



Kummiohjelman vaikutus henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen Ikea Vantaan ravintolassa



Virta, Laura

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Kummiohjelman vaikutus henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen Ikea Vantaan ravintolassa

Laura Virta
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Laura Virta

**Kummiohjelman vaikutus henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen Ikea Van-
taan ravintolassa**

Vuosi 2009

Sivumäärä

73

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Ikea:ssa toiminnassa olevan kummiohjelman pohjalta. Kummiohjelman tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä työhönsä kokeneemman työntekijän, kummin, avulla. Ohjelma on ollut käytössä jo useamman vuoden, mutta resursseja sen toteuttamiseen käytännössä ei ravintolassa ole ollut. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta, joka puolestaan on tuonut tullessaan työntekijöille epävarmuutta ja -tietoisuutta omista työtehtävistään. Perehdytys on myös kärsinyt henkilöstövajeesta, jolla taas on ollut suuri merkitys yrityksen sisäiseen ilmapiiriin. Tutkimuksen tavoitteena olikin selvittää, onko kummiohjelmalla todellisia vaikutuksia henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen.

Sekä työtyytyväisyys että perehdytys ovat suuria kokonaisuuksia, joihin vaikuttavat lukuisat asiat. Tässä työssä keskityttiin ainoastaan tutkimustulosten esille tuomiin seikkoihin. Työssä ei siis huomioitu mm. johtajuuden, osaamisen tai yksilön oman hyvinvoinnin näkökulmia, vaikka ne vaikuttavat omalta osaltaan vastauksiin tahtomattakin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin kolmea pääkohdetta: perehdytyksen, työtyytyväisyyden ja kummiuden käsitettä. Perehdytyksessä painotettiin erityisesti työnopastusta. Koska kummiuden kanssa läheisiä käsitteitä on useita, sitä määriteltiin tarkemmin erilaisten teorioiden avulla.

Tutkimus suoritettiin 39 henkilön joukolla, joista osalla oli ollut työhön tullessaan oma kummi ja osalla ei. Otanta koostuu ainoastaan Ikean ravintolan henkilökunnasta ja kysymyksiin vastattiin kyselylomakkeella. Tarpeelliseksi koettiin myös tutkia kummien mielenkiintoa ja motivaatiota kummina toimimista kohtaan ja suorittaa heille oma kyselynsä. Kun kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vastauksia verrataan, voidaan todeta selvästi, että kummilliset työntekijät ovat tyytyväisempiä saamaansa perehdytykseen. He ovat myös tyytyväisempiä työhönsä.

Asiasanat: Perehdytys, työtyytyväisyys, kummius, työnopastus

Laura Virta

Training programme's influence personnel's orientation and work satisfaction in Ikea Vantaa restaurant

Year	2009-10-29	Pages	73
------	------------	-------	----

This thesis is based on a training programme in Ikea. This training programme's purpose is helping the personnel to become more acquainted with their work with help of a more experienced colleague. This programme has existed since many years now but there has not been enough resources to use it in practise. Turnover rate of the restaurant's personnel has been very high. This is why there has been insecurity and uncertainty among the personnel about their work tasks. Deficit of the staff has also influenced the introduction and due to that the atmosphere inside the corporation has suffered. The purpose of this thesis was to study if the training programme has real impacts to personnel's orientation and work satisfaction.

Both orientation and work satisfaction are large entieties and they consist of many things. This thesis didn't concentrate on leadership, know-how or the staff's personal well-being but just the results of the researches which were made. Theory consist of three parts: First there is orientation and especially ways how to help the new employees to become as acquainted as possible with their tasks. After this there are different kinds of theories about a coach or a mentor. The last part of the theory in this thesis consists of work satisfaction.

Every employee in the Ikea Vantaa restaurant was part of the research. At the moment there was working 39 employees, some of them had had an own mentor and some of them hadn't had. It was found necessary to research also the menthors' opinions about the training programme. When the results of the employees with a mentor and the employees without a mentor was compared, it was found that the employees who had had a mentor during their orientation, were more satisfied. They were more satisfied with the orientation they had given and also the work satisfaction results were better.

Key words: Orientation, work satisfaction

Sisällys

1 JOHDANTO	7
2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	9
2.1 Perehdyttämisen käsite	9
2.2 Työpaikkaan perehdytys	10
2.3 Työyhteisöön ja työtehtävään perehdyttäminen	11
3 KUMMIUS	14
3.1 Kummiuden käsite.....	14
3.2 Kummiuden teorioita	15
3.2.1 Työvalmentaja.....	15
3.2.2 Työpaikkakouluttaja.....	16
4 TYÖTYTYVÄISYYS.....	16
4.1 Mistä työtyytyväisyys syntyy?.....	16
4.2 Työtyytyväisyyden teorioita	18
4.3 Mikä estää työtyytyväisyyttä?	20
5 IKEAN KÄYTÄNTEET.....	20
5.1 Ikea yrityksenä.....	20
5.2 Perehdytys Ikean ravintolassa.....	21
5.3 Kummius Ikean ravintolassa	23
5.4 Tämän hetkinen työtyytyväisyys Ikea Vantaan ravintolassa	24
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
6.1 Kyselylomake ja vastaajat	26
6.2 Tutkimusmenetelmä ja eettisyys.....	26
7 TULOKSET	27
7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti	27
7.3 Kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vertailua	30
7.4 Työtyytyväisyys	36
7.4 Työntekijöiden mielipiteet omasta kummistaan	40
8 TULOSTEN ANALYSOINTIA	48
8.1 Kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vertailua	48
8.1.1 Perehdytys	48
8.1.2 Työtyytyväisyys.....	53
8.2 Työntekijöiden mielipiteet omasta kummistaan	57
8.3 Kummien vastaukset.....	58
8.3.1 Yhteenveto.....	60
8.3.2 Kummiohjelman kehitysideat.....	61

Lähteet	63
Kuviot	65
Liitteet	66
Liite 1 Kyselylomake työntekijöille	66
Liite 2 Kyselylomake kummeille	72

1 JOHDANTO

Yhden uuden työntekijän rekrytointi maksaa yritykselle, tehtävästä ja prosessiin käytetystä ajasta riippuen, noin 9000 - 34000 euroa. Tästä perehdyttämisosuuden on laskettu olevan noin 2000- 3000 euroa. Samaan aikaan haastattelijat, perehdyttäjät ym. ovat vielä poissa omista työtehtävistään. Uuden henkilöstön palkkaaminen on siis todella suuri menoerä yritykselle, eikä sitä kannata tehdä turhaan. Tehokas perehdyttäminen vähentää työn oppimiseen käytettyä aikaa ja säästää näin kustannuksia. Sen voidaan myös olettaa vaikuttavan henkilöstön vaihtuvuuteen. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.)

Nyky-yhteiskunnan nopeasti muuttuvassa palvelutoiminnassa oman työnsä osaamisesta ja siinä jatkuvasti kehittymisestä on tullut entistä tärkeämpää. Viihtyäkseen ja jaksakseen työssään työntekijä tarvitsee työpanoksestaan saamaansa hyödyllisyyden ja onnistumisen tunnetta. (Suomalainen & Lundqvist 2000, 389.) Myös esimiesten työstä on tullut haasteellisempaa. Heille on kuitenkin tarjolla erilaisia tukimuotoja auttamaan tehtävien hoidossa: coachingia, sparrausta, työnohjausta jne. Työnopastuksen ja sen lähimenetelmien avulla esimies voi ohjata uudet työntekijät kokeneempien työntekijöiden osa-vastuulle heidän perehdyttämisestään työpaikkaan, -ympäristöön ja -tehtävään. (Keskinen 2003.)

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Ikea Vantaan tavaratalossa käytössä olleesta kummiohjelmasta. Kummiohjelman tarkoituksena on antaa kokeneemmalle (kummi) työntekijälle mahdollisuus osallistua uuden työntekijän perehdytykseen. Opinnäytetyön osana tehdyn kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko kummitoiminnalla haluttuja positiivisia vaikutuksia henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen. Pää tavoitteena oli vertailla juuri kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vastauksia. Sekä tavallisilta työntekijöiltä että kummeilta kysyttiin myös mielipiteitä ohjelman mahdollisista kehittämiskohteista. Kysely toteutettiin ainoastaan Ikea Vantaan ravintolan työntekijöille. Ravintolapäällikkö Niina Kivenmäki toivoi konkreettisia tuloksia kummiohjelman vaikutuksista ravintolassa, jossa ohjelma on saatu kunnolla toimintaan vasta keväällä 2009. Syy tähän on suurelta osin ollut sekä osaavan henkilöstön että ajan puute.

Luvuissa 2-4 tarkastellaan perehdytyksen, kummiuden ja työtyytyväisyyden käsitteitä sekä niiden erilaisia teorioita. Nämä kolme lukua kokoavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Perehdytyksen teoriassa pääpaino on työnopastuksessa, eikä niinkään yleisessä, yritykseen perehdyttämisessä. Luvussa 3 esitellään erilaisia kummiuden muotoja. Vaikka termejä kummille on olemassa monia, toimialasta ja yrityksestä riippuen, pääpiirteissään heidän tehtävänsä ja tavoitteensa ovat samoja. Luvussa 4 pohditaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, mikä synnyttää työntekijöissä tyytyväisyyden tunteen työtään kohtaan ja mitkä kaikki taas

toimivat sille esteenä. Itsensä kehittämismahdollisuuksilla ja työn mielekkäänä kokemisella alkaa olla poikkeuksetta suuri merkitys työntekijälle, sillä nykypäivänä Suomessa suurimmalla osalla työpaikoista ihmisen fysiologiset tarpeet (ks. 4.2) saadaan tyydytettyä (Rubenowitz 1984, 58-59).

Luvussa 5 kerrotaan lyhyesti Ikeasta yrityksenä ja paneudutaan tarkemmin Ikean ravintolassa käytettyihin metodeihin. Pehdytysprosessia verrataan kummiohjelman aikana ja ennen sitä, sekä kerrotaan kummiohjelman toiminnasta tarkemmin. Ravintolan tämän hetkistä työtyytyväisyys- ja pehdyttämistilannetta tarkastellaan mm. marras-joukuussa 2008 tehdyn henkilöstökyselyn, VOICE:n, tuloksien valossa.

Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja toteuttamista. Luvussa 7 kerrotaan tutkimuksen tulokset, ja luvussa 8 analysoidaan tuloksia tarkemmin.

2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

2.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisellä tarkoitetaan yksilön sopeuttamista uuteen yritykseen, työtilanteeseen ja muuhun henkilöstöön. Perehdyttämistä ei vaadi ainoastaan täysin uusi työntekijä, vaan myös erilaisiin tehtäviin yrityksen sisällä siirtyvä vanha työntekijä, esimerkiksi ylennyksen saanut. Vaikka itse työpaikka ja tietyt tehtävät ovatkin hänelle jo tuttuja, tulee uuden työtehtävän mukana aina joukko uusia asioita, jotka vaativat perehdyttämistä. Perehdyttämiseen sisältyy kaikkien erilaisten toimenpiteiden lisäksi myös niiden suunnittelu ja seuranta. (Rubenowitz 1984, 169; Strömmer 1999, 77.) Kauhanen sisällyttää perehdyttämisen käsitteeseen työhön tutustuttamisen lisäksi työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttämisen, jolloin uusi työntekijä oppii yrityksen liikeidean, vision ja yleiset toimintaperiaatteet sekä tulevat työkaverit ja asiakkaat (Kauhanen 2003, 146).

Työnantaja on laillisesti velvollinen tarjoamaan jokaiselle työntekijälle riittävän perehdytyksen työväliseisiin, tuotantomenetelmiin, työpaikan olosuhteisiin sekä kertomaan turvallisuuden ja terveyden liittyvistä asioista. Työntekijälle on myös annettava aina lisäohjausta hänen sitä tarvitessaan. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Perehdytys jaetaan usein kahteen eri vaiheeseen: yrityksen yleiseen esittelyyn ja itse työhön perehdytykseen (Rubenowitz 1984, 173; Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2005, 120). Kauhanen (2003, 146) puolestaan jakaa kokonaisuuden kolmeen osaan: työyhteisöön perehdytyksessä tulokas tutustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, visioon ja liikeideaan, työpaikkaan perehdytyksellä tarkoitetaan asiakkaiden ja työkavereiden tuntemaan oppimista sekä työnopastuksella oman työn ja siihen liittyvien odotusten hallintaa. Strömmer (1999, 262) lisää vielä perehdyttämisen kokonaisuuteen tiedottamisen ennen työhön tuloa. Lahden Ammattikorkeakoulun opas (2007) painottaa myös perehdyttämistä koneisiin, laitteisiin ja tiloihin eli työympäristöön. Varsinkin suuryrityksissä on perehdyttäjien hyvä käyttää apunaan kiinteää perehdyttämishjelmaa, jonka yrityksessä yleensä suunnittelevat henkilöstöosaston työntekijät (Rubenowitz 1984, 171).



KUVIO 1 Perehdyttäminen ja työnopastus (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996)

Perehdyttäminen alkaa jo heti työhönottovaiheessa ja jatkuu aina alkuohjauksesta itse työssä oppimiseen saakka. (Kuvio 1) Räsänen (1994, 234) mielestä keskeistä on saada uusi työntekijä ymmärtämään, että hän on osa yritystä ja voi toimillaan vaikuttaa asioiden kulkuun. Hänen tulisi tuntea itsensä tarpeelliseksi ja haluta tehdä hyvää tulosta yritykselle. Tärkeää on muodostaa luottamuksellinen ja myönteinen ilmapiiri sekä muiden työntekijöiden että lähimpien esimiesten välille. Onnistuneella perehdytyksellä pyritään varmistamaan, ettei potentiaalinen hyvä työntekijä muutu huonoksi valinnan jälkeen. Huono tai puutteellinen perehdytys onkin yksi suurimmista syistä henkilöstön vaihtuvuuteen ja työtyytymättömyyteen. Muita saavutettavia etuja hyvin hoidetulla perehdyttämisellä ovat mm. henkilöstökustannuksissa säästäminen, tuottavuuden parantuminen sekä tapaturmariskien pienentyminen. (Räsänen 1994, 234-235; Rubenowitz 1984, 170; Juuti & Heinonen 1990, 78.) Perehdyttämiseen käytetty aika riippuu paljon työntekijän saamasta koulutuksesta, hänen jo osaamistaan taidoista ja työn luonteesta. Useat yritykset käyttävät perehdyttämiseen koko ensimmäisen työpäivän tai muutama tunnin seuraavina päivinä. (Kauhanen 2003, 146.) Tärkeintä olisi, ettei perehdytys haittaisi kauan yrityksen arkipäivää, vaan tulokkaasta saataisiin nopeasti tuottava työntekijä (Rissanen ym. 1996, 122).

2.2 Työpaikkaan perehdytys

Perusperehdytyksessä kerrotaan työntekijöille tärkeimmät asiat rehellisesti ja asiallisesti yrityksen arkipäivästä sekä pyritään antamaan mahdollisimman positiivinen kuva yrityksestä. On hyvä muistaa, että työntekijä luo kuvan työnantajastaan jo ensimmäisen vierailunsa aikana työpaikalla: millainen ilmapiiri on, onko hänen tuloonsa valmistauduttu, miten häntä kohdellaan tai ovatko ihmiset ystävällisiä. Varsinkin negatiiviset kokemukset säilyvät muistissa pitkään. (Rubenowitz 1984, 169-170; Strömmer 1999, 261.) Esittelyvaiheessa kerrotaan myös mm. yrityksen henkilöstöpolitiikasta, terveydenhoidosta, koulutusmahdollisuuksista, turvallisuudesta ja järjestyssäännöistä. Tällainen perehdyttäminen voidaan järjestää kerralla suurel-

lekin ryhmälle, joten se säästää yrityksen kustannuksia verrattuna siihen, että samat asiat kerrottaisiin jokaiselle työntekijälle erikseen. Valmiiksi suunniteltu ohjelma takaa myös sen, että kaikki tarpeellinen tulee käsiteltyä. Haittana on kuitenkin tiedon suuri määrä, jolloin kaikkea on vaikea muistaa. Työntekijälle voidaankin antaa muistutukseksi vaikka pieni vihkonen, josta asioita on helppo tarvittaessa tarkistaa. Vihkonen tai muunlainen perehdyttämissite on kuitenkin huomattavasti henkilökohtaisesti annettua suullista perehdytystä tehottomampi viestintäkeino. Ihmisten on todettu olevan haluttomia lukemaan, varsinkaan pitkiä, kirjallisia selostuksia, jolloin niistä saatu hyöty on hyvin vähäinen. (Rubenowitz 1984, 173-175.)

