, 7) mainitseekin, että menetelmien käyttö ei itsessään ratkaise esiin nousseita ongelma-kohtia, vaan niiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä löytämään eri prosessin-vaiheista juuri ne ongelma-kohtat, jotka halutaan nostaa esiin ja ratkaista. Tässä kohtaan on tärkeää tietää yrityksen omien työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta mahdollisista ongelma-kohtista. Yrityksen toiminnassa työntekijät ovat juuri ne henkilöt, jotka kykenevät ilmaisemaan yrityksen ongelma-kohtia parhaiten. Vastaavasti yrityksen johdon tehtävänä on hyödyntää erilaisia työkaluja, menetelmiä ja konsepteja esiintyvien ongelma-kohtien ratkaisemisessa. Menetelmien hyödyntäminen osana yrityksen prosessinjohtamista täydentää nykyistä toimivaa kokonaisuutta muun muassa poistamalla ongelma-kohtat ja siirtymällä tavoitettua olosuhdetta. (Karjalainen 2010, 7.)

Mind tools:in (2017) mukaan toistuvat ongelmat yrityksen toiminnassa johtuvat pääsääntöisesti siitä, että ongelma-kohtia ei ole kokonaisvaltaisesti lähdetty selvittämään. Yleiseksi virheeksi mainittiin, että yrityksissä päädytään ongelmaratkaisussa niin sanottuihin pikakorjauksiin. Pikakorjaukset ovat nopeita ratkaisuja ongelmien ilmetessä, mutta samalla myös lyhytkestoisia. Ongelmat eivät katoa itsestään, vaan saattavat ilmetä myöhemmin jopa moninkertaisessa muodossa. Lean 5 x miksi analyysi on yksi tehokkaimmista ja käytetyimmistä työkaluista, koska sen avulla päästään etenemään ongelma-kohtien ytimeen vaihe vaiheelta. Vaiheittain eteneminen helpottaa ongelmatilanteen hahmottamista, löytämään sen taustalla olevat syyt ja ratkaista ongelma-kohtat lopullisesti. Tehokkaimmillaan yritys voi hyödyntää 5 x miksi analyysii ongelmien ratkaisemisessa, mutta sen lisäksi 5 x miksi analyysi työkalua voidaan hyödyntää myös vian määrittämisessä ja laadun parantamisessa. (Mind tools 2017; Lean Six Sigma 2017a.)

5 x miksi analyysin hyödyntäminen on yksinkertaista. Analyysi etenee vaiheittain ja loogisesti löytämällä vastaus jokaiseen ”Miksi” -kysymykseen. Mind tools:in (2017) mukaan analyysin toteuttaminen aloitetaan ensimmäisestä vaiheesta eli määritetään työryhmä, joka valitsee joukon ihmisiä, joilta löytyy tietyn ongelmatilanteen selvittämiseen kokemusta. Opinnäyte-työn osalta kohderyhmäksi valittiin kahvilatyöntekijät. Prosessin eri vaiheeseen oli myös otet-

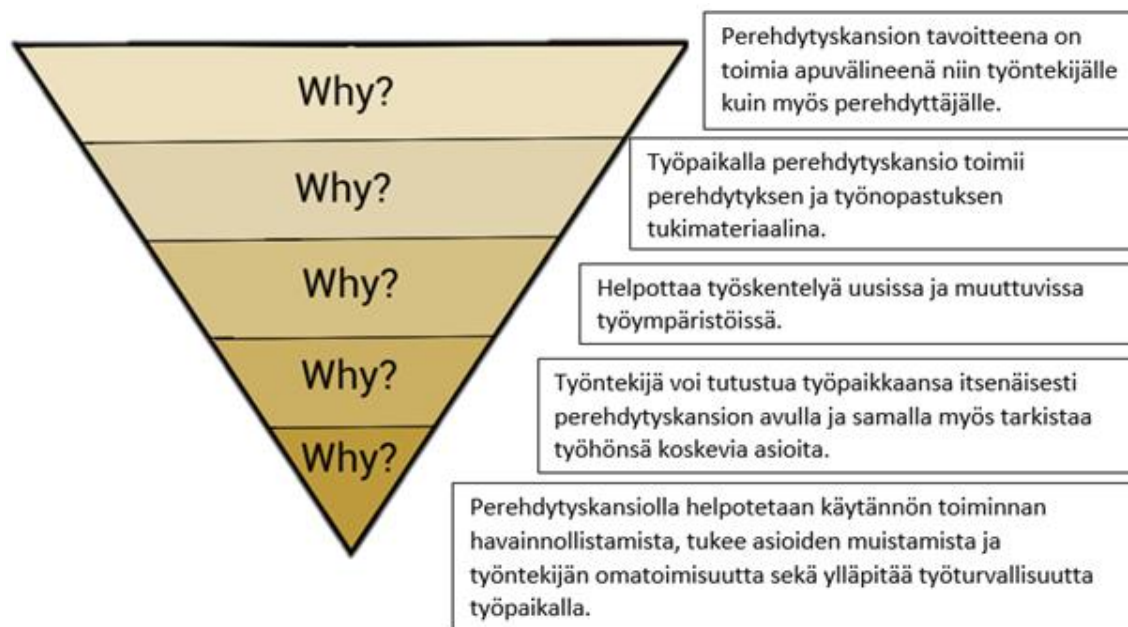
tu mukaan kahvilan esimiehen osallistuminen. Kun kohderyhmä oli valittuna, voitiin siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli ongelman määrittelemiseen. Tässä työssä haettiin työhön parannusehdotuksia nykyiseen, jo olemassa olevaan perehdytyskansioon. Samalla haluttiin saada mielipiteitä kansion sisällöstä.