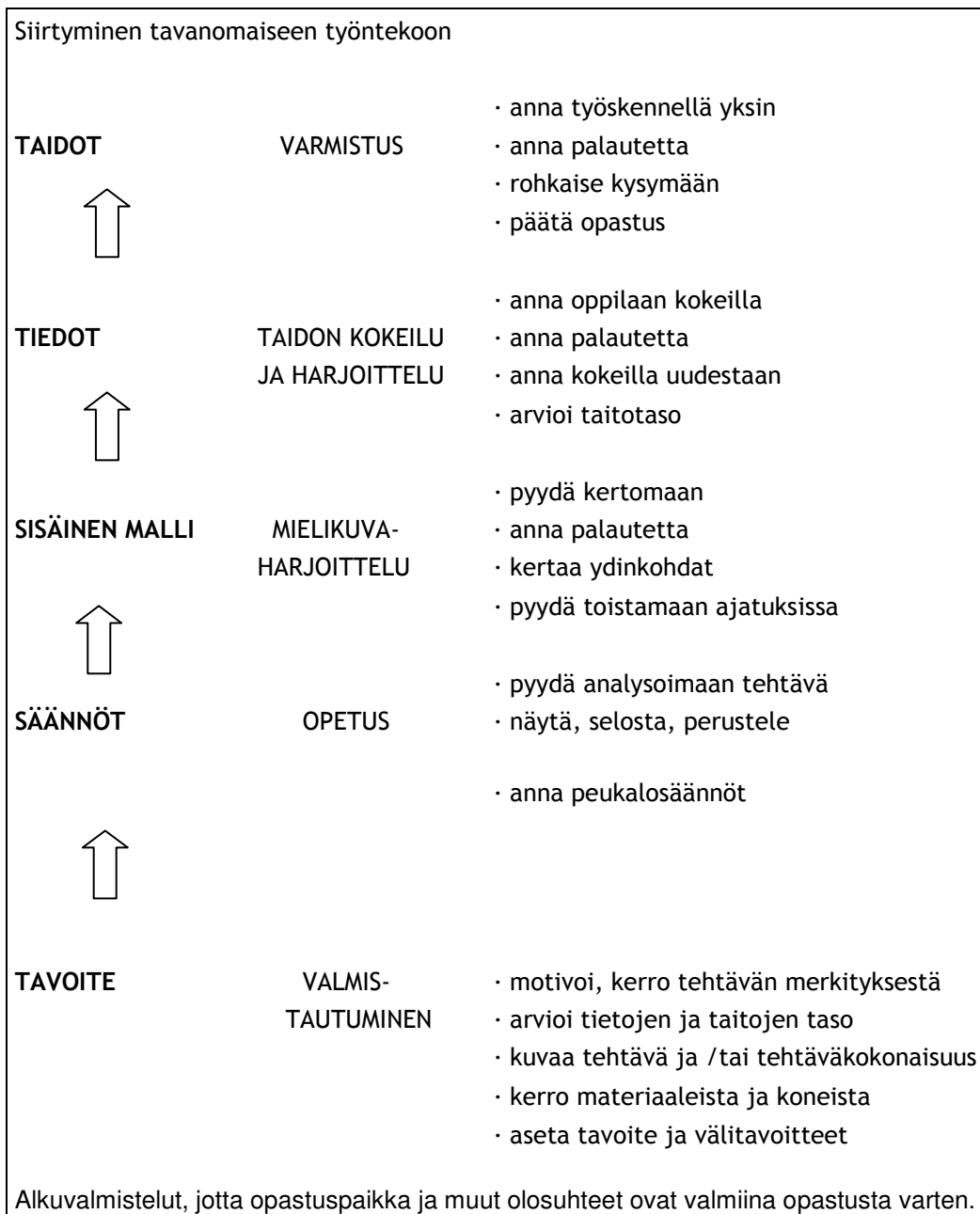
2.3 Työyhteisöön ja työtehtävään perehdyttäminen

Tutkimuksen kannalta oleellisempi perehdyttämisen muoto on itse työhön perehdyttäminen osastoilla oman esimiehen ja kummin avulla. Tätä kutsutaan työnopastukseksi. Työnopastuksen kaltaista toimintaa voidaan yrityksessä kutsua myös sparraukseksi, konsultoinniksi tai coachingiksi. (Räsänen 2006, 163.)

Rubenowitz (1984, 174) listaa muutamia asioita, jotka esimiehen tulee käydä vielä läpi ennen työnopastuksen aloittamista. Näitä ovat henkilötietojen tarkastus, työtehtävistä ja -ympäristöstä kertominen, tutustuttaminen työtovereihin ja esimiehiin sekä erilaisista määräyksistä tiedottaminen (tauoit, lomat, sairastumiset, palkanmaksu jne.) Kaikkia asioita ei tarvitse käydä läpi ensimmäisenä päivänä, mutta kuitenkin niin, että työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti tuntematta itseään epävarmaksi. Omaan työosastoon perehdyttämiseenkin on hyvä laatia jonkinlainen muisti- tai tarkastuslista, jotta kaikki oleellinen tulee kerrottua. (Rubenowitz 1984, 174-175.) Kovin usein työnopastus on kuitenkin vain mallista oppimista, eli uutta työntekijää käsketään kopioimaan vanhojen työntekijöiden käyttämiä toimintatapoja (Koski 2009).

Työnopastusmalli

Perehdyttäjä voi käyttää hyväkseen työnopastusmallia saadakseen uuden asian selitettyä perehdytettävälle mahdollisimman ymmärrettävästi. Mallin avulla pyritään tekemään uuden työntekijän oppiminen helpoksi loogisessa järjestyksessä. Mallista on käytössä kaksi eri versiota, neljän ja viiden askeleen opastusmalli. Strömmer (1999, 264) käyttää teoksessaan Pirneksen (1984) neljän askeleen vaihtoehtoa. Juuti ja Vuorela (2006, 51) korostavat vielä yhtä vaihetta, mielikuvaharjoittelua. (Kuvio 2)



KUVIO 2 Viiden askeleen opastusmenetelmä mallina (SAK 2007)

Mallilla luodaan hyvät mahdollisuudet oppimiselle. Työnopastusmallia seurataan alhaalta ylöspäin. Ensin varmistetaan, että olosuhteet ovat otolliset oppimiselle. Sen jälkeen uusi työntekijä orientoituu työtehtävään perehdyttäjensä avulla. Tämän jälkeen asia näytetään ja selitetään hänelle vielä konkreettisesti. Tärkein osio on, että työntekijä saa itse kokeilla työn tekemistä. Lopuksi annetaan vielä palautetta työn kulusta. Puhumisen ja itse tekemisen avulla pyritään vahvistamaan sisäistä mallia uudesta työtehtävästä. (Strömmer 1999, 263-264.)

Työntekijän perehdyttämiseen tulisi osallistua kaikkien hänen kanssaan työpaikalla tekemisissä olevien henkilöiden. Tärkeimmäksi kontaktiksi muotoutuu yleensä lähin esimies, mutta tämä voi jakaa vastuun perehdyttämisestä muiden työntekijöiden kanssa. Jos uusi työntekijä esimerkiksi tulee työskentelemään osana pientä tiimiä, voivat tiimin jäsenet hoitaa lähes koko perehdytyksen. (Kauhanen 2003, 146) Lähin esimies kertoo työtehtävät, tutustuttaa koneisiin ja laitteisiin, neuvoo työvälineiden käytössä ja työrutiineissa. Häneltä työntekijä saa myös tietoa lomista, palkanmaksusta ja työnjaosta. Lähin esimies tutustuttaa uuden tulokkaan myös muille esimiehille ja työtovereille. Joskus esimiehet tuntevat perehdyttämisen vievän liikaa aikaa, joka on pois heidän muilta työtehtäviltään. Perehdyttämisohjelma voidaan kokea vain henkilöstöosaston keksimäksi ”pakolliseksi pahaksi”. Vaikka ohjelma olisikin hyvin suunniteltu, siihen ei välttämättä konkreettisesti panosteta kunnolla eikä sitä noudateta. Siksi on tärkeää ottaa esimiehet mukaan suunnitteluun, jotta he voivat kertoa ja lisätä ohjelmaan omia tärkeitä pitämiään asioita. He ovat myös lähempänä asiakasrajapintaa kuin henkilöstöosaston työntekijät, jolloin heidän kokemuksistaan voi olla suurta hyötyä. Tulevien työtovereiden rooli perehdyttämisessä on myös suuri. Uusi työntekijä ei vielä tunne kuuluvansa joukkoon, hän ei tiedä työpaikan kirjoittamattomia sääntöjä eikä ammattislangia. (Rubenowitz 1984, 170-171.)

Työnohjauksen kesto riippuu työtehtävästä ja yrityksen koosta. Yleensä tähän kuluu aikaa viikosta muutamaan kuukauteen (Kauhanen 2003, 146). Yksi perehdyttämismahdollisuus on käyttää ennalta laadittua perehdyttämiskorttia. Kortin avulla uusi tulokas kulkee työpaikkansa eri pisteissä tutustumassa ihmisiin ja työn tekemiseen itsenäisesti. Tämän keinon on huomattu vaikuttavan työntekijän oma-aloitteisuuteen ja itsenäisyyteen positiivisesti. Esimiehen tulee kuitenkin varmistaa tiedon hyvä kulkeminen yrityksen sisällä, jotta jokainen tietää roolinsa uuden työntekijän opastamisessa. Hänen tulee kuitenkin olla itse aina tavoitettavissa tarpeen vaatiessa. (Strömmer 1999, 261.) Pienissä yrityksissä perehdyttämiseen voi olla vaikea löytää resursseja, jolloin uuden työntekijän sopeutuminen vie turhan kauan arvokasta aikaa (Strömmer 1999, 259).

Kauhasen (2003, 87) mukaan mahdollisimman nopeasti aloitettu perehdyttämisprosessi auttaa pitämään epä tietoisuudesta johtuvat virheet, taloudelliset haitat ja työtaturmien riskit mahdollisimman alhaisina. Perehdyttäjien on myös muistettava, ettei oppijaa saa jättää mis-

sään vaiheessa perehdytysprosessia yksin ongelminensa. Hänen tulee voida kysyä neuvoa milloin vain ja häntä tulee kannustaa yrittämään. Virheet ovat inhimillisiä ja niitä tulee saada tehdä. (Räsänen 1994, 237.)

Perehdyttämistä ja siinä onnistumista tulee seurata säännöllisesti. Muistilistoista voi ensin tarkastaa, että kaikki perehdyttämisen vaiheet on käyty läpi. Onko työntekijä tavannut kaikki tarvittavat henkilöt, onko hän saanut vaadittavat tiedot ja välineet työnsä tekemiseen jne. Tärkeintä ei kuitenkaan ole se, että perehdytys on tehty vaan se, että uusi työntekijä on oikeasti ymmärtänyt ja sisäistänyt kuulemansa sekä tuntee nyt olonsa mukavaksi uudessa työssä. Parhaiten asiaa saa selville pyytämällä työntekijää vastaamaan tiettyihin kysymyksiin hetken työssä oltuaan. Vastauksista voi sitten päätellä, onko lisäperehdyttämiselle tarvetta ja mitä mahdollisesti voitaisiin muuttaa ja kehittää jatkossa. (Rubenowitz 1984, 176.)

3 KUMMIUS

3.1 Kummiuden käsite

Vaikka lähin esimies on teoriassa vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä, voi joskus olla tarkoituksenmukaisempaa antaa ainakin osavastuu toiselle työntekijälle. Kummiudella tarkoitetaan uuden työntekijän perehdyttämistä työhönsä saman osaston kokeneemman työntekijän opastuksella. Kummin tehtävä on olla uuden työntekijän tukena ja turvana, vastata tämän kysymyksiin ja varmistaa, että hän tuntee olevansa tervetullut taloon. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.) Kähkölä ja Paloste (1996) korostavat (ks. Lehtinen 1992, 163-168; Yliruikka 1993, 52-53) oppimisen ohjaamista, tukemista ja kannustamista. Kummitoiminnalla halutaan ennen kaikkea varmistaa työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Kummien avulla pystytään myös paremmin välittämään uudelle työntekijälle osastolle kertynyt osaaminen ja ns. hiljainen tieto (Ikean kummikoulutus 2009). Kummina toimivan työntekijän tulisi olla motivoitunut tehtäväänsä ja tietoinen ihmisten erilaisista oppimismenetelmistä. Vastuu onnistuneesta perehdytyksestä ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiehellä ja kummilla, vaan myös työntekijällä itsellään. Aktiivinen läsnäolo ja keskusteleminen auttavat ymmärtämään mitä juuri tässä työssä häneltä vaaditaan. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.)

Työhön perehdyttäjälle on olemassa monta sanaa. Hän voi olla kummi, mentori, tutori, työvalmentaja, työpaikkakouluttaja jne. (Ikean kummikoulutus 2009; Lepistö 2004, 8; Räsänen 1993, 183). Termit ovat lähellä toisiaan, mutta niiden toimintatavat poikkeavat vähän toisistaan. Jokaisen päämäärä on kuitenkin sama: saada uusi työntekijä perehdytettyä yrityksen toiminta-ajatukseen ja talon tapoihin. Perustana sille on luotava avoin, luottamuksellinen ja sitoutunut vuorovaikutussuhde. (Ojala 2003, 39-40.) Flaherty korostaa, että hyvin perehdytet-

työntekijä huomaa itse, milloin hän työskentelee hyvin, ja milloin hänen työnsä vaatii pieniä korjauksia. Työntekijän ei siis tulisi olla täysin riippuvainen kummista, vaan hänen tulisi pystyä itsenäisiin päätöksiin. (Flaherty 2005, 4.)

3.2 Kummiuden teorioita

3.2.1 Työvalmentaja

Räsänen (1984, 183) puhuu työvalmentajasta, työkumppanista, joka ohjaa tulokasta kasvatuksen, tuen, neuvonnan, valmennuksen ja arvioinnin avulla. Työkasvatuksella tarkoitetaan oppijan kasvamista työhön sekä organisaation arvojen menettelytapojen omaksumista. Kasvatuksen perussisältö on yrityksen toimintafilosofiasta, tuotteista ja palveluista, historiasta sekä nykytilanteesta kertominen. Työvalmentajan tehtävänä on saada uusi työntekijä näkemään itsensä osana organisaatiota, jonka tulokseen voi toimillaan vaikuttaa.

Tukea uusi tulokas tarvitsee monessa eri tilanteessa. Työvalmentaja kehittää tulokkaan vastuuntuntoa ja ammatillisia kykyjä kannustamalla ja antamalla tunnustusta. Tukija ohjaa ottamaan riskejä, raivaa esteitä tulokkaan menestyksen tieltä, kuuntelee ja opastaa. Tukemisen keskeinen tavoite on rohkaista oppijaa olemaan entistä itsenäisempi ja saavuttamaan tavoitteitaan. Sen vaikutuksesta uudesta työntekijästä kasvaa itsevarmempi ja rohkeampi, ja työhön perehtyminen syvenee.

Neuvontaa työvalmentaja käyttää silloin, kun kasvatuksen ja tukemisen jälkeen alkaa esiintyä tehtävien suoriutumiseen liittyviä ongelmia. Neuvontaa on myös uhkien ennaltaehkäisy ja oppijan henkilökohtaisten asioiden kuunteleminen. Neuvonnalla pyritään poistamaan työskentelyä haittaavat tekijät ja annetaan myös oppijalle työkaluja ratkaista ne itse tulevaisuudessa. Neuvonnalla ei ole tekemistä työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa, vaan sitä käytetään ainoastaan asioissa, joihin hän pystyy itse vaikuttamaan.

Valmennuksella puolestaan tarkoitetaan pienimuotoista ohjausta, arjen pienten korjausten tekemistä. Valmennuksella rohkaistaan oppijaa kouluttautumaan ja hankimaan uusia tietoja ja taitoja esimerkiksi erilaisilla harjoitteluilla. Valmennus on yleensä vaiheista palkitsevin työvalmentajalle. Tilannearvioinnin tarkoitus on muistuttaa työvalmentajaa reagoimaan rakentavasti työntekijän oppimisvaikeuksiin tai huonoon työpanokseen. Arviointi on työvalmentajan vaikeimpia tehtäviä, sillä se voi johtaa työntekijän siirtämistä toisiin tehtäviin tai jopa irtisanomiseen. Arvioinnissa on aina tarkastettava, että työntekijä tietää, minkälaista panosta

häneltä odotetaan, onko hän saanut palautetta työstään sekä voisiko hänen kykyjään käyttää hyväksi paremmin jollakin toisella tavalla. (Räsänen 1993, 183-199.)

3.2.2 Työpaikkakouluttaja

Lepistön mukaan on tärkeää, että perehdyttäjällä on tarpeeksi tuntemusta sekä asiasta, jota hän opettaa tulokkaalle, sekä tietoa henkilöstökoulutuksesta. Työpaikkakouluttajan tehtävä on toimia uuden työntekijän henkisenä tukena, huolehtia tämän ammatillisesta kehittymisestä, kehittää työympäristöä sekä markkinoida yritystä sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Samalla hänen tulee kuitenkin toimia tavallisena työntekijänä, sillä usein työpaikkakouluttaja hoitaa nämä työt oman työnsä ohessa. (Lepistö 2004, 9.) Työpaikkakouluttajalla ei kuitenkaan useimmiten ole esimiesaseman tuomaa hierarkaalista vastuuta, joka helpottaa välien luomista perehdytettävään (Stredwick 2000, 323).

Suomalainen ja Lundqvist (2000, 370) korostavat työpaikkakouluttajan oman alansa asiantuntijuutta, henkilökohtaisten ominaisuuksien tärkeyttä sekä ajan hermolla pysymistä. Työpaikkakouluttajalla on koulutus työntekijöiden ohjaamiseen. Hän ymmärtää yrityksen liike-idean ja vision sekä tarkkailee koulutustarpeita ja huolehtii koulutuksen järjestämisestä. Työpaikkakouluttajalta vaaditaan todellista halua ohjata muita, innovatiivista asennetta alati muuttuvassa liike-elämässä ja sitoutuneisuutta jatkuvasti kehittämään myös omia taitojaan. (Suomalainen & Lundqvist 2000, 370-372.)