Analyysin kolmannessa vaiheessa siirrytään ensimmäiseen ”Miksi” -kysymykseen. Kohderyhmältä kysytään, miksi kyseinen ongelma ilmenee. Tutkijoiden tulee ryhmittää vastaukset niin, että vain hyvin perustellut vastaukset otetaan huomioon. Vastaukset, joihin on vastattu suppeasti, saattaa rajata ongelman täsmentämistä ja todellista ymmärtämistä. Ensimmäisen ”Miksi” -kysymyksen jälkeen siirrytään neljään muuhun ”Miksi”-kysymykseen, jotka esitetään peräkkäin. Jokaisesta saadusta vastauksesta esitetään jälleen uusi kysymys. Kysymysten peräkkäin asettelu peräkkäin helpottaa tutkijaa saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan ongelmasta ja luomaan ongelmalle syy- ja seuraussuhteen. Kysymysten esittäminen voidaan lopettaa siinä vaiheessa, kun huomataan, ettei kysymysten esittäminen tuota hyödyllisiä vastauksia. Jos kysymysten avulla ongelman syytä ei ole saatu selville, voidaan harkita muiden ongelmanratkaisumenetelmien hyödyntämistä.

5 x miksi analyysin ihanteellisena lopputuloksena on se, että esiintyvän ongelman syy tunnistettaisiin. Sen jälkeen voidaan työstää yhdessä organisaation johdon, esimerkiksi opinnäytetyössä kahvilan esimiesten, kanssa toimenpiteistä ongelman poistamiseksi. Viimeisessä vaiheessa tarkkaillaan ja seurataan asetettujen torjuntatoimenpiteiden etenemistä. Varotoimenpiteistä huolimatta voi käydä niin, että ongelma toistuu. Tällaisessa tilanteessa kannattavinta on toteuttaa 5 x miksi analyysi uudelleen, jotta ongelman perimmäinen syy saataisiin selville. Mind tools (2017) havainnollistaa 5 x miksi analyysi -menetelmän eri vaiheet.

5.3.2 Lean menetelmällä saadut kehittä -vaiheen tulokset

Kehittä -vaiheessa saatiin selville, että kahvila X:llä on tarvetta saada yksityiskohtaisemmat perehdytysmateriaalit esimiesten sekä kahvilatyöntekijöiden käyttöön. Perehdytysmateriaalien sisältöön olisi tarkoitus lisätä tarkempaa asiasisältöä juuri kahvila X:stä sekä sen toiminnasta. Tutkimusmenetelmien avulla saatiin selville, millaisen perehdytysmateriaalin kahvilatyöntekijät haluaisivat ja samalla otettiin myös huomioon toimeksiantajan toiveet. Saatujen palautteiden avulla luotiin kolme perehdytysmateriaalia. Ensimmäisenä luotiin päivitetty versio perehdytyskansioista kahvilan X:n toimipisteelle (Liite 4). Seuraavana tehtiin perehdytyskansion materiaalista tiivistetty versio kahvila X:ssä aloittaville kesätyöntekijöille (Liite 5). Viimeisenä luotiin yhden sivun mittainen perehdytys vuokratyöntekijöille (Liite 6).