4 TYÖTYTYVÄISYYS

4.1 Mistä työtyytyväisyys syntyy?

Pöyhösen (1987, 128) mukaan työtyytyväisyys syntyy, kun työntekijä kokee työnsä vastaavan omia vaatimuksiaan, joita hänellä työstään on. Työntekijän tyytyväisyyden kannalta tärkeää on se, miten paljon hän tuntee saavuttavansa työssään henkilökohtaisesti tärkeitä tavoitteita, jotka ovat sopusoinnussa hänen elämänsä päämäärien kanssa. Työn vaatimukseen vaikuttavat monet asiat. Näitä tekijöitä ovat mm. vallitseva työttömyysaste ja yleiset arvostuksen kohteet. Kun työttömyyttä on paljon, ja toimeentulo on joka tapauksessa jollakin tavalla, ei työn suhteen voi aina olla niin tarkka. Vaatimukseen vaikuttavat myös työntekijän elämäntilanne ja hänen omat yksilötekijänsä. Esimerkiksi suuren asuntolainan omaavan ja pienten lasten vanhempana olevan työntekijän toivomukset työn suhteen ovat varmasti erilaiset verrattaessa yksin asuvaan velattomaan työntekijään. Myös yleisellä elämänsenteellä, itseluottamuksella

ja koulutuksella on vaikutusta siihen, mitä työntekijät työltään vaativat. (Pöyhönen 1987, 128-129.)

Keinot psykologisten vaatimusten täyttämiseksi jakaantuvat ulkoisiin ja sisäisiin kannustimiin, joista jälkimmäisten on todettu selvästi olevan parempia. Näiden motivaatiopainotteisten kannustimien avulla työolot pyritään luomaan sellaisiksi, että työntekijä tuntee työn olevan jo itsessään palkitsevaa ja mielekästä. Työ on tarpeeksi virikkeellistä ja se antaa hänelle mahdollisuuksia kehittyä ja saada vastuuta. Näihin päämääriin päästään mm. valtuuksien delegoinnilla, koulutuksella ja antamalla työntekijöiden itse valvoa omaa työtään. Rubenowitz 1984, 67-72.)

Otala (2003, 15) korostaa työhyvinvoinnin syntyvän ihmisen hyvinvoinnista, joka koostuu erilaisista fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä sekä yksilön omasta arvopohjasta ja ammattitaidosta. Koko työyhteisön hyvinvointi taas koostuu ilmapiiristä, tiedottamisesta, työterveyshuollosta ja -turvallisuudesta sekä työjärjestelyistä. (Otala 2003, 15-17, 59.)

Myös esimiesten ihmissuhdetaidot ja yleinen johtamispolitiikka vaikuttavat suuresti työntekijöiden työhyvinvoinnin tunteeseen. Omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia ja kuulluksi tulemisen tunnetta pidetään suuressa arvossa. Nykyajan työtahti on kiristynyt ja asiakkaalla on mahdollisuus tehdä ostopäätöksensä joka kerta erikseen, joten vanhanaikainen yritys-hierarkia ei enää ole toimiva. Työntekijöille tulee antaa valtaa tehdä päätöksiä itse, jolloin jokaiselle lankeaa vastuu ja velvollisuus itsensä johtamisesta. Selkeyden vuoksi johtajien tulee asettaa yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, jotta tilanteen tullen jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. (Otala 2003, 45-46.)

4.2 Työtyytyväisyyden teorioita

Työtyytyväisyys on kokonaisuutena laaja käsite, joka jakaantuu useaan eri alalajiin. Pöyhönen (1987, 130-138) mainitsee kymmenen erottelua, joista on tutkimuksen kannalta poimittu tärkeimmät. Yksi tarkastelutapa on työn hygieni- ja motivaatiotekijät eli kahden faktorin teoria. (ks. Herzberg 1959.) Teorian mukaan ns. hygieniatekijöiden, joita ovat mm. palkka, suhteet työtovereihin ja esimiehiin, työnjohto, henkilöstöpolitiikka sekä työsuhteen varmuus, ollessa huonoja työntekijä tuntee työssään tyytymättömyyttä. Mutta vaikka kyseiset tekijät olisivat kuinka hyviä ja sopisivat työntekijän omiin toiveisiin, ne eivät yksittäin luo työtyytyväisyyttä, vaan tarvitsevat rinnalleen onnistuneita motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijät kannustavat työntekijää ja niitä ovat mm. vastuu, menestymisen mahdollisuudet, tunnustuksen saaminen ja mielenkiinto työtä kohtaan. (Pöyhönen 1987, 130.)

Tyytyväisyyttä aiheuttaa myös itse työn tekeminen. Tämä näkökulma onkin jäänyt vähemmälle huomiolle, sillä tutkijat ovat korostaneet paljon työn tuloksista ja palkinnoista saatavaa työtyytyväisyyttä. Työntekijälle on siis usein tärkeää saada vaikuttaa työllään ympäristöönsä ja tehdä psyykkisesti keskiraskasta työtä. Ponnistelujen kautta lopputulokseen pääseminen aiheuttaa näin enemmän tyytyväisyyttä, kuin ns. mentäessä siitä mistä aita on matalin. (Pöyhönen 1987, 131.)

Ihmisillä on tyytyväisyyteen liittyvät sieto- ja vaatimustasot. Pystymme sietämään monia työn epäkohtia, mutta jossakin kohtaa tiettyjen rajojen ylittäminen voi saada tyytyväisiltä näyttäneet työntekijät avoimesti vihaisiksi ja katkeriksi. Sietotaso määräytyy pääasiassa turvallisuuden ja säilymisen tarpeiden (ks. Maslow 1954) pohjalta. Työntekijät voivat siis kestää esimerkiksi huonoa palkkausta ja työstä aiheutuvaa melua, mutta vain sietotasoon asti. Työn vapaus ja vaihtelevuus taas aiheuttavat tyytymättömyyttä jo vaatimustason alapuolella. Juuri vaatimustaso voikin selittää eri ikäryhmien ja sukupuolten välisiä eroja. Työtytymättömyys vähenee useimmiten työntekijöiden vanhetessa, josta on pääteltävissä, että vaatimustasokin laskee. Vanhemmiten työntekijät eivät enää odota suuria itsensäkehittämismahdollisuuksia ja suuntautuvat mieluummin mm. palkkaan. (Pöyhönen 1987, 132.)

Tyytymättömyys voi myös olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisesti tyytymätön työntekijä ei välttämättä ole ollenkaan huono työntekijä. Tämänsuuntaista tyytymättömyyttä esiintyy usein työuran alkupuolella, ja silloin työntekijä on oma-aloitteinen ja luova. Hän haluaa muuttaa asioita, jotta saavuttaisi paremmin omat tietyt tavoitteensa. Työyhteisö voikin kokea tällaisen työntekijän hankalaksi, vaikka todellisuudessa sen tulisi pystyä hyödyntämään tämän ideointia. Myöhemmin syntyvä passiivinen tyytymättömyys kuvastaa työntekijän yleistä pahaa oloa, eikä sillä ole mitään suoranaista kohdetta tai syytä. Tämä vie työhaluja muiltakin työn-

tekijöiltä, aiheuttaa masennusta ja vaikuttaa koko työyhteisön viihtyvyyteen. (Pöyhönen 1987, 132.)

Tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat paljolti työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Jatkuva tyytymättömyys onkin usein sidoksissa persoonallisuustekijöihin. Aggressiivinen ihminen voi saada tyydytystä muiden töiden aliarvioinnista tai huonon itsetunnon omaava työntekijä voi ruokkia käyttäytymisellään muiden suhtautumista häneen ja työhönsä. Tyytymättömyyden tunteiden siirtäminen ”syntipukkiin” on myös melko yleistä työelämässä. (Pöyhönen 1987, 134-137.)

Avoimella raportoinnilla yritys antaa kuvan työntekijöille, että se haluaa rehellisesti kertoa missä mennään rahallisesti. Samalla se auttaa ymmärtämään asioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Jokainen työntekijä voi siis tuntea työnsä olevan pieni osa kokonaisuutta, johon hän pystyy toimillaan vaikuttamaan. Työntekijöiltä tulisivikin ottaa avoimesti vastaan mahdollisia ideoita ja parannusehdotuksia. (Ojala 2003, 51.)

Locken listatut työtyytyväisyyden aiheuttajat (ks. Locke 1976) vastaavat hyvin suomalaisten työtyytyväisyystutkimustuloksia. Näitä edellytyksiä ovat työntekijän henkilökohtainen kiinnostus työhönsä, työympäristön sopivuus, työntekijän arvostus itseään kohtaan ja muiden työntekijöiden samanlaiset perusarvot. Myös työn psyykinen haasteellisuus ja fyysisesti taas sopivan raskas työ vaikuttavat työstä saatuun tyytyväisyyteen. Rubenowitz (1984, 58) pohtii, että työtyytyväisyydessä painotetaan enemmän itse työn merkitystä kuin työn fyysistä ympäristöä. Työssä pyritään tyydyttämään monenlaisia tarpeita, jotka riippuvat suuresti työntekijän aineellisesta ja sosiaalisesta elintasosta. Yksi tärkeimmistä tarpeista on terveydellinen turvallisuus. Tähän kiinnitetään työpaikoilla jo paljon huomiota, mutta esimerkiksi teollistumisen aikana inhimillisiin työoloihin ei paljoa panostettu, josta onkin ollut seurauksena monia työtapaturmia ja ammattitauteja.

Koska fysiologiset tarpeet saadaan nykypäivän työpaikoilla tyydytettyä lähes varmasti, alkavat vaatimukset koskea enemmän itsensä kehittämistä työssä ja sen kokemista mielekkäänä. Tähän liittyy suuresti mahdollisuus tuntea yhteenkuuluvuutta työpaikan ihmisten kanssa. Toisin sanoen ryhmällä, jossa työtä tehdään, eli työkavereilla, on merkitystä siihen, millaisena työ koetaan. Tärkeänä pidetään myös saatua tunnustusta tai hankittua sosiaalista statusta, jotka voidaan saavuttaa antamalla työntekijälle vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Myös koulutus, virikkeiden antaminen ja työn vaihtelevuus sekä sen sopiva vaikeustaso pitävät työntekijän mielenkiinnon korkealla ja saavat hänet tuntemaan itsensä ja taipumuksensa hyödynnetyiksi. (Rubenowitz 1984, 58-59.)

4.3 Mikä estää työtyytyväisyyttä?

Esteitä työntekijän työssä viihtymiseen ja siihen sitoutumiseen Rubenowitz (1984, 60) tarkastelee Argyrisin fuusioteorian pohjalta. (ks. Argyris 1971) Fuusioteoria mukaan työorganisaation on oltava sopusoinnussa yksilön henkilökohtaisten tarpeiden kanssa. Turhautumista työhön voi syntyä, kun työntekijän toimintaa rajoitetaan, eikä hän näin pääse pyrkimään asetta miinsa päämääriin tai vaikuttamaan tulevaisuuteensa työpaikalla. Turhautuneisuutta ja lyhytjännitteisyyttä lisäävät myös riippuvuuden ja passiivisuuden erilaiset vaatimukset, joita esiintyy eniten tiukan työvalvonnan piirissä. Myös osastoajattelu, jossa työntekijöitä palkitaan vain hyvin tehdystä työstä annettujen neuvojen perusteella, johtaa kilpailuun ja aiheuttaa kateutta. Kun näitä häiriöitä ilmenee riittävästi ja työntekijä saa ns. tarpeekseen, hän usein lähtee organisaatiosta. Hän voi myös yrittää edetä, mutta pahimmassa tapauksessa hän menettää täysin mielenkiintonsa työhön. Johtajilla on usein huono tapa lisätä valvontaa ja suoraa johtajuutta huomatessaan tällaista häiriökäyttäytymistä. Se ei kuitenkaan ole ratkaisu, vaan se ruokkii ristiriitoja entisestään. Paras ennaltaehkäisykeino on henkilöstökeskeinen johtamistyyli sekä työn laajentaminen eli mahdollisuus tehdä monia samaan työalueeseen kuuluvia tehtäviä. Johtajalla ja esimiehillä on siis oltava halua ja kykyä vaikuttaa alaistensa asioihin rakentavasti. (Rubenowitz 1984, 60-62.)

Työn laadulla on myös merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja sitä kautta yhteys tuottavuuteen. Kun työtehtävät vaativat tekijältään tietoa ja taitoa ja henkilö kokee ne mielekkäinä ja kehittävinä, on havaittavissa merkittävä yhteys tuottavuuden ja viihtyvyyden välillä. Kun taas esimerkiksi täysin mekaanista työtä tekevä liukuhihnatyöntekijä ei voi vaikuttaa tekemäänsä työhön. Tällaiset työntekijät ovat tutkimusten mukaan usein vieraantuneita töössään. (Rubenowitz 1984, 63-66.)

5 IKEAN KÄYTÄNTEET

5.1 Ikea yrityksenä

Ikea on kodinsisustustuotteita myyvä yritys, jonka 17-vuotias ruotsalainen Ingvar Kamprad perusti vuonna 1943. Nykyään tavarataloja on jo 301. Niitä on 37:ssä maassa ja työntekijöitä on yhteensä noin 128 000. Liiketoimintavuonna 2008 Ikea-konsernin myynti oli yli 21 miljardia euroa. Liikeideana yrityksellä on ”tarjota laaja valikoima hyvin suunniteltuja kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa ostaa niitä” (Ikea-konserni 2009.) Ikean tunnetuin markkinointitapa on sen oma kuvasto, jota vuonna 2009 painettiin 200 miljoonaa kappaletta. Suomeen Ikea rantautui vuonna 1996, jolloin Espoon tavarata-

talo avattiin. Sen jälkeen on rakennettu vielä kaksi tavarataloa, Vantaalle 2003 ja Raisioon 2008. Tampereen Ikea avaa ovensa vuonna 2010. (Ikea konserni 2009.)

Ravintolan tarkoituksena on helpottaa huonekalujen myymistä eli toimia lisäarvon tuojana. Ravintola koostuu asiakasravintolasta, bistrosta, pienestä marketista sekä henkilöstöravintolasta. Asiakasravintolan suosituin annos on lihapullat eri lisukkein. Lihapulla-annoksia myydäänkin noin 23000-27000 joka kuukausi. Bistro sijaitsee lähellä tavaratalon uloskäyntiä. Se tarjoaa erilaisia pieniä purtava, esimerkiksi jäätelöä ja hot dogeja. Hot dogeja myydään tavallisena arkipäivänä vajaa tuhat, ja lauantaisin jopa yli 1600 kappaletta. Bistron yhteydessä toimii pienikokoinen marketti eli herkkutori. 60 % sen tuotteista on aina Ruotsissa tuotettuja, loput voivat olla ns. paikallisia tuotteita. Herkkutorin myyntivaltti on aina ollut kilon lihapullapussi, jota myydään parhaimpina päivinä lähes 200 pussia päivässä. (Uotinen 2009.)

5.2 Pehdytys Ikean ravintolassa

Pehdytys ravintolassa, ennen kummiohjelman alkamista keväällä 2009, on ollut melko hataralla pohjalla. Tämä on osittain johtunut pätevien ihmisten sekä ajan puutteesta. Ravintolan keskimääräinen vaihtuvuusprosentti on 28%, joka on suurin verrattuna tavaratalon muihin osastoihin. (Kivenmäki & Salo 2009.)

Osallistujat: 16

IKEA Suomi VOICE 2008:2 Tehokkuuden esteet (k. 27)

Vantaa Restaurant Vantaa Store

Onko sinun mielestäsi osastollasi joitakin merkittäviä tehokkuuden esteitä. Jos on, niin mitä nämä esteet ovat?



KUVIO 3 Tehokkuuden esteet IKEA Vantaan ravintolassa. (VOICE 2008.)

Työntekijät ovatkin vastanneet tavaratalon VOICE-tutkimuksessa suurimmaksi tehokkuuden esteeksi juuri suuren vaihtuvuuden. (Kuvio 3) Paremmiin kohdistetulla perehdytyksellä on tarkoitus vaikuttaa tähänkin tekijään. VOICE-tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3. Yli 60% ravintolan henkilökunnasta kokee vaihtuvuuden vaikuttavan merkittävästi tehokkuuteen. Lähes 40%:n mielestä ihmiset ajattelevat liikaa itseään. Tähän asiaan voi olla vaikea vaikuttaa. 30%:n kannatuksen ovat saaneet muut syyt. Merkittävä seikka on se, että lähes joka neljännen työntekijän mielestä huonosti oleviin asioihin ei puututa tarpeeksi ajoissa. Samoin reilu 10% ajattelee, että tiedonkulku ei toimi kunnolla. Toimintalinjaukset eivät ole selkeitä eikä aina tiedetä, kenen tulisi tehdä mitään.

Työntekijän saapuessa ravintolaan ensimmäisenä työpäivänään esimies on kertonut hänelle lyhyesti työpaikan käytänteistä ja hänen omasta työstään. Tämän jälkeen hän on tehnyt lyhyen työvuoron, jonka aikana muut työntekijät ovat opastaneet häntä. Koneisiin ja laitteisiin on annettu lyhyt perehdytys, kun niiden käyttö on tullut ajankohtaiseksi. Periaatteena on siis ollut, että ”kysy, jos tulee kysyttävää”. Muilla työntekijöillä ei myöskään aina ole ollut omien

töidensä ohella aikaa tai halua alkaa opastamaan uutta tulokasta, vaan suurempana huolena on ollut mm. asiakaspalvelun hidastuminen ja ajoissa kotiin pääseminen. Tämä onkin johtanut usein siihen, että uusi työntekijä tuntee olevansa kiireessä vain tiellä, eikä uskalla kysyä neuvoa. (Kivenmäki 2009)

5.3 Kummius Ikean ravintolassa

Kummitoiminta on käytössä Ikean tavarataloissa maailmanlaajuisesti nimellä ”Buddy Program”, mutta eri mailla on hieman poikkeavia toimintatapoja käytännössä (Ikean kummikoulutus 2009). Eroja ovat lähinnä aika, jonka kummi käyttää uuden työntekijän kanssa sekä vastuunanto. Joissakin maissa kummiohjelmiaan haetaan itse ja työntekijää haastatellaan hieman työpaikkahaastattelumaiseen tapaan. Tämä käytäntö ei kuitenkaan ole toiminnassa Suomessa. (Salo 2009.)

Aloittaessaan työnsä tavaratalossa uusi työntekijä käy ensin läpi perusperehdytyksen henkilöstöosaston johdolla. Tämän jälkeen hän siirtyy omalle osastolleen, jolloin hän tapaa kumminsa ensimmäistä kertaa. Tarkoituksena on, että kummi ja kummiteltava ovat samassa työvuorossa ensimmäiset 10 työpäivää. Kummi on siis osastolla ylimääräisenä henkilönä, jolloin hänellä ei ole omia työvelvollisuuksia, vaan hän voi keskittyä täyspainoisesti kummiteltavaansa. Tänä aikana kummi ehtii kierrättää uuden työntekijän eri osastoilla ja tutustuttaa hänet tulevaan työhön ja toimintatapoihin, työkavereihin sekä osastojen rutiineihin. Tämä ei kuitenkaan toimi aina. Yksi syistä on se, että kummina toimii myös osa-aikaisia työntekijöitä, jotka eivät ole työpaikalla kuin muutaman kerran viikossa. Oppija voi siis olla tekemisissä monen eri kummin kanssa. (Kivenmäki 2009.) Ravintolassa noudatetaan tällä hetkellä myös tiukkaa budjettia, jonka vuoksi yrityksellä ei ole varaa antaa kummin olla ylimääräisenä kaikkia kummivuoroja. Ns. vaikeammat vuorot, joissa joutuu työskentelemään yksin työpisteessä tai avaamaan tai sulkemaan osastoa, hoidetaan kuitenkin poikkeuksetta aina kummin avustuksella. (Korko 2009.)

Kummina voi toimia kokeneempi, kauemmin talossa ollut työntekijä. Hänellä tulisi olla todellista kiinnostusta jakaa omaa osaamistaan ja kehittää sitä. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös halu ottaa ja antaa vastuuta, avoimuus ja yhteistyökykyisyys (Ikean kummikoulutus 2009). Ikea:ssa jokainen saa ilmoittaa halukkuutensa kummiuteen, mutta myös esimiehet voivat ehdottaa potentiaalista työntekijää ryhtymään kummiksi.

Ikean kummikoulutuksessa 9.2.2009 kummeina toimivat työntekijät pohtivat kummiuden hyviä ja huonoja puolia. Kummina toimimiseen tulisi olla omaa kiinnostusta, eikä sitä saisi kokea taakkana. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja ohjaus vaatii panostusta oman työn

ohella, eikä siitä saa rahallista korvausta. Siksi kummin oma motivaatio työtä ja sen kehittämistä kohtaan on oltava kunnossa. Vaikeuksia kummitoiminnan sujuvuuteen tuottaa monien kummien osa-aikainen työsuhde, esimerkiksi opiskeluiden vuoksi. Tutkimuksen toteuttamisaikana kaksi ravintolan kuudesta kummista oli osa-aikaisia, jotka tekevät keskimäärin muutamaa työvuoron viikossa. (Salo 2009.)

Kummitoiminnan aloittamisen on ajateltu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden suureen vaihtumiseen, viihtymiseen työpaikalla sekä yleiseen osaamiseen. Kummeille sen arvioidaan tuovan lisää innostusta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaa työtään kohtaan. Lisävastuu ja haasteet tekevät työstä mielekkäämpää ja samalla kummi voi kehittyä työntekijänä. (Ikean kummikoulutus.)

5.4 Tämän hetkinen työtyytyväisyys Ikea Vantaan ravintolassa

Ikea:ssa on käytössä koko henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaava työkalu, VOICE. VOICE toteutetaan tietokonekyselynä kerran vuodessa, viimeksi marras-joulukuussa 2008. Konserni asettaa tavoitteet aina seuraavalle toimintakaudelle, ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan osastokohtaiset kehittämissuunnitelmat. Viime vuoden kyselyyn vastasi ravintolasta 43 työntekijää eli 92 %. Tutkimustuloksia voidaan siis pitää luotettavina. Tämä vuoden VOICE-tutkimuksesta saadaan myös tietoa kummiohjelman mahdollisista vaikutuksista mm. oppimiseen, tehokkuuteen, asiakaspalvelutaitoihin ja stressin kokemiseen.

IKEA Suomi VOICE 2008:2 Motivaatio Vantaa Restaurant Vantaa Store

Työtyytyväisyys (k. 15)

		Alhainen 1-3			Suuri 4-5		
Sitoutuminen (k. 16)	Suuri 4-5	Turhautuneet			Motivoituneet		
		19%	Ulk. ¹⁾	31%	Ulk. ¹⁾	Edell.	Kaikki
		Edell.	Kaikki	Ulk. ¹⁾	Edell.	Kaikki	Ulk. ¹⁾
		26%	20%	13%	32%	56%	53%
	Alhainen 1-3	Vieraantuneet			Tyytyväiset		
		12%	Ulk. ¹⁾	19%	Ulk. ¹⁾	Edell.	Kaikki
		Edell.	Kaikki	Ulk. ¹⁾	Edell.	Kaikki	Ulk. ¹⁾
		21%	14%	19%	21%	19%	19%

Ei vastauksia: 0%

¹⁾ Ext.bench.Retail and Service Industry 2001-2006

KUVIO 4 Henkilöstön motivaatio IKEA Vantaan ravintolassa. (VOICE 2008.)

Kuviosta 4 nähdään, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä. X-akselilla on työtyytyväisyys ja y-akselilla sitoutuminen. Tarkoituksena olisi, että sekä sitoutuminen työhön että työtyytyväisyys olisivat suuria, jolloin työntekijät olisivat mahdollisimman motivoituneita. Esimerkiksi työssään tyytyväisillä on suuri työtyytyväisyys, mutta alhainen sitoutuminen. ”Edell.” kertoo viime vuoden tuloksen ja ”kaikki” koko Suomen Ikean henkilöstön vastaukset. ”Ulk. vert.” kohdassa tulosta voi verrata kaikkiin muihin Suomessa toimivien ravintoloiden keskiarvotuloksiin.

Kuvasta nähdään, että verrattuna Suomen kaikkien muiden ravintoloiden keskiarvoon (ulk. vert.) turhautuneita ja vieraantuneita työntekijöitä on Ikeassa huomattavasti enemmän kuin toisissa ravintoloissa. Turhautuneita on jopa joka kolmas. Työssään motivoituneiden määräänkin on laskenut edellisestä vuodesta (edell.). Tulokset ovat kaikilla neljällä osa-alueella huonompia verrattuna koko Suomen Ikean henkilöstön vastauksiin. (kaikki)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä vaikutuksia kummiohjelmalla on työntekijöiden perehtyneisyyteen sekä työtyytyväisyyden tuntemiseen. Tavoitteena oli myös kartoittaa mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia työntekijöiden näkökulmasta. Taustalla oli ravintolan henkilöstön suuri vaihtuvuus ja sitä kautta heikoksi koettu perehdytys.

6.1 Kyselylomake ja vastaajat

Kyselylomakkeet jaettiin yhteensä 39 työntekijälle. Ensin harkittiin mahdollisuutta tehdä tutkimus vain työntekijöille, jotka ovat olleet töissä Ikea Vantaan ravintolassa alle 2 vuotta. Näin perehdyttämisen prosessista ei olisi kovin kauan aikaa ja kokemukset olisivat paremmassa muistissa. Ravintolapäällikkö Niina Kivenmäen pyynnöstä tutkimus suoritettiin kuitenkin kaikille ravintolan työntekijöille. Tavaratalo on avattu vuonna 2003, joten on huomattava, että toiminta on muuttunut paljon tässä ajassa. Työntekijät ovat siis kokeneet monenlaisia erilaisia perehdytyksiä, riippuen siitä, milloin he ovat taloon tulleet. Tällä tavoin saatiin kuitenkin suurempi otanta ja monipuolisemmat tulokset.

Kyselylomakkeissa rajaavana tekijänä oli kysymys siitä, oliko työntekijällä ollut oma kummi perehdyttämässä häntä. Työntekijät, joilla ei ole ollut omaa kummiä kuuluvat ryhmään 1 ja ryhmään 2 puolestaan ne, jotka ovat olleet mukana kummiohjelmassa. Vertailemalla vastauksia saatiin selville, miten työntekijät kokivat perehdytyksen ja työtyytyväisyyden toteutuvan työpaikallaan sekä ryhmien 1 ja 2 vastausten eroavaisuudet. Ravintolan kummeille annettiin tämän lisäksi vielä erillinen lomake, jossa he vastasivat kummiuteen liittyviin kysymyksiin.

Kysymykset on laadittu yhteistyössä ravintolapäällikkö Niina Kivenmäen kanssa. Tarkoituksena oli myös löytää teoreettisesta osuudesta oleellisia yhteneväisyyskohtia.

6.2 Tutkimusmenetelmä ja eettisyys

Tutkimuksen objektiivisuuden kannalta oli tärkeää pohtia tarkkaan, käytetäänkö menetelmänä työntekijöiden haastattelua vai pyrittäisiinkö kysymyksiin saamaan vastaukset kyselylomakkeen avulla. Haastatteleamalla saataisiin luotua tilanteesta henkilökohtaisempi. Haastateltava tuntisi, että hänen mielipiteitään todella kuunnellaan ja hänen kantansa asioihin otetaan huomioon. Keskustelun aikana haastattelija voisi tarvittaessa helposti pyytää tarkennusta

kysymyksiinsä sekä tarkastaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset oikein. Haastattelut olisivat kuitenkin jouduttu toteuttamaan työajan ulkopuolella, joka vaikeutti sopivan ajankohdan löytämistä. Myös haastateltavien motivaatio tutkimusta kohtaan tuli arvioida tarkasti: olivatko kaikki kiinnostuneita panostamaan tutkimukseen vapaa-ajallaan, ilman korvauksia ja miettimään vastauksiaan tosissaan.

Kyselylomakkeen ongelmana oli pieni otanta ja oikeiden kysymysten löytäminen. Kysymysten tuli olla selkeitä, jotta haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta ymmärtää niitä monella eri tavalla. Niihin piti olla helppo vastata ja niistä tuli saada tutkimuksen kannalta tarvittavat tiedot. Otannan kokoon ei ollut mahdollista vaikuttaa, sillä haluttiin, että kyselyyn vastanneiden perehdytyksestä ei olisi kovin kauan aikaa ja asiat olisivat näin tuoreessa muistissa. Kevään ja kesän 2009 aikana ei myöskään palkattu kovin montaa uutta työntekijää, johtuen osaksi Suomen Ikean maajohtajan rekrytointipolitiikasta. Ratkaisevaksi asiaksi menetelmän valinnassa muodostui haastateltavien mahdollisuus vastata mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Koska opinnäytetyön tekijä toimii myös kummina, ja on ollut mukana useiden kyselyyn vastanneiden perehdytyksessä, ei voitu luottaa siihen, että haastateltavat uskaltaisivat vastaisivat kasvokkain tehdyssä haastattelussa täysin rehellisesti. Kyselylomakkeen avulla vastaajat pysyivät nimettöminä. Kysely toteutettiin elokuussa 2009 ja työntekijöille annettiin kaksi viikkoa aikaa palauttaa lomakkeet. Aikaa jatkettiin kuitenkin vielä viikolla ja asiasta muistutettiin ravintolan viikkokirjeessä. Näin lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 49%.

7 TULOKSET

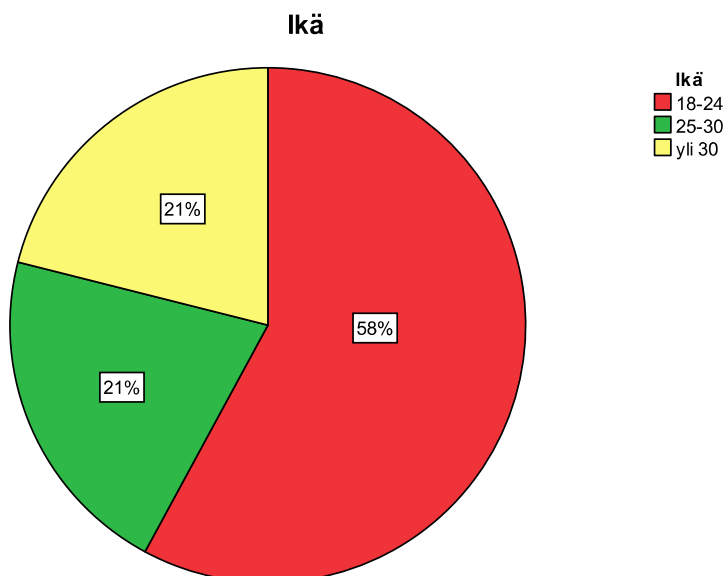
Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset. Ensin tarkastellaan työntekijöiden taustatietoja. Sen jälkeen vertaillaan kummittomien (ryhmä 1) ja kummillisten (ryhmä 2) antamia vastauksia. Nämä tulokset on jaettu perehdytystä ja työtyytyväisyyttä koskeviin osioihin. Tätä seuraa työntekijöiden mielipiteet omasta kummistaan, ja lopuksi vielä kummien omien vastausten tulokset. Tulosten analysointi tapahtuu luvussa 8.

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Mittarien reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta. Jos mittaus haluttaisiin suorittaa uudestaan, olisi tulosten oltava samoja eli pysyviä. Mittarin validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa juuri sitä asiaa, mitä halutaan mitata. Kysymyslomakkeiden kysymykset on siis pohdittava tarkkaan, jotta vastaajat tietävät tarkalleen, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. (Paaso 2007.)

7.2 Työntekijöiden taustatiedot

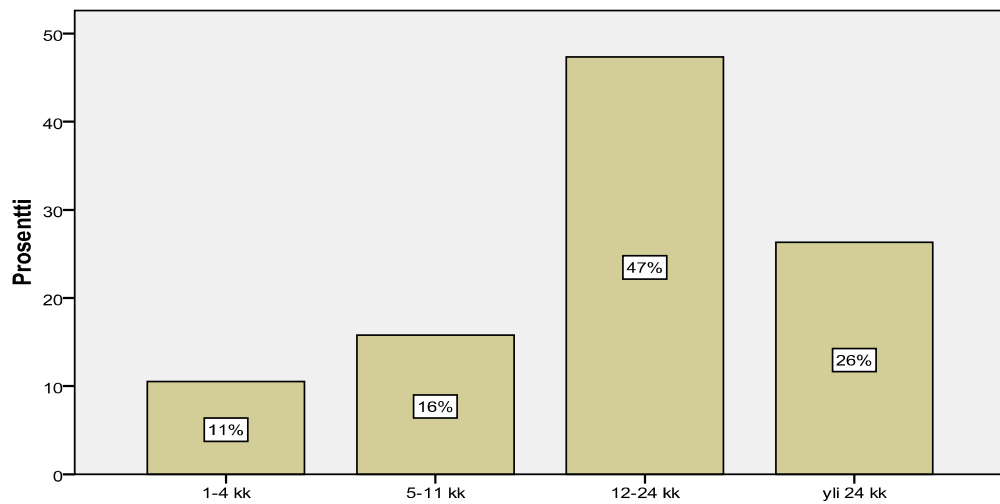
Taustatietoja olivat sukupuoli, ikä, koulutustausta, työskentelyaika, työsuhteen laatu, työskentelyosastot ja se, oliko työntekijällä ollut omaa kummia perehdyttämässä.



KUVIO 5 Henkilöstön ikäjakauma

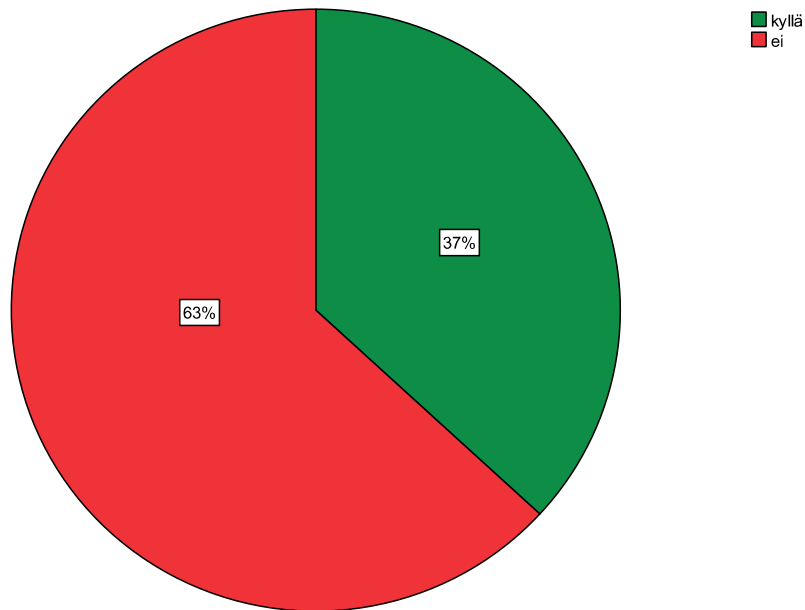
Taustatietokysymyksistä selvisi, että lähes 60% ravintolan työntekijöistä on 18-24-vuotiaita. Vähän vanhempia, 25-30-vuotiaita, sekä yli 30-vuotiaita työntekijöitä on saman verran eli 21 %. (Kuvio 5) Naisia ravintolassa on selkeä enemmistö eli 84 %. Yli puolet (52 %) ovat koulutustaustaltaan lukiolaisia, 16 % ammattikoululaisia ja 21 % pelkästään peruskoululaisia. Ammatti- korkeakoulun käyneitä tai siellä parhaillaan kirjoilla olleita on noin 5 %.