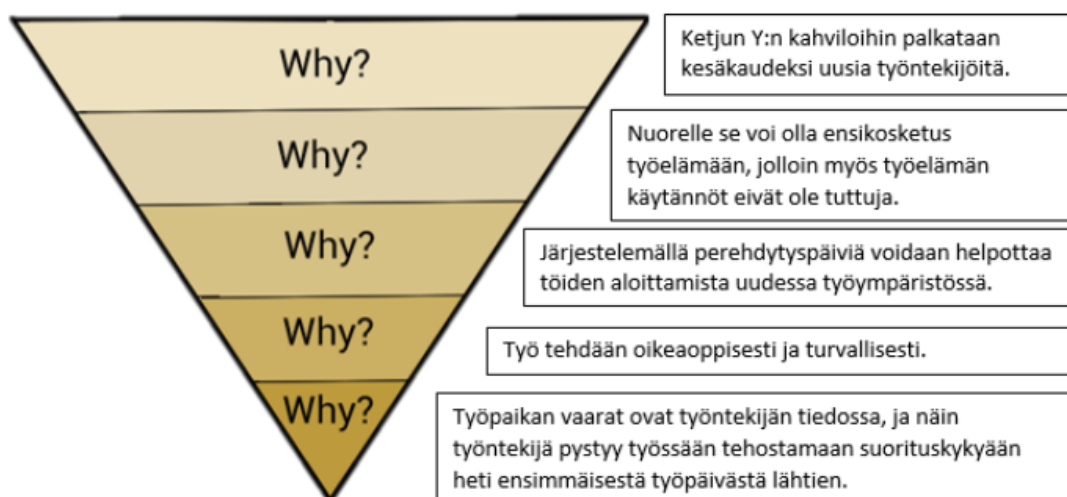


Kuvio 4: 5 x miksi analyysin avulla perehdytyskansion päivitys kahvila X:lle

Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin perehdytysmateriaalit kahvila X:lle, koska se koettiin tarpeelliseksi. Materiaalien tuottaminen oli myös toimeksiantajan toive opinnäytetyöntekijöille. Toimeksiantaja oli kokenut, ettei nykyinen perehdytyskansio enää vastannut kahvila X:n nykyisiä tarpeita ja kansion materiaalit sisälsivät paljon vanhentunutta tietoa, jota ei voitu hyödyntää. Kansion kokonaisuutta ja rakennetta haluttiin myös parantaa muun muassa selkeyttämällä ja päivittämällä asiasisältöä, jotta se vastaisi työntekijöiden todellisia tarpeita. Kahvilatyöntekijät kokivat perehdytyskansion haasteellisena hyödyntää päivittäisessä työssään. Kansion rakenteesta ja sisällöstä huomioitiin monia epäkohtia, joihin kaivattiin päivitystä ja yhtenevää kokonaisuutta. Edellä mainittujen ohella kyselytutkimuksen avulla saatiin selville, että kansiota ei hyödynnetty kahvilassa, vaikka kansio oli työntekijöiden käytettävissä. Nykyinen perehdytyskansio koettiin sekavana ja se sisälsi vanhaa tietoa. Kahvilatyöntekijät eivät voineet hyödyntää kansiota työssään, koska tieto ei ollut ajankohtaista ja vaikeutti samalla kansion käyttöä päivittäisessä työssä. Kuvio 4 voidaan huomata, mitä hyötyä perehdytyskansion päivittäisellä voitaisiin saada aikaan kahvilassa X.

Kansio sisälsi liikaa materiaalia, joka ei vastannut työntekijöiden tarpeita. Nykyisessä kansiossa on paljon vanhentunutta materiaalia, jota työntekijät eivät pysty hyödyntämään työskennellessään kahvila X:ssä. Havaittujen ongelmakohtien avulla kansiota oli vaivattomampaa työstää. Yhtenä tavoitteena oli siis tarkentaa asiasisältöä, jotta se vastaisi työntekijöiden tarpeita ja toiveita.

Tarkoituksena oli luoda perehdytyskansio, joka vastaisi paremmin työntekijöiden tarpeita, jotta se antaisi itsevarmuutta uusien sekä vanhojen työntekijöiden työskentelyyn. Perehdytyskansiosta haluttiin tehdä selkeä kokonaisuus, joka toimisi apuvälineenä työntekijöille ja tukimateriaalina työnopastuksessa. Työntekijät pystyisivät tutustumaan työpaikkaansa itsenäisesti perehdytyskansion avulla ja samalla myös tarkistamaan työhönsä koskevia asioita.