Kuinka kauan olet työskennellyt Ikea Vantaan ravintolassa?



KUVIO 6 Työskentelyaika

Lähes puolet työntekijöistä on työskennellyt ravintolassa vuoden tai kaksi. Yli kaksi vuotta talossa olleita on 26 %. Vielä koeajalla on tällä hetkellä 11 % ja yli puoli vuotta, mutta alle vuoden työssä olleita on 16 %. (Kuvio 6) 63 % työntekijöistä on osa-aikaisia ja 37 % ovat koko-aikaisessa työsuhteessa. Lähes kolme neljästä (74 %) on työskennellyt ravintolan jokaisella osastolla (kassa, bistro, tiski ja keittiö). 6 % työskentelee vain yhdellä osastolla ja 16 % on muutamalla osastolla.

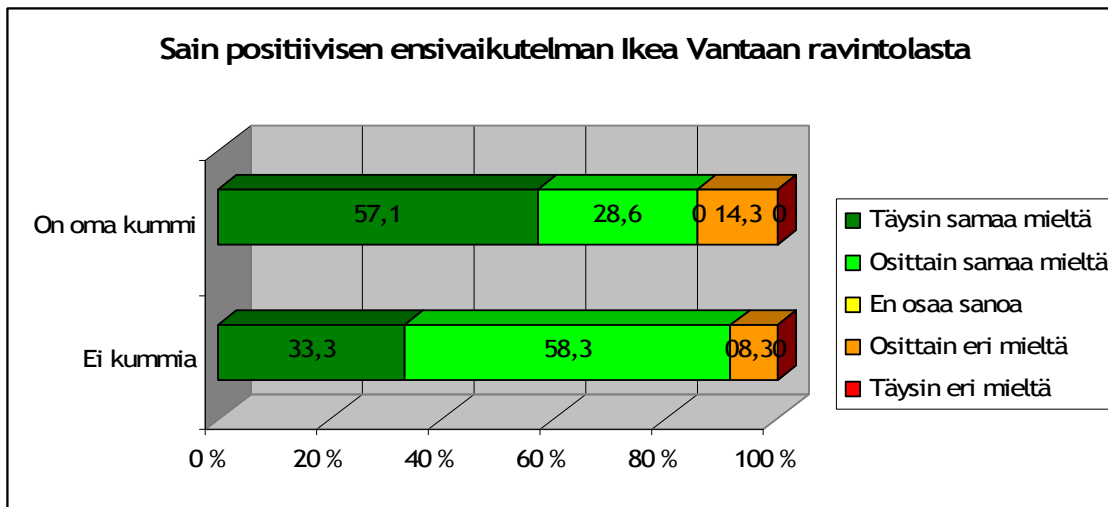
Oliko sinulla omaa kummia perehdyttämässä?**KUVIO 7 Oliko työntekijällä omaa kummia**

37 %:lla työntekijöistä on ollut oma kummi perehdyttämässä heitä työntekoon. Reilu 60 % on kuitenkin perehdytetty ns. vanhalla tavalla eli heidät on neuvottu alkuun ja pyydetty kysymään apua tarvittaessa. (Kuvio 7)

7.3 Kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vertailua

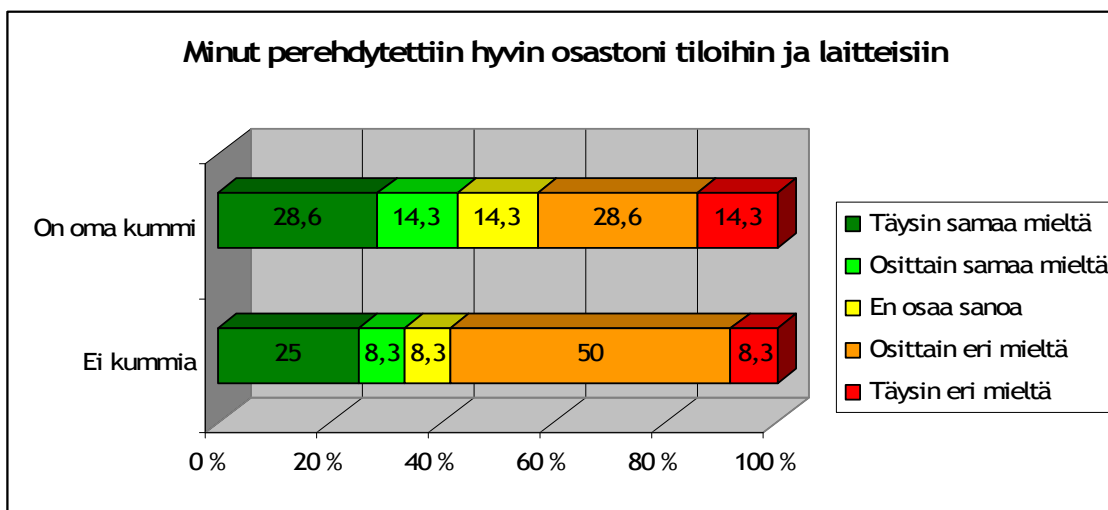
Seuraavassa verrataan kummillisten (37 %) ja kummittomien (63 %) työntekijöiden vastauksia, koskien heidän perehdyttämisprosessiaan ja tämän hetkistä työtyytyväisyyttään. Mahdollisia syitä saatuihin tuloksiin pohditaan kohdassa 8.

7.3.1 Perehdytys



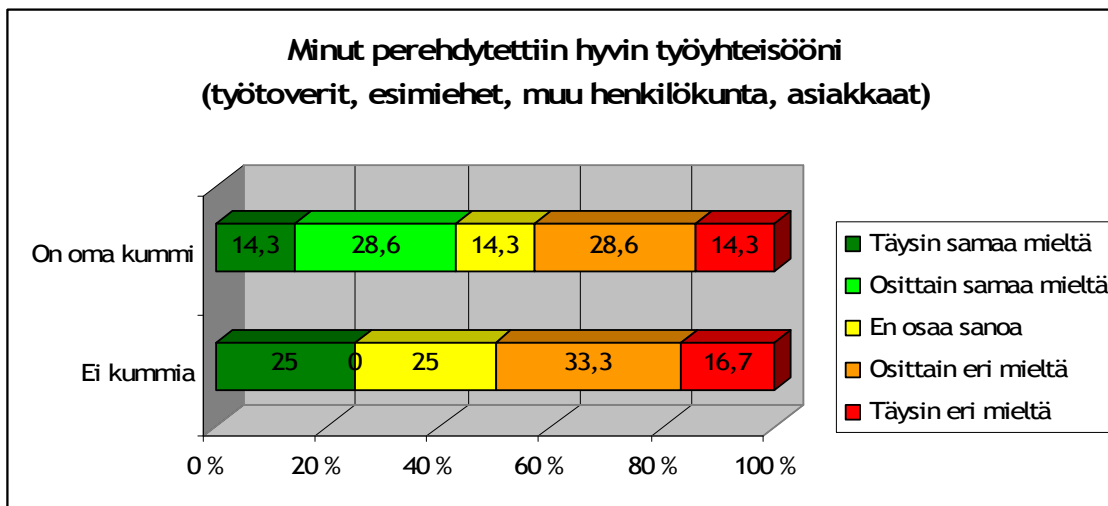
KUVIO 8 Ensivaikutelma

Noin 90 % molemmista ryhmistä on saanut positiivisen ensivaikutelman ravintolasta. Täysin samaa mieltä olevia on kummillisten ryhmässä huomattavasti enemmän (noin 25 %). Osittain eri mieltä kummillisista oli 14,3 % ja kummittomista 8,3 %. (Kuvio 8)



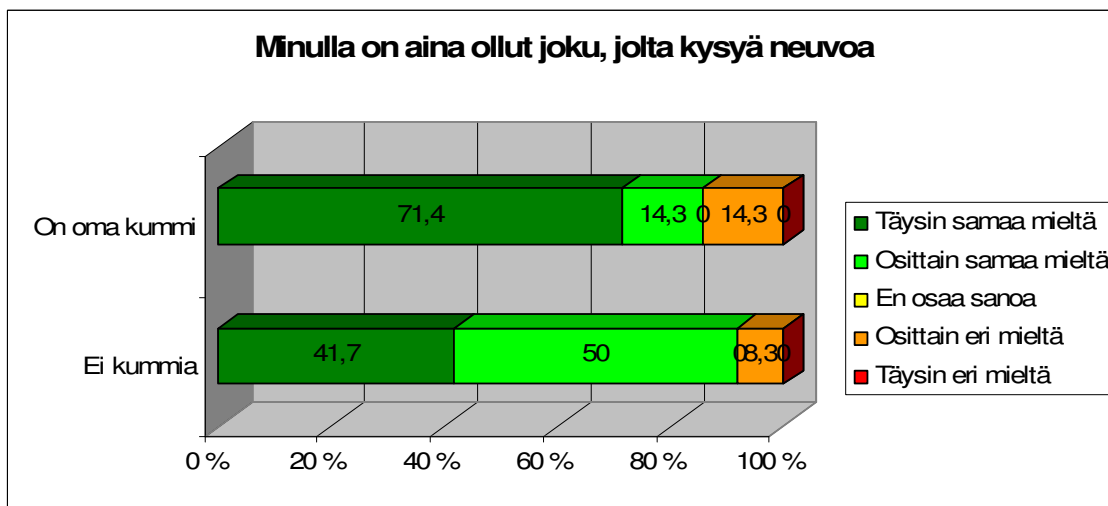
KUVIO 9 Tilat ja laitteet

Yli 40 % kummillisista on sitä mieltä, että heidät perehdyttiin hyvin ravintolan tiloihin ja laitteisiin. Kummittomista samaa mieltä on 33,3 %. Täysin tai osittain eri mieltä kummillisista on noin 40 % ja kummittomista lähes 60 %. Huomattavaa on, että täysin eri mieltä on enemmän kummillisista (14,3 %) kuin kummittomista (8,3 %). (Kuvio 9)



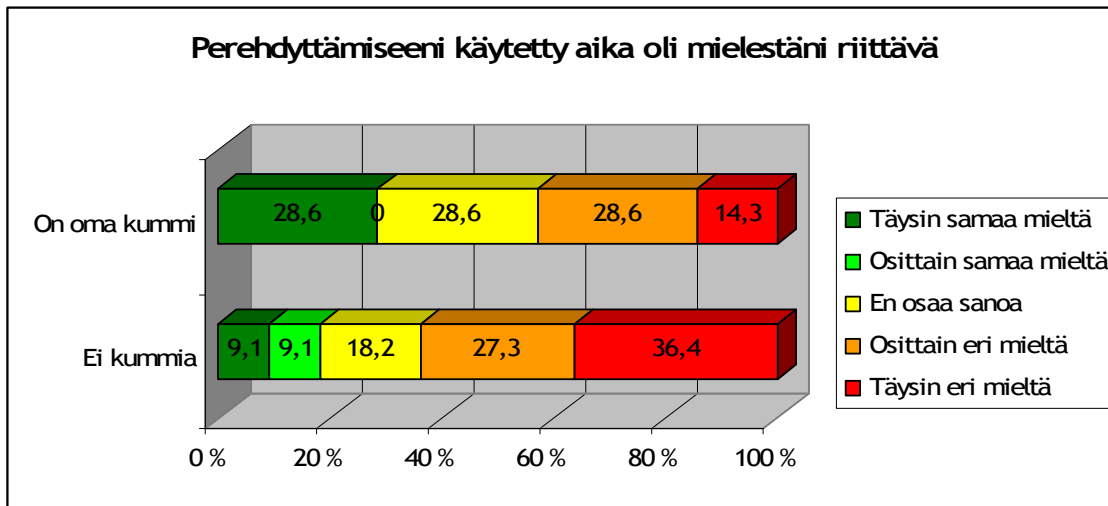
KUVIO 10 Työyhteisö

Työyhteisöön perehdyttämisestä kummillisten ryhmässä on tyytyväisiä noin 43 % ja kummittomien ryhmässä 25 %. Tämä on todella huomattava ero. Täysin tai osittain eri mieltä on kummillisista noin 43 % ja kummittomista 50 %. En osaa sanoa -vastauksia on kummittomien joukossa yli 10 % enemmän. (Kuvio 10)



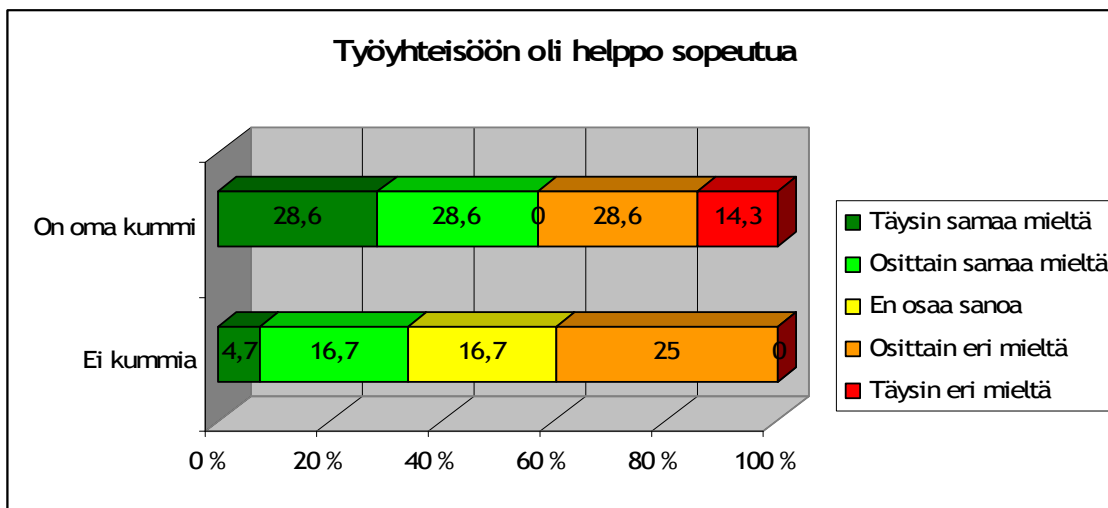
KUVIO 11 Onko ollut joku, jolta kysyä neuvoa

Vastaajilla on lähes aina ollut joku, jolta kysyä neuvoa. Kummillisista täysin tai osittain samaa mieltä on noin 86 % ja kummittomista 91,7 %. Täysin samaa mieltä on kummillisista jopa yli 70 % ja kummittomista noin 40 %. Osittain eri mieltäkin oltiin. Kummillisten (14,3 %)joukossa prosentti on melkein puolet suurempi kuin kummittomilla (8,3 %). (Kuvio 11)



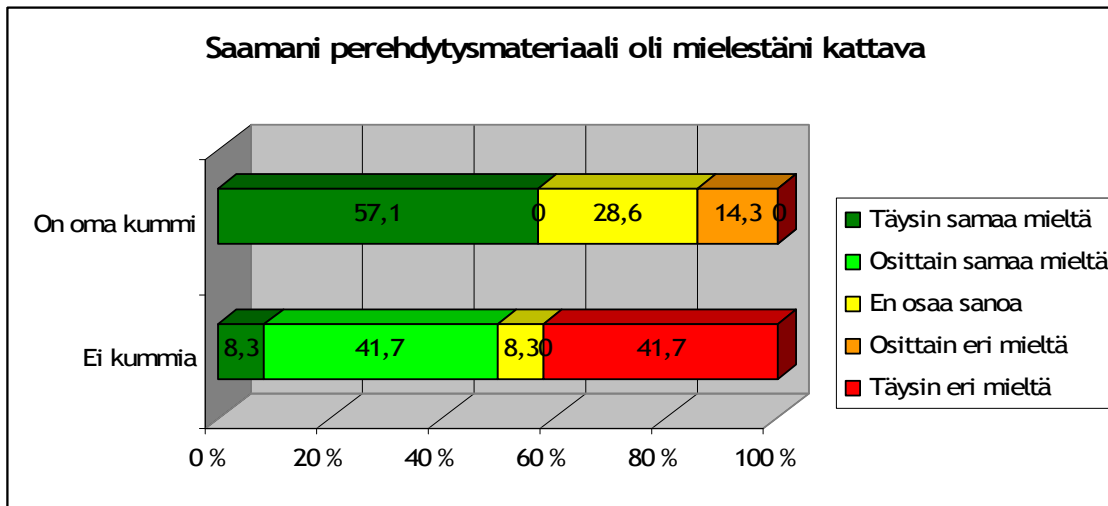
KUVIO 12 Perehdyttämiseen käytetty aika

Perehdyttämiseen käytetyn ajan määrään eivät vastajat olleet yleisesti tyytyväisiä. Kummitomien ryhmässä täysin eri mieltä on jopa 36,4 % ja osittain eri mieltä 27,3 %. En osaa sanoa vastauksia on melko paljon, kummillisista lähes kolmannes. Kummillisista täysin samaa mieltä on 28,6 % ja kummittomista vajaa 10 %. (Kuvio 12)



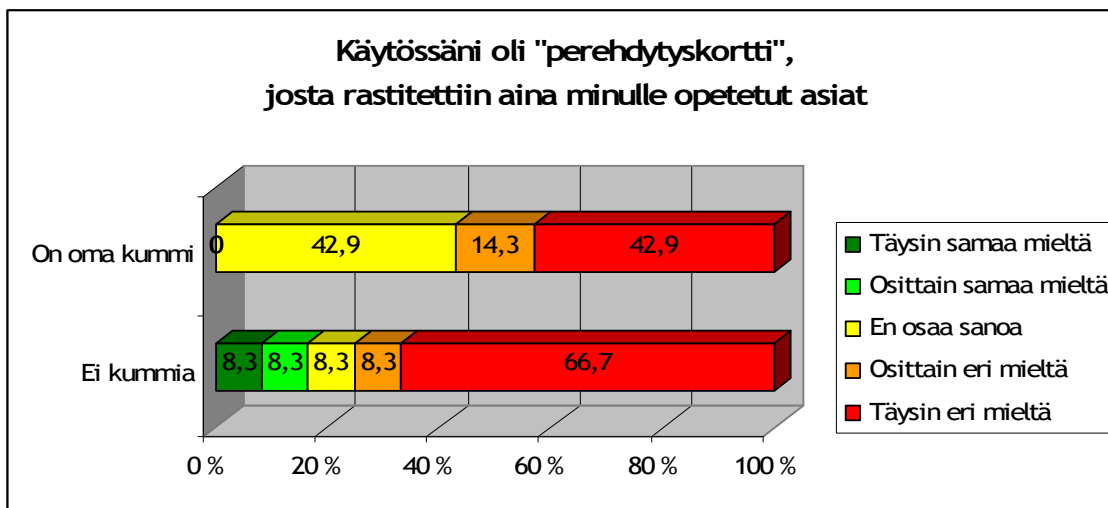
KUVIO 13 Työyhteisöön sopeutuminen

Työyhteisöön sopeutuminen koettiin kummillisten ryhmässä helpompana. Lähes 60 % heistä on täysin tai osittain samaa mieltä. Kummillisten joukosta on kuitenkin 14,3 % täysin eri mieltä, kun taas kummittomilta ei löytynyt yhtään. Kummillisista on siis suurempi prosentuaalinen osuus sekä tyytyväisempiä että tyytymättömpiä. (Kuvio 13)



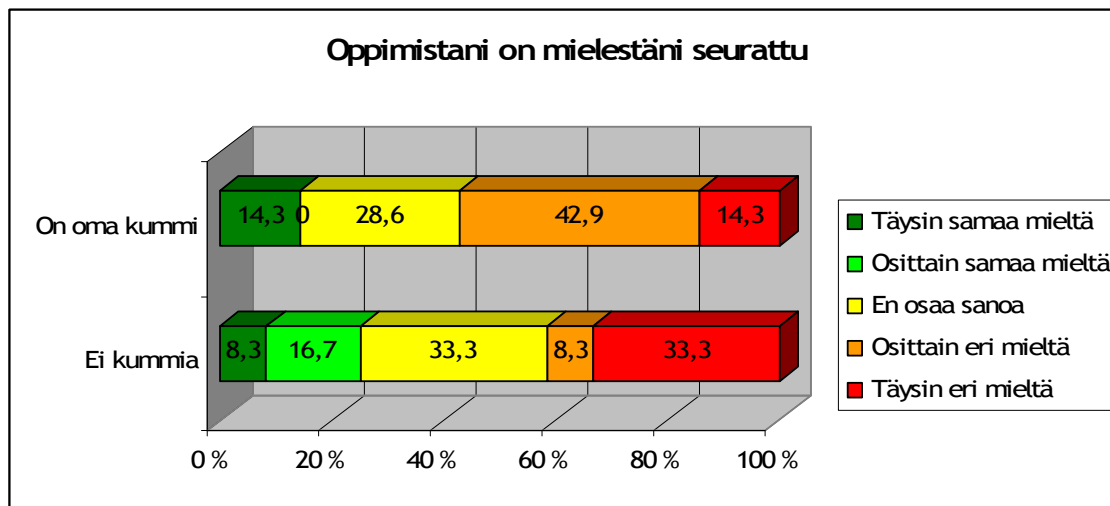
KUVIO 14 Perehdytysmateriaalin kattavuus

Saatuun perehdytysmateriaaliin on kummillisista noin 60 % täysin tyytyväisiä. Kummittomista täysin tai osittain tyytyväisiä on noin 50 % ja täysin eri mieltä heistä on 41,7 %. En osaa sanoa-vastauksia oli taas paljon kummillisten ryhmässä (28,6 %). Positiivisten ja negatiivisten vastausten jakaantuminen kahteen kummittomien ryhmässä oli todella suuri. (Kuvio 14)



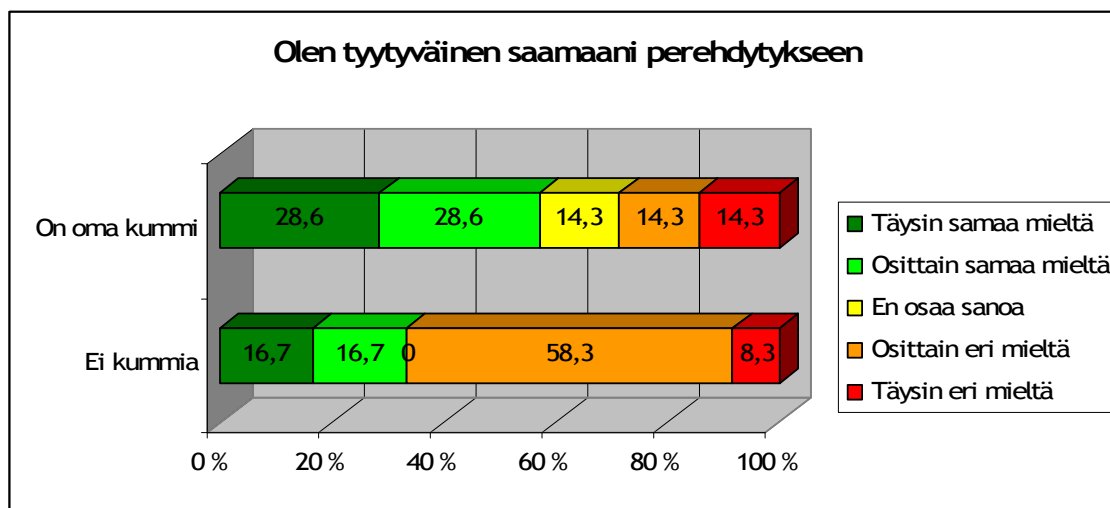
KUVIO 15 Perehdytyskortin käyttö

Perehdytyskortin käyttö on ollut heikkoa. Kummillisista sama määrä (42,9 %) ei tiennyt, oliko korttia ollut tai oli varma siitä, ettei sitä ollut ollut. Kummittomista noin 67 %:lla korttia ei ollut käytetty, mutta 17 %:lla se oli ollut käytössä. (Kuvio 15)



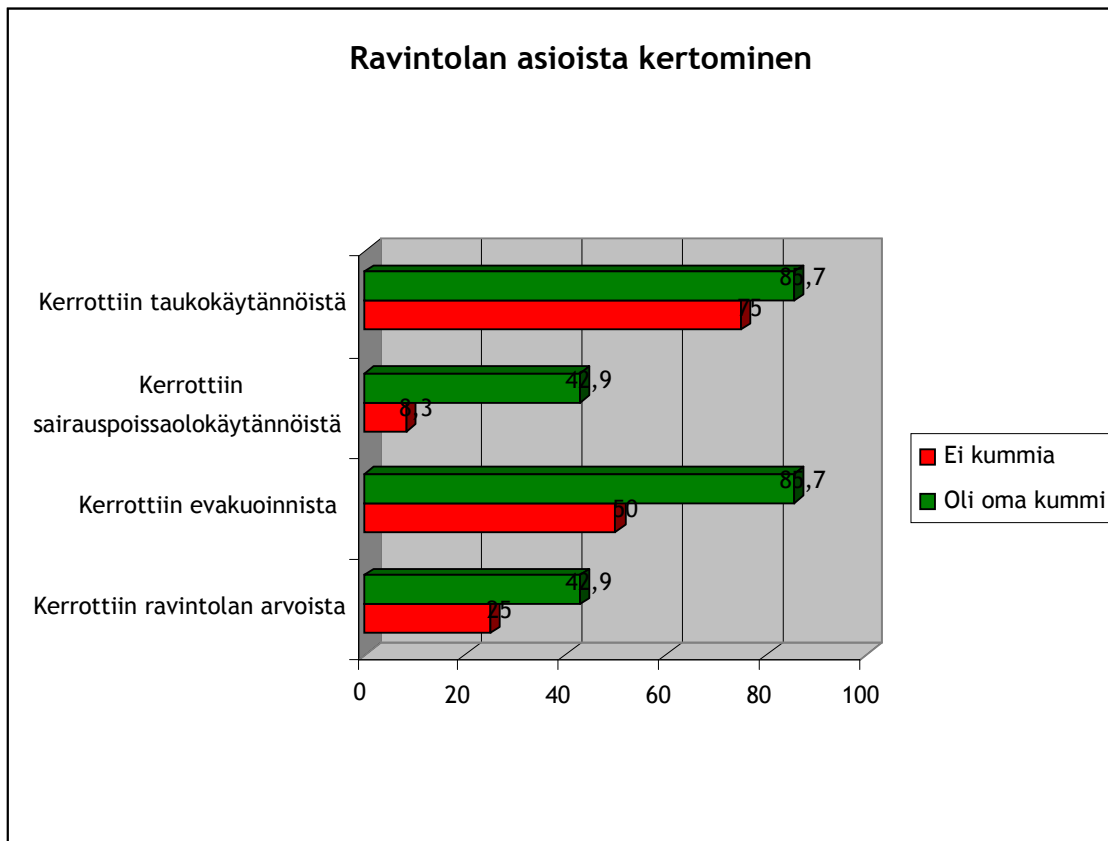
KUVIO 16 Oppimisen seuraaminen

Kummillisista 14,3 % on sitä mieltä, että heidän oppimistaan on jollakin tapaa seurattu. Kummittomilla sama luku on 8,3 %, mutta heidän joukostaan on osittain samaa mieltä olevia 16,7 %. Noin 30 % molemmista ryhmistä ei osaa sanoa. Kummillisista osittain eri mieltä on suuri joukko, yli 40 %. Täysin eri mieltä on enemmän kummittomia (33,3 %) kuin kummillisia (14,3 %). (Kuvio 16)



KUVIO 17 Yleinen tyytyväisyys perehdytykseen

Kummilliset ovat yleisesti tyytyväisempiä saamaansa perehdytykseen. Täysin samaa mieltä on lähes kolmannes. Kummittomista melkein 70 % on joko täysin tai osittain tyytymätön. Huomattavaa on taas, että täysin tyytymättömiä on kummillisten ryhmässä enemmän (14,3 %) kuin kummittomissa (8,3 %). (Kuvio 17)

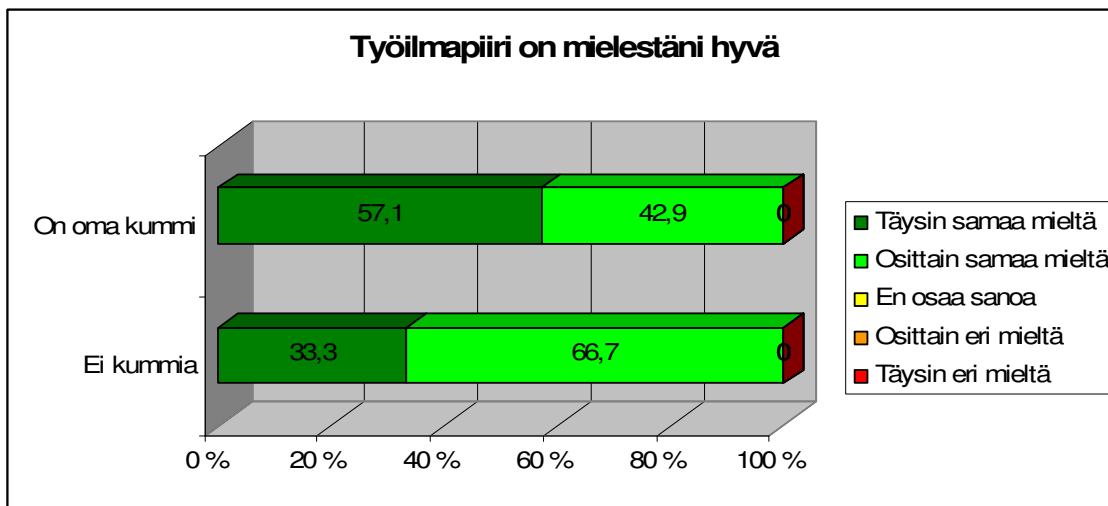


KUVIO 18 Ravintolan tärkeät asiat

Vastaajilta kysyttiin myös ravintolassa toimimisen erilaisista käytännöistä, kuten tauoista ja evakuoinnista. Näistä asioista työntekijöille tulee kertoa ensimmäisien työpäivien aikana. Sairauspoissaolokäytännöistä tiesi kummittomista vain 8,3 % ja ravintolan arvoista joka neljännes. Kummillisten ryhmässä tulokset olivat huomattavasti positiivisemmat. Tiedot olivat selvästi saavuttanut kummilliset työntekijät paremmin. Esimerkiksi evakuoinnin sattuessa kummittomista vain puolet olisi työsuhteensa alkuajoina tiennyt, mitä tulee tehdä. (Kuvio 18)

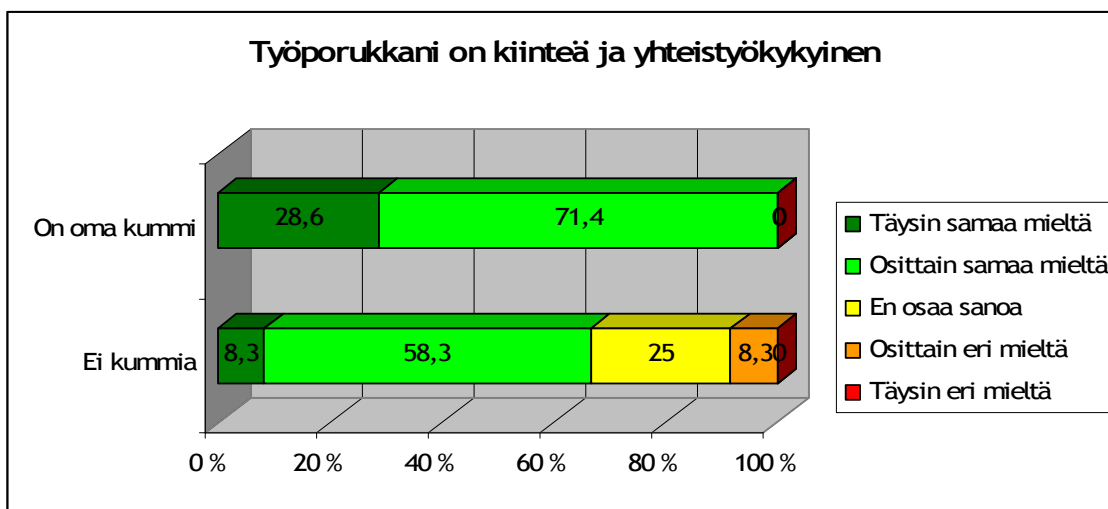
7.4 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys-osiossa vastaajille esitettiin 6 väittämää, joihin heidän piti valita sopivin vaihtoehto. Tuloksia on edelleen verrattu kummillisten ja kummittomien välillä. Tässä osiossa esimiesten vaikutus, eritoten väittämässä 3 ja 7, on otettava huomioon. Joidenkin asioiden hyväksi tai huonoksi kokemiseen vaikuttaa siis esimiesten sekä heidän esimiestensä toimet. Asiat eivät mustavalkoisesti riipu siitä, onko työntekijällä ollut kummiä vai ei, vaan niihin vaikuttavat muutkin tekijät.