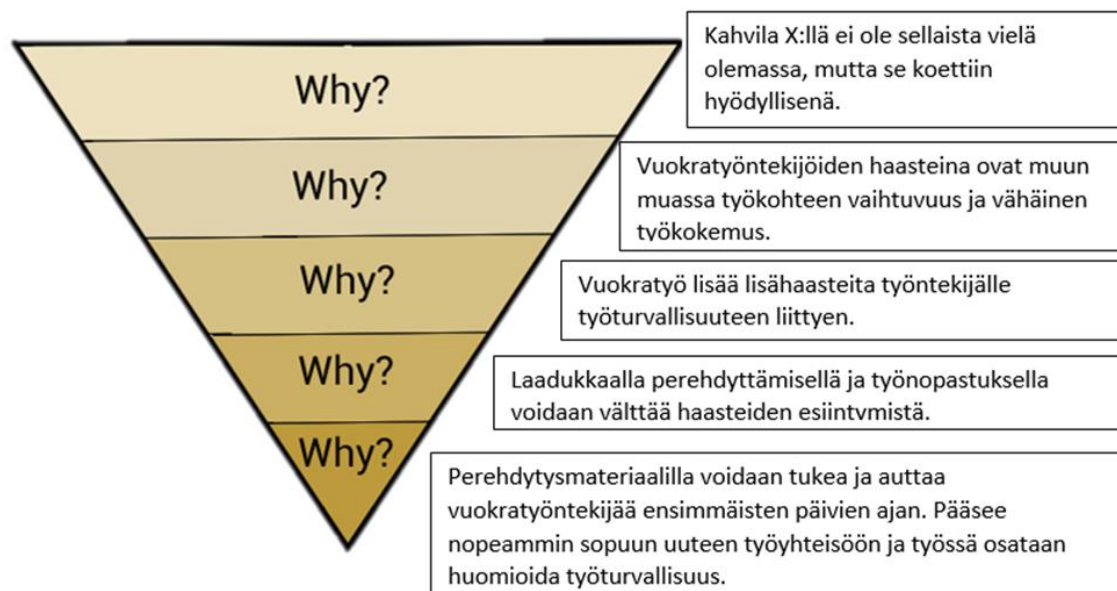


Kuvio 5: 5 x miksi analyysin avulla kesätyöntekijöille perehdytyspäivä ja materiaalit

Opinnäytetyön toisena tuotoksena luotiin uusille kesätyöntekijöille suunnattu perehdytyspäivän ohjeistus sekä siihen tarvittavat materiaalit. Perehdytysmateriaalien tuottaminen kesätyöntekijöille koettiin tarpeelliseksi, koska kahvila X:n palkataan uusia kesätyöntekijöitä joka vuosi. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen toimii ennakoivana turvallisuustoimintana työpaikalla. Monipuolisella perehdyttämisellä voidaan luoda aloittavalle työntekijälle valmiuksia työskennellä uudessa työympäristössä omatoimisesti ja välttämään tapaturmien syntymistä työpaikalla. Perehdytyspäivän aikana työntekijät tutustuisivat työpaikkaansa ja työskentelyyn liittyviin vaaratekijöihin sekä mahdollisiin riskeihin. Alustavan perehdytyksen järjestäminen helpottaa uusia työntekijöitä sisäistämään työpaikan toimintatavat ja vähentämään alkujännitystä työpaikkaansa kohtaan. Perehdytyspäivän tarkoituksena on myös antaa yhteisesti kaikille kesätyöntekijöille mahdollisuus tutustua työpaikkaansa ja toisiin työntekijöihin ennen varsinaisen työn alkamista. Yhteisen perehdytyspäivän jälkeen jokaiselle uudelle työntekijälle järjestettäisiin yksilölliset perehdytykset.

Perehdytyspäivän materiaalit tehtiin sähköiseen muotoon, jotta materiaalien muokkaaminen ja uudelleen päivittäminen olisi helpompaa tulevaisuudessa. Kansion materiaalit luotiin toimipaikan päivitetyn perehdytyskansion sisällön mukaisesti. Jotta perehdytysmateriaali ei olisi

liian raskas luettava kesätyöntekijöille, päätettiin asiasisältöä keventää. Perehdytyspäivää varten tehtyjen ohjeistuksien ja materiaalien avulla voidaan uusille työntekijöille antaa kattava ja tiivis yleisnäkymä kahvila X:n toimintatavoista ja työturvallisuudesta. Kuvio 5 voidaan huomata, mitä hyötyä kesätyöntekijöille on perehdytyspäivän järjestämisestä ja siihen liitetystä perehdytysmateriaalista.



Kuvio 6: 5 x miksi analyysin avulla vuokratyöntekijöille tiivistetty perehdytysmateriaali

Viimeisenä luotiin tiivistetty versio perehdytysmateriaaleista vuokratyöntekijöille. Tähän koettiin tarvetta, koska kahvila X:n palkataan vuokratyöntekijöitä kiireisimpinä sesonkiaikoihin tai muun tarpeen vaatiessa. Vuokratyöntekijöille uusi työympäristö tai -tilanne voi aiheuttaa haasteita, koska työpaikoissa on usein eroavaisuuksia, esimerkiksi toimintatavoissa. Kun yritykset huolehtivat vuokratyöntekijöistään, voidaan parantaa yrityksen imagoa ja samalla lisätä yrityksen välillisiä hyötyjä. Välillistä hyötyä on muun muassa se, että yrityksen huolehtiessa työntekijästään, hän ei kuormitu liikaa työssään ja pysyy terveenä. Työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaammin ja sitoutuu tehokkaammin käyttäjäyritykseen. Tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi on myös suositeltavaa, että yritys kertoo vuokratyöntekijälle todennäköisimmät työtapaturmien aiheuttajat ja riskit työssä, jotta säästyttäisiin ylimääräisiltä kustannuksilta.