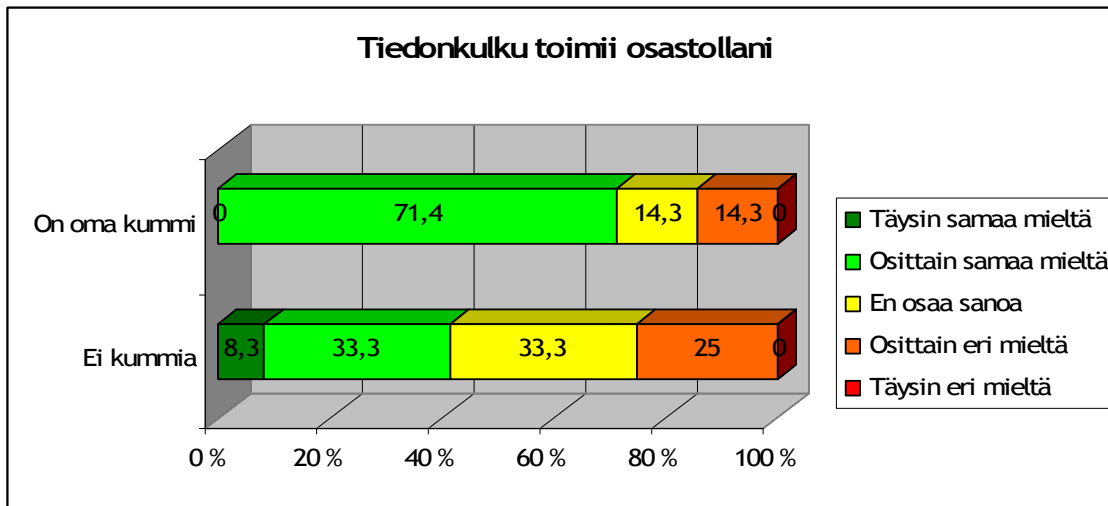
KUVIO 19 Työilmapiiri

Työilmapiiriä koskevan kysymyksen tulokset olivat erittäin positiivisia kummallakin ryhmällä. Kaikki ovat joko täysin tai osittain samaa mieltä. Kummillisten ryhmä on kuitenkin selvästi tyytyväisempi. Täysin samaa mieltä on 57,1 %, kun taas kummittomista 33,3 %. (Kuvio 19)



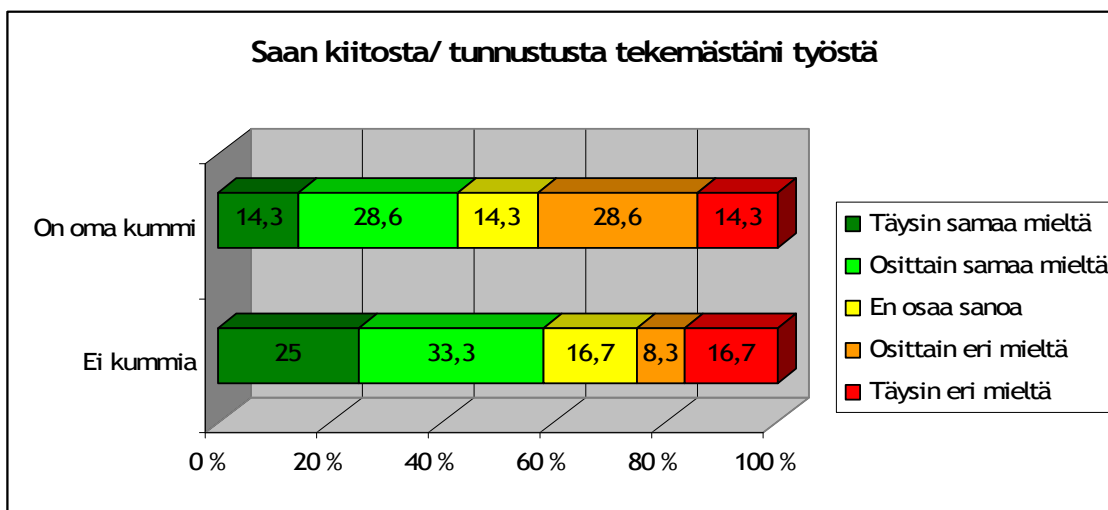
KUVIO 20 Työporukka

Työporukka koettiin yleisesti hyvin kiinteäksi ja yhteistyökykyiseksi. Työntekijät, joilla on ollut oma kummi, ovat kaikki joko täysin tai osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia on kummillisten ryhmässä (28,6 %) noin 20 % enemmän kuin kummittomien (8,3 %) ryhmässä. Neljäsosa kummittomista ei kuitenkaan osannut kommentoida asiaa ja yli 8 % heistä oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. (Kuvio 20)



KUVIO 21 Tiedonkulku

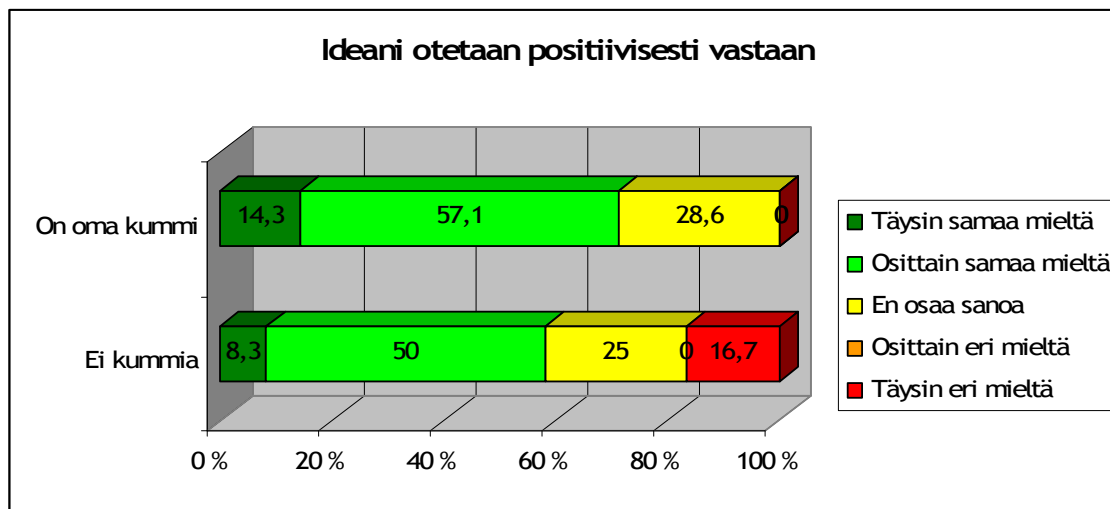
Tiedonkulku ravintolassa koettiin suurimmilta osin osittain toimivaksi. Osittain samaa mieltä oli kummillisista yli 70 % ja kummittomista yli 30 %. Kummittomista täysin samaa mieltä oli 8,3 %, mutta kummillisista ei ketään. En osaa sanoa -vastauksia oli kummittomien ryhmässä oli kolmannes ja kummillisten ryhmässä yli 14 %. Eri mieltäkin oltiin. Kummittomista joka neljäs oli osittain eri mieltä ja kummillista noin joka seitsemäs. (Kuvio 21)



KUVIO 22 Palautteen saaminen työstä

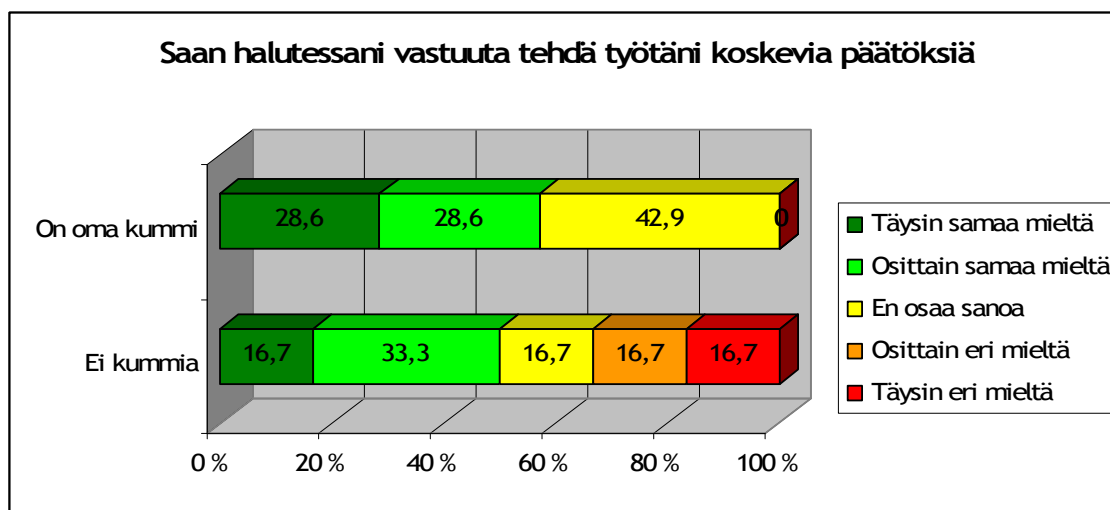
Kiitoksen/ tunnustuksen saamisen vastaukset jakaantuivat paljon kummassakin ryhmässä. Eniten huomiota herättävä seikka on se, että kummittomat kokivat saaneensa enemmän kiitosta kuin kummilliset. Kummittomista täysin tai osittain samaa mieltä on lähes 60 %, kun

taas kummillisista vain reilu 40 %. En osaa sanoa-vastauksia on suunnilleen saman verran kummassakin ryhmässä eli noin 15 %. Samoin täysin eri mieltä- vastauksia. (Kuvio 22)



KUVIO 23 Ideoiden vastaanotto

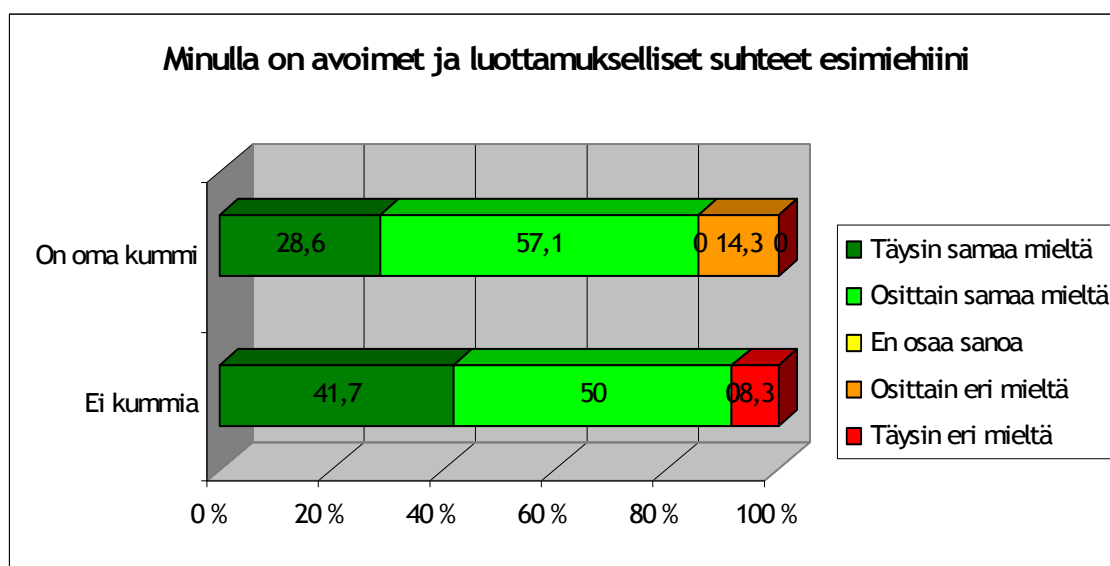
Ideoiden vastaanotto on ollut yleisesti positiivista, mutta kummilliset ovat selvästi tyytyväisempiä tähän. Heistä 14,3 % on täysin samaa mieltä ja lähes 60 % osittain samaa mieltä. Kummittomista täysin samaa mieltä on 8,3 % ja osittain samaa mieltä 50 %. Kummittomien ryhmässä 16,7 % on täysin eri mieltä. En osaa sanoa -vastauksia on noin neljännes. (Kuvio 23)



KUVIO 24 Vastuun saaminen halutessaan

Kummilliset tuntevat saavansa helpommin vastuuta halutessaan, vaikka ero kummittomiin ei ole suuri. Täysin samaa mieltä kummillisista on noin kolmannes ja kummittomista noin joka

kuudes. En osaa sanoa-vastauksia on kummillisista jopa 42,9 %. Täysin (16,7 %) tai osittain (16,7 %) eri mieltä -vastauksia on ainoastaan kummittomien vastauksissa. (Kuvio 24)

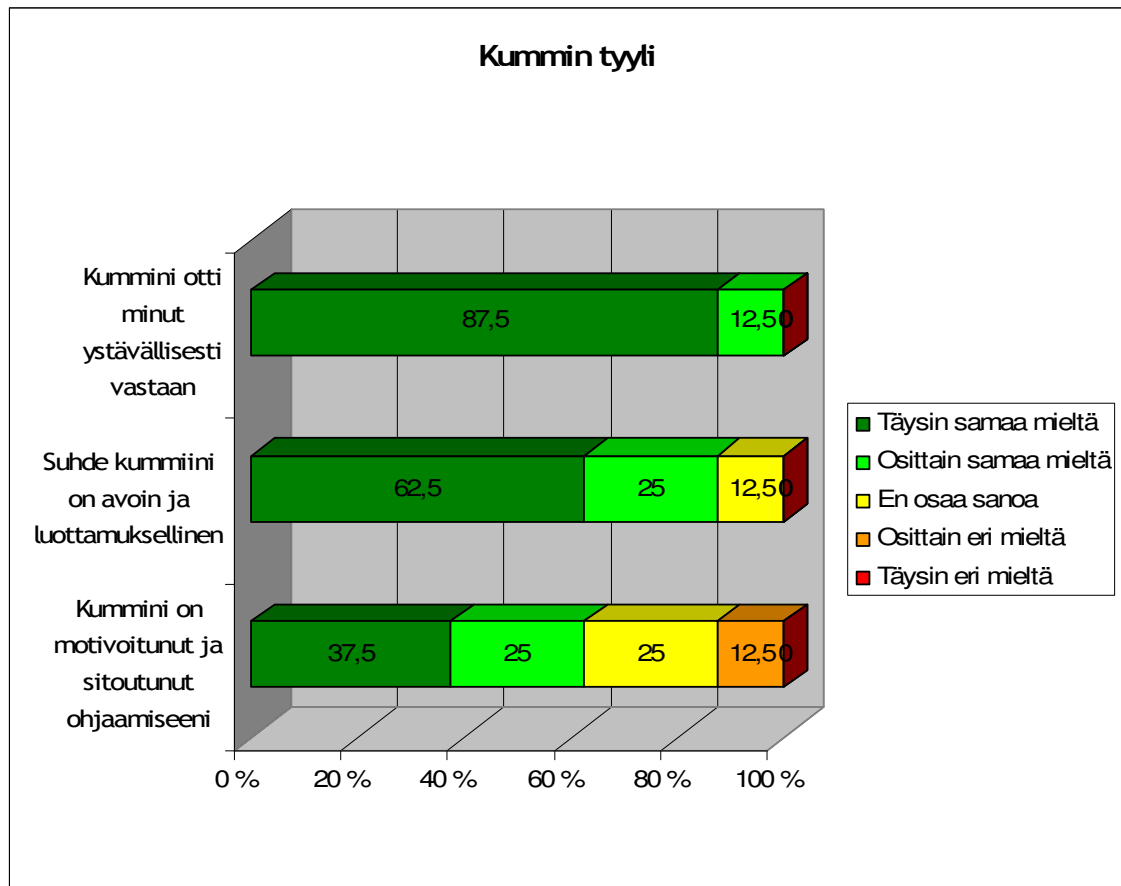


KUVIO 25 Suhteet esimiehiin

Suhteet esimiehiin ovat erityisen hyvällä mallilla. Positiiviset tulokset ovat molemmilla ryhmällä noin 90 % tienoilla, kummittomilla on kuitenkin 13 % vähemmän täysin samaa mieltä-vastauksia. Osittain eri mieltä olevia löytyy kummillisista 14,3 %, kun taas täysin eri mieltä olevia on 8,3 % kummittomista. (Kuvio 25)

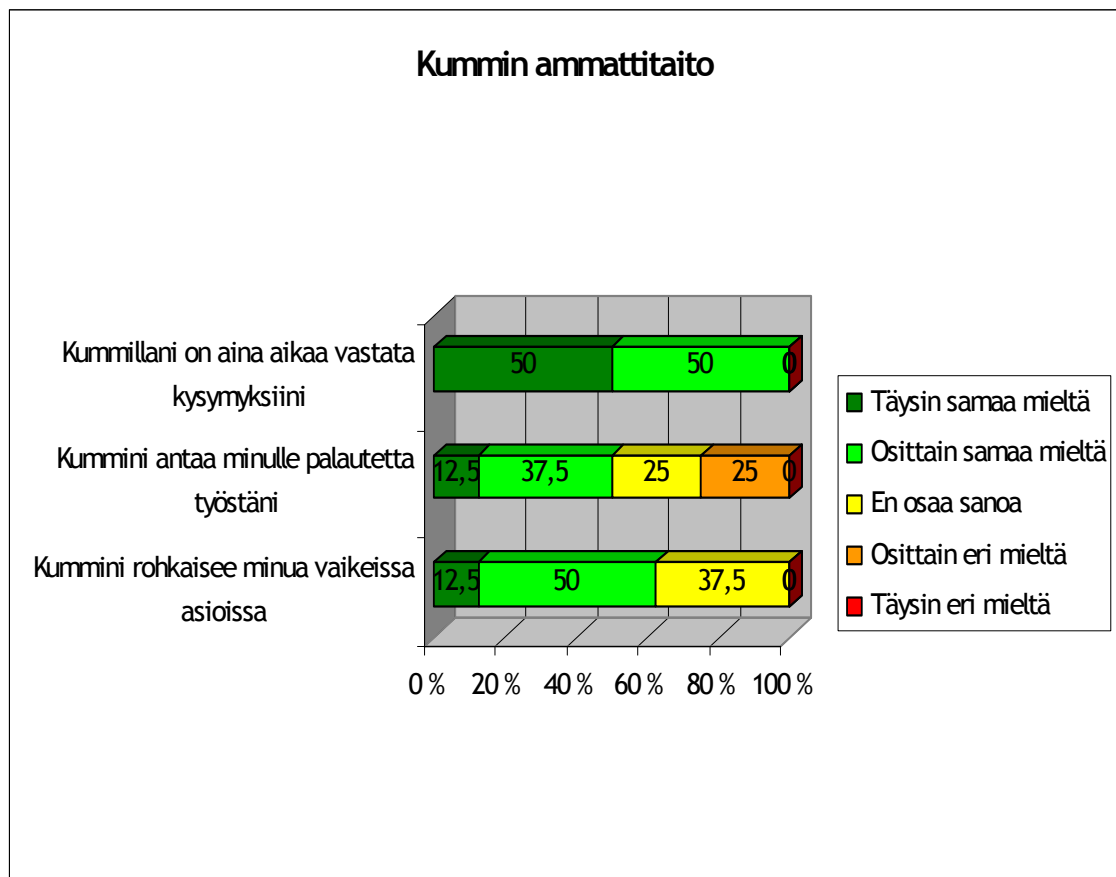
7.4 Työntekijöiden mielipiteet omasta kummistaan

Tässä osassa kyselyä työntekijät vastasivat kuuteen väittämään. Ne, joilla omaa kummiä ei ole ollut lainkaan, jättivät tämän osion kokonaan väliin. Ensimmäiset kolme väittämää, ”Kummini otti minut ystävällisesti vastaan”, ”Suhde kummiini on avoin ja luottamuksellinen” sekä ”Kummini on motivoitunut ja sitoutunut ohjaamiseeni”, kuvaavat kummin tyyliä perehdyttää. Kolme seuraavaa, ”Kummillani on aina aikaa vastata kysymyksiini”, Kummini antaa minulle palautetta työstäni” sekä ”Kummini rohkaisee minua vaikeissa asioissa”, kuvaavat kummin omaa ammattitaitoa perehdyttäjänä. Viimeinen väittämä, ”Koen kummirohjan tarpeellisenä ja toimivana”, on oma kokonaisuutensa.