Vuokratyöntekijöille ei järjestetä erillistä perehdytystilaisuutta ajanpuutteen sekä työsuhteen lyhytkestoisuuden takia. Kahvilassa X koettiin tärkeänä, että vuokratyöntekijöille luodaan oma tiivistetty perehdytysmateriaali, jonka voi lukea ennen työvuoroon tuleamista. Tiivistetyn perehdytysmateriaalin lukeminen auttaa työntekijää ymmärtämään työtehtävät ja välttämään

työturvallisuutta uhkaavat tekijät. Perehdyttäminen heti työsuhteen alussa on perusedellytys siihen, että työntekijä kokee olonsa turvalliseksi työpaikalla ja työskentely olisi miellyttävää. Vuokratyöntekijöillä ei välttämättä ole aikaisempaa työkokemusta kahvila X:ssä, joten perehdytysmateriaalien työstäminen juuri kyseisille työntekijöille on tärkeää. Materiaalien avulla voidaan helpottaa vuokratyöntekijöiden työskentelyä toimipaikassa ja samalla vähentää työturvallisuuteen liittyviä riskejä, kuten työtapaturmia työpaikalla. Kuviossa 6 on esitetty tiivistyn perehdytysmateriaalien hyödyt vuokratyöntekijöille.

6 Johtopäätökset

Perehdytys kuuluu jokaisen yrityksen perusasioihin. Aihe on toistuvasti yritysmaailmassa esillä ja se innoitti projektin toteuttamiseen toimeksiantajalle. Etenkin kun työlle oli toimeksiantajan mielestä erityistä tarvetta. Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessista valittiin opinnäytetyön tekoa varten ymmärrä ja kehittä -vaiheet. Opinnäytetyön tekijät kuitenkin suosittelevat suuresti toimeksiantajaa hyödyntämään Moritzin palvelumuotoiluprosessin toteutavaihetta ja testaamaan uusien perehdytysmateriaalien toimivuutta uusilla työntekijöillä ja isommissa perehdytystilaisuuksissa, esimerkiksi kesän 2018 kesätyöntekijöiden perehdytyspäivänä. Sähköiset perehdytysmateriaalit mahdollistavat vaivattomamman perehdytysprosessin kehittymisen aina muutosten tai lisätiedon ilmetessä kahvila X:ssä.

Toimeksiantajan mielestä perehdytyskansion päivittämiselle oli tarvetta ja siksi projektia lähettiin työstämään. Toimeksiantajan kanssa käytyjen ohjauskeskustelujen perusteella opinnäytetyön tuloksena tuotettuja perehdytysmateriaaleja tullaan jatkossa myös hyödyntämään ja tarvittaessa jatkokehittämään muun muassa palautteiden avulla. Tulevaisuudessa kansiota on myös helpompi päivittää, kun kaikki tiedot ovat keskitetyksi samassa paikassa eikä ripoteltuina eri kansioihin. Lopputulos on myös yhtenevän näköinen, joten sekin selkeyttää kansion lukemista. Materiaaleja on nyt helppo päivittää, koska tieto on selkeästi jaettuna ja sähköisessä muodossa omina erillisinä tiedostoinaan.

Perehdytys on ja tulee aina olemaan yksi tärkeimmistä osa-alueista yritysmaailmassa, sillä hyvät työntekijät ovat menestyvän yrityksen perusta. Toimivasta perehdytyksestä hyötyy sekä yritys että työntekijä. Yritys pystyy toimivalla perehdytyksellä sitouttamaan työntekijöitään, mikä usein kasvattaa yrityksen imagoa asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Onnistuneen perehdytyksen avulla työntekijä voi työskennellä itsevarmemmin ja turvallisemmin, koska tietää miten työ tulee tehdä ja millä tavalla. Työlainsäädäntö määrittelee perehdytyksen sisältöä, jonka avulla taataan työntekijän turvallisuus työelämässä.

Tärkeänä seikkana opinnäytetyötä tehdessä tuli ottaa huomioon se, että kahvila X on yksi kii-reisimmistä toimipaikoista ketju Y:ssä. Tämä riski oli opinnäytetyöntekijöillä tiedossa. Haasteellisuus toi myös oman mielenkiintoisen näkökulman projektin tekemiseen. Vastoinkäymistä huolimatta saatiin luotua kattava perehdytysmateriaali kahvilaa varten. Opinnäytetyön lopputulos miellytti sekä toimeksiantajaa että opinnäytetyöntekijöitä. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön teko projektina antoi erittäin hyödyllistä kokemusta tekijöiden tulevaisuutta varten. Projektin toteutus oli kokemuksena mielenkiintoinen, koska saatiin luoda jotakin uutta ja hyödyllistä toimeksiantajalle palvelumuotoilun avulla.

Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, K., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., Storbacka, K. & Tillman, M. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. 18.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Jokinen, T., Heinämaa, L., Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2004. Esiinestyö ongelmatilanteissa. 6.painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Keskinen, S. (toim.) 2008. Työnohjaus - mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Kjel, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Talentum.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki. Taiteen maisterin lopputyö.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2009. Riskit ja riskienhallintaa. 2.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Leicher, R. 2005. Myyntityö. Helsinki: Rastor Oy.
- Lundberg, T. 2010 Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen: taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa, osaajan asenne ratkaisee, aina. Lahti: Positiivarit Oy.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Ojala, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyönmenetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Salmons, J. 2016. Doing qualitative research online. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Valli, R. & Aaltola, J. (Toim.). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.

Sähköiset

Borg, S. 2012. Kyselylomakkeen laatiminen. KvantiMOTV. Viitattu: 10.5.2017.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Junnila, A. 2004. Yritysten yhteiskuntavastuuta kannatetaan - ja se kannattaa. Viitattu: 30.4.2017.
http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_10_04_yhteiskuntavastuu.html

Karjalainen, E. 2010. Ymmärrä Lean ja Six Sigma oikein - Leanin kymmenen harhaluuloa ja väärinymmärrystä. Viitattu: 10.8.2017.
<http://www.qk-karjalainen.fi/files/2313/1183/8382/ymmrleansixsigmaoikein2.pdf>

Lean Six Sigma. 2017. Mitä Lean on? Viitattu: 10.8.2017.
<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/>

Lean Six Sigma. 2017a. Viisi kysymystä. Viitattu: 10.8.2017.
<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>

Lean Lion. 2017. Miksi Lean? Viitattu: 10.8.2017.
<https://www.leanlion.com/miksi-lean/>

Mind tools. 2017. 5 Whys. Viitattu: 10.8.2017.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.html

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 14.4.2017.
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

Perämäki, R. 2016. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen ja ammatilliseen itsetuntoon: psykologinen työstä irrottautuminen yhteyttä muuntavana tekijänä. Viitattu 5.3.2017.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98848/GRADU-1461312933.pdf?sequence=1>

Pylkkä, O. 2017. Oppimiskäsitykset. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu: 10.5.2017.
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/>

Seure. 2017. Keikkalaisen perehdytys. Viitattu: 2.5.2017.
<https://seure.fi/Tilaa jalle/Keikkalaisen-perehdytys/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työsuojelulainsäädäntö. Viitattu: 24.4.2017.
<http://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto>

Tampereen teknillinen yliopisto. 2011. Malli vuokratyön työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin varmistamiseen. Viitattu: 4.9.2017.
<https://ttk.fi/files/2174/Toimintamalli210611.pdf>

TTK. 2017. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu: 16.3.2017.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua#kirjallinen_suunnitelma_saastaa_aikaa_5

TTKa. 2017. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu: 30.4.2017.
<https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

TTS. 2017. Viiden askeleen menetelmä. Viitattu: 19.5.2017.
<http://www.tts.fi/tyossaoppijan-tyon-suunnittelu-ja-tyotaitojen-opettaminen/viiden-askleen-menetelma>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 1.1.2003. Viitattu: 24.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L1>

Tilastokeskus. 2016. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2015. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 30.4.2017.
http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti_2015_13_2016-04-12_kat_002_fi.html

Työsuojelu. 2017. Perehdyttäminen. Viitattu: 2.5.2017.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Väisänen, J. 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. Viitattu: 10.8.2017.
<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyökalu/>

Yritys-Suomi. 2017. Työturvallisuus ja työterveys. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 24.4.2017.
<https://yrityssuomi.fi/tyoturvallisuus-ja-tyoterveys>

Kuviot

Kuvio 1: Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (TTK 2017)	11
Kuvio 2: Vastaajien työsuhteiden kesto kahvilassa X.....	34
Kuvio 3: Perehdytysmateriaalien luonnin järjestys	47
Kuvio 4: 5 x miksi analyysin avulla perehdytyskansion päivitys kahvila X:lle	51
Kuvio 5: 5 x miksi analyysin avulla kesätyöntekijöille perehdytyspäivä ja materiaalit	52
Kuvio 6: 5 x miksi analyysin avulla vuokratyöntekijöille tiivistetty perehdytysmateriaali .	53

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin vaiheet	26
Taulukko 2: Neljän eri vastaajan vastausesimerkit perehdytyksen tarpeellisuudesta.....	35
Taulukko 3: Kolmen eri vastaajan mielipiteet perehdytyksen parantamisesta.	36
Taulukko 4: Kahden vastaajan vastausesimerkit asiakokonaisuuksien tärkeydestä.	38

Liitteet

Liite 1 Kysymykset ohjauskeskusteluita varten	62
Liite 2 Kyselylomake	63
Liite 3 Teemahaastattelun teemat ja kysymykset	66
Liite 4 Päivitetty perehdytyskansio	68
Liite 5 Kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali	69
Liite 6 Vuokratyöntekijöiden tiivistetty perehdytysmateriaali	70

Liite 1 Kysymykset ohjauskeskusteluita varten

13.10.2016.

- Millainen opinnäytetyön aihe voisi olla?
- Kenties perehdytykseen, työturvallisuuteen tai asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvä aihe?
- Opinnäytetyö toiminnallinen eli tarkoituksena luoda toimeksiantajalle jokin tuotos. Onko teillä nyt jo jotain tiedossa, että olisi suurta tarvetta, muttei tekijöitä?

4.11.2016.

- Sopiiko toimeksiantajalle perehdytysmateriaalien luominen palvelumuotoilun keinoin?
- Lopputuotoksena perehdytyskansion päivittäminen sekä kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali?

6.2.2017.

- Olisiko tiedonkeruu menetelmänä teille parempi sähköinen kysely vai teemahaastattelu?
- Saisimmeko listauksen mahdollisista haastateltavista tai kyselyyn vastaajista? Mielellään vuorovastajia sekä kahvilatyöntekijöitä. Mielellään sekä uusia että vanhojakin työntekijöitä.

20.2.2017.

- Miten tarkasti omavalvontaan liittyvät asiat halutaan käsiteltävän perehdytysmateriaaleissa?
- Miten tarkasti anniskeluun liittyvät asiat halutaan käsiteltävän perehdytysmateriaaleissa?
- Onko mahdollista saada kuva terassista ja kahvilan pohjapiirroksesta perehdytysmateriaaleihin? Onko ravintolapäällikön mielestä tarvetta?

7.3.2017.

- Mitä kaikkea ollaan saatu tähän mennessä tehtyä opinnäytetyön materiaaleja varten?
- Mitä kaikkea vielä tarvitaan tietoon perehdytysmateriaaleja varten?
- Mitä konseptipäällikkö haluaa meidän vielä tekevän?

24.4.2017.

- Miten tarkasti käydään läpi asiakaspalautteesta saatava luku perehdytysmateriaaleissa?
- Kuulimme konseptipäälliköltä, että materiaaleissa olisi hyvä olla ohjeistus, miten erityistilaisuuksien jälkeen tulee laittaa kahvila niin sanottuun ”tavalliseen” järjestykseen. Millainen ohjeistus olisi teidän mielestänne hyvä?
- Onko mahdollista saada tilauslomake sekä läheltä piti -työturvallisuus pohja, jotta voisimme lisätä ne perehdytysmateriaaleihin?

Liite 2 Kyselylomake

Kysely kahvila X:n perehdytyksestä ja sen laadusta.

Teemme opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulun restonomi -koulutukseen. Aiheenamme on päivittää kahvila X toimipisteen perehdytyskansiota. Tavoitteenamme on luoda perehdytyskansio, joka pystyisi vastaamaan työntekijöiden todellisia tarpeita, joten tässä kohtaa tarvitsimme teiltä arvokasta mielipidettä perehdytyksestä ja sen laadusta.

Kysely on täysin anonymi ja yksittäiset vastaukset eivät tule esiin. Mitä yksityiskohtaisemmin ja avoimemmin vastaatte, sitä enemmän saamme hyödyllistä tietoa opinnäytetyötämme ja kahvila X:n perehdytyskansion päivittämistä varten.

Kysely on auki viikon verran ja vastausaikaa on 12.04.-19.04.2017 välinen aika.

Kiitämme vastauksistanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Jonna Lam & Marianne Lahti

1. Minkä ikäinen olet?

18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, muu

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt kahvila X:ssä?

alle vuoden, 1-2 v, 3-5, 6-10, muu

3. Mikä on työnimikkeesi?

avoin

4. Oletko työskennellyt aiemmin muissa saman ketjun toimipisteissä kuin kahvila X?

kyllä, en

5. Saitko perehdytyksesi kahvila X:n toimipisteellä?

kyllä, en

6. Jos vastasit myöntävästi kysymykseen 5, niin milloin sait perehdytyksen työtehtäviisi?

-avoin

7. Millaisena koit saamasi perehdytyksen? Valitse yksi vaihtoehto, joka vastaisi parhaiten kokemaasi. Asteikolla 1 vajaa ja 5 riittävä.
8. Miten tarpeelliseksi koit perehdyttämisen työssäsi ja miksi?
9. Oliko saamassasi perehdytyksessä mielestäsi parannettavaa?
10. Jos vastasit myöntävästi kysymykseen 9, niin millä keinoin parantaisit työtehtäviesi perehdytystä?
11. Mitkä asiat koit tärkeimmiksi perehdytyksessäsi? Perustele.
12. Millainen olisi mielestäsi hyvä perehdytyskansio? Perustele.
13. Tiedätkö, missä kahvila X:n perehdytyskansiota säilytetään?
14. Missä perehdytyskansio tulisi mielestäsi sijaita, jotta se olisi paremmin saatavilla?
15. Milloin viimeksi olet lukenut kahvila X:n perehdytyskansiota?
16. Miksi luit perehdytyskansiota?
17. Miten koet tämänhetkisen perehdytyskansion? Valitse numero, joka vastaa omaa kokemustasi. Asteikolla 1 erittäin sekava ja 5 selkeä.
18. Miksi koet perehdytyskansion määrittelemälläsi tavalla? Perustele kysymyksen 17 vaihtoehtosi.
19. Nimeä tärkeimpiä asioita, joita toivoisit tuleville kesätyöntekijöille eniten painotettavan perehdytyksessä?

20. Listaa alla olevat asiakokonaisuudet mielestäsi tärkeimpään järjestykseen, asteikolla 1 tärkein ja 7 vähiten tärkeä. Perustele valitsemasi tärkein ja vähiten tärkeä kokonaisuus.

1. Työturvallisuus
2. Asiakaspalvelu
3. Ketju Y:n ja kahvila X:n sisäiset asiat
4. Omavalvonta
5. Anniskeluun liittyvät asiat
6. Kahvila X:n tuotteet
7. Kahvila X:n historia

21. Mitä muita aihe-alueita perehdytyskansion ja/tai perehdytyspäivän sisältö tulisi mielestäsi käsitellä?

22. Vapaa sana perehdytykseen ja perehdytyskansioon liittyen.

Liite 3 Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

TAUSTATIEDOT

- Minkä ikäinen olet?
- Mikä on työnimikkeesi?
- Milloin aloitit työskentelyn kahvila Z:ssä?
- Onko sinulla aiempaa kokemusta ravitsemisalalta?

PEREHDYTYKSEN LAATU

- Millaisena koit saamasi perehdytyksen? Valitse yksi vaihtoehto, joka vastaisi parhaiten kokemaasi. Asteikolla 1 vajaa ja 5 riittävä.
- Miten tarpeelliseksi koit perehdyttämisen työssäsi ja miksi?
- Jäikö jokin asia vielä epäselväksi perehdytystilaisuuden tai perehdytyksen jälkeen?
- Mitä asiaa toivoisit painotettavan enemmän perehdytyksen aikana?
- Miten voit itse vaikuttaa saamasi perehdytyksen laatuun?
- Otettiinko sinun tarpeesi ja osaamisen taso huomioon perehdytyksesi aikana? Jäikö jotain vielä epäselväksi?

TÄRKEIMMÄT TEEMAT PEREHDYTYKSESSÄ

- Listaa alla olevat asiakokonaisuudet mielestäsi tärkeimpään järjestykseen perehdytyksessä, asteikolla 1 tärkein ja 7 vähiten tärkeä. Perustele valitsemasi tärkein ja vähiten tärkeä kokonaisuus.
 1. Työturvallisuus
 2. Asiakaspalvelu
 3. Kahvila X:n sisäiset asiat
 4. Omavalvonta
 5. Anniskeluun liittyvät asiat
 6. Kahvila X:n tuotteet
 7. Kahvila X:n historia
- Mitä muita aihe-alueita perehdytyskansion ja/tai perehdytyspäivän sisältö tulisi mielestäsi käsitellä?
- Mitkä olivat sinusta tärkeimpiä asioita perehdytyksessä? Mitkä asiat koit tärkeimmiksi perehdytyksessäsi? Perustele

KEHITTÄMISIDEAT & PARANNUSEHDOTUKSET

- Olisiko jokin asia pitänyt perehdyttää aiemmin tai eri tavalla? Järjestyksessä tai tavassa parannettavaa?
- Oliko saamassasi perehdytyksessä mielestäsi parannettavaa? Jos vastasit myöntävästi kysymykseen, niin millä keinoin parantaisit työtehtäviesi perehdytystä?

- Käytiinkö perehdytyksen aikana tärkeimmät asiat sinusta läpi?
- Koetko, että sinulle on mielestäsi kerrottu kaikki tarpeellinen perehdytyksesi aikana, että pystyt oma-aloitteisesti tekemään työvuoroja?
- Miten koet tämänhetkisen perehdytyskansion? Valitse numero, joka vastaa omaa kokemustasi. Asteikolla 1 erittäin sekava ja 5 selkeä. Miksi koit sen X tavalla?
- Millainen olisi mielestäsi hyvä perehdytyskansio? Perustele.

VIIHTYVYYS

- Millaisena koit työyhteisön? Miten sinuun suhtauduttiin työsuhteesi alussa?
- Koetko, että sinulle on annettu tarpeeksi vastuuta työvuorojesi aikana?

Liite 4 Päivitetty perehdytyskansio

Liite 4 on muutettu salaiseksi toimeksiantajan toiveesta.

Liite 5 Kesätyöntekijöiden perehdytysmateriaali

Liite 5 on muutettu salaiseksi toimeksiantajan toiveesta.

Liite 6 Vuokratyöntekijöiden tiivistetty perehdytysmateriaali

Liite 6 on muutettu salaiseksi toimeksiantajan toiveesta.