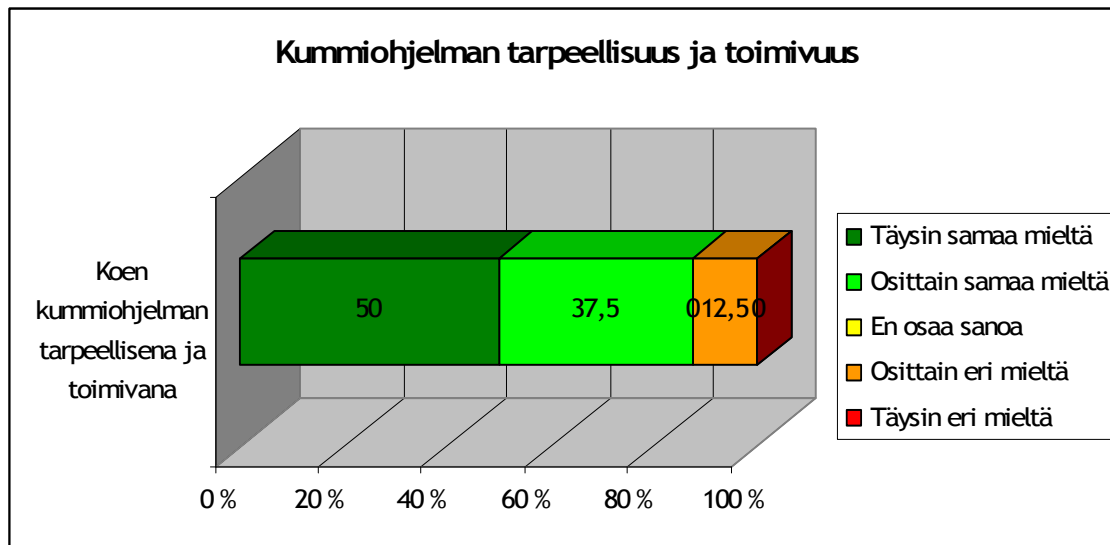
KUVIO 26 Kummin tyyli

Uudet työntekijät ovat kokeneet kumminsä vastaanoton ystävällisenä, melkein 90 % oli täysin samaa mieltä. Negatiivisia vastauksia ei tullut lainkaan. Myös suhteet kummiin ovat avoimet ja luottamukselliset. 62,5 % oli täysin samaa mieltä ja 25 % osittain samaa mieltä. Yli 60 % oli joko täysin tai osittain samaa mieltä kummin hyvästä motivoituneisuudesta ja sitoutuneisuudesta. 12,5 % oli kuitenkin osittain eri mieltä ja neljännes ei osannut sanoa. (Kuvio 26)



KUVIO 27 Kummin ammattitaito

Kummilla todettiin aina olevan aikaa vastata perehdytettävän kysymyksiin. Puolet vastaajista olivat täysin samaa mieltä ja puolet osittain samaa mieltä. Lähes 50 % oli myös saanut kummiltaan palautetta työstään, mutta vain 12,5 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Neljännes oli osittain eri mieltä ja neljännes ei osannut sanoa. Kummin vastattiin myös rohkaisevan vaikeissa tilanteissa (62,5 %). 37,5 % vastaajista ei osannut sanoa, mutta eri mieltä ei ollut kukaan. (Kuvio 27)



KUVIO 28 Kummiohjelman tarpeellisuus ja toimivuus

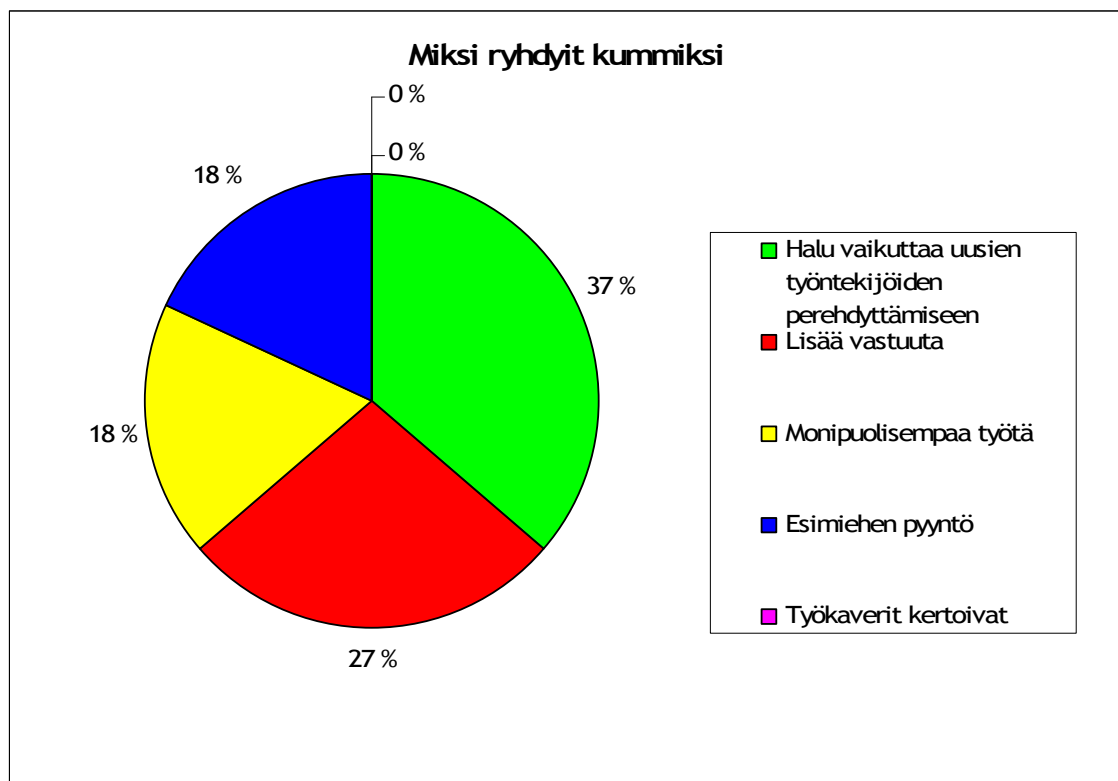
Kummiohjelman tarpeellisuudesta ja toimivuudesta 50 % oli täysin samaa mieltä ja 37,5 % osittain samaa mieltä. 12,5 % oli asiasta osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä -vastauksia ei tullut lainkaan. Osittain eri mieltä olevien (12,5 %) tulokset johtuvat toivottavasti jo aikaisemmin mainituista ongelmista informaation kulusta ja ajan puutteesta. (Kuvio 28)

Kummiohjelman kehittämisehdotuksiksi vastaajat luettelivat seuraavia asioita:

- Kummin perehdytettävä paremmin yksityiskohtaisimpiin asioihin, kuten kahvikoneet, maidon vaihdot, tiivisteiden vaihdot yms.
- Aamuvuoroissa hyvä perehdytys ensisijaisen tärkeää.
- Yksi kummi per kummilapsi. Tällöin saa luotua läheisemmän suhteen tulokkaaseen ja asioiden opettaminen helpottuisi. Kun on tutustunut kummiin hyvin, asioiden kyseleminenkin on helpompaa.
- Uudet tulokkaat eivät aina edes tiedä, ketkä ovat kummeja.
- 10 päivän sääntö ei ole aina toteutunut. Toiset laitetaan liian nopeasti työskentelemään yksin.

7.5 Kummien tulokset

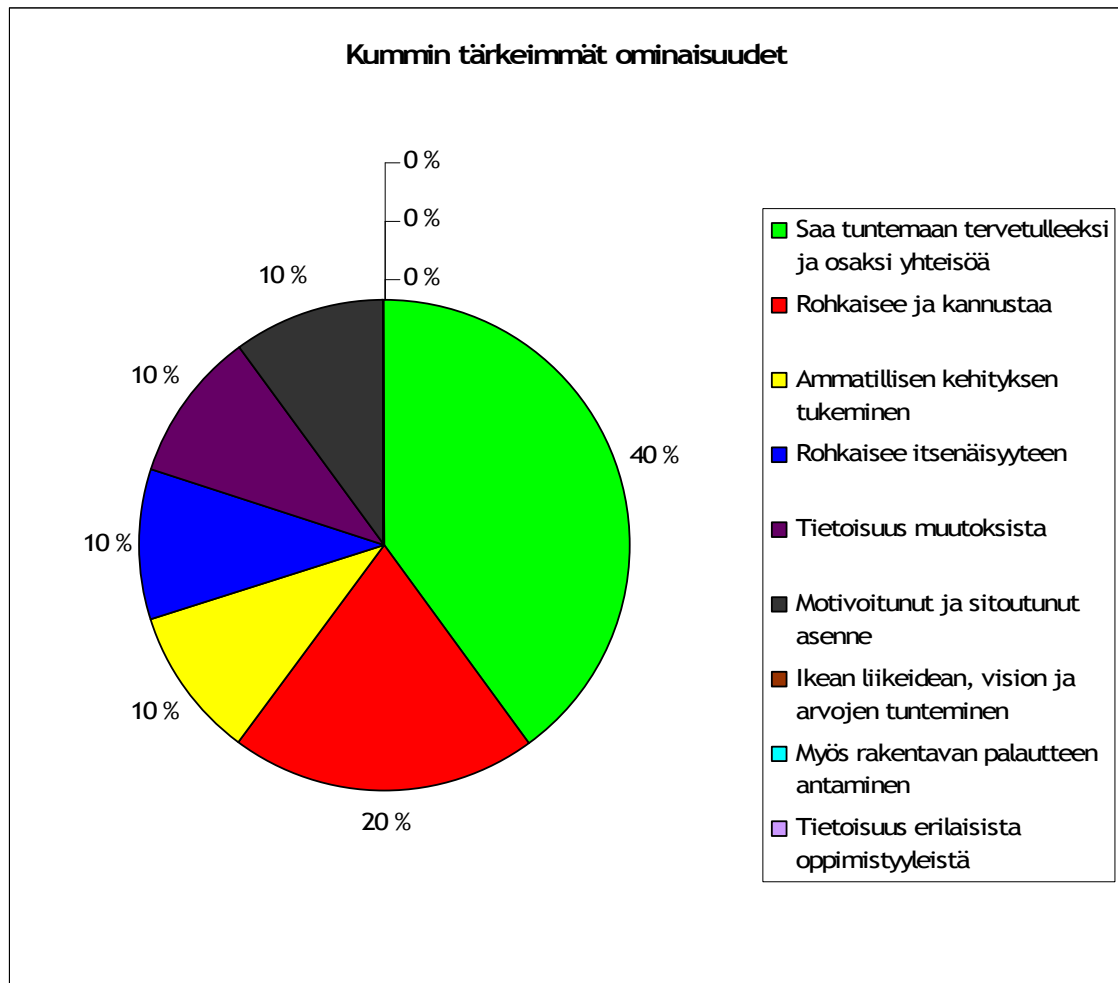
Ravintolan kummeille jaettiin erillinen kyselylomake, jossa he pohtivat omaa kummiuttaan ja kummiohjelman toimivuutta. Kummeina toimivia on yhteensä kuusi työntekijää. Tämän työn tekijä toimii myös kummina, joten hän jäi luonnollisesti tutkimuksen ulkopuolelle. Kysely jaettiin siis viidelle henkilölle ja vastausprosentti oli 83,3 %. Kaksi vastannutta oli toiminut kummina jo yli vuoden. Yksi muutaman kuukauden ja yksi yli puoli vuotta. Kaikki he olivat kuitenkin ehtineet perehdyttää useita uusia työntekijöitä.



KUVIO 29 Miksi ryhdyit kummiksi

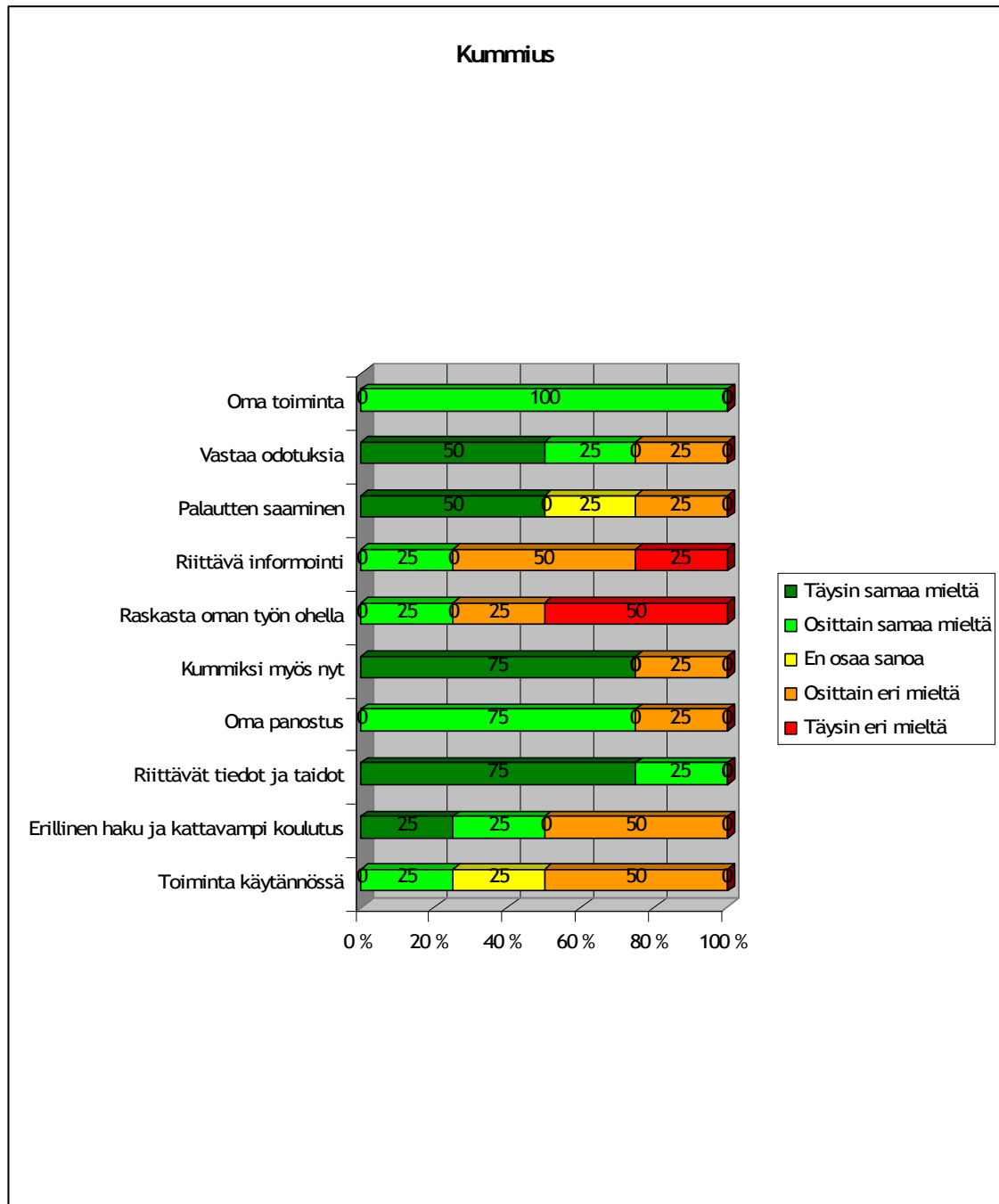
Kysymyksessä 3 kummit saivat valita 3 tärkeintä syytä, miksi he ryhtyivät kummeiksi. Kaikki olivat valinneet vaihtoehdon e, eli halun vaikuttaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. 75 % toivoi saavansa lisää vastuuta ja 50 % toivoi kummitoiminnan tekevän työstä monipuolisempaa. 50 % vastanneista oli kuitenkin ryhtynyt kummiksi osittain esimiehen pyynnöstä. Vaihtoehdot ”kuulin mahdollisuudesta työtovereiltani ja halusin kokeilla” sekä ”muu, mikä” eivät saaneet ollenkaan kannatusta. (Kuvio 29)

75 % kummeista on sitä mieltä, että käytössä olevalla kummiohjelmalla on positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöiden perehdytetyneisyyteen että työtyytyväisyyden tuntemiseen. 25 % taas tunsu sen vaikuttavan ainoastaan perehdytetyneisyyteen.



KUVIO 30 Kummin tärkeimmät ominaisuudet

Kysymyksessä 5 tutkittiin kummin tärkeimpiä ominaisuuksia. Vaihtoehtoja oli yhteensä 10 ja niistä tuli valita omasta mielestään 3 tärkeintä. Vaihtoehtoja ”Ikean liikeidean, vision ja arvojen tunteminen sekä niistä kertominen”, ”uskaltaa antaa myös rakentavaa palautetta” sekä ”on tietoinen ihmisten erilaisista oppimistyleistä” ei valinnut kummeista kukaan. Kaikki vastasivat vaihtoehdon b, eli ”saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä”. 50 % oli sitä mieltä, että kummin tulee osata rohkaista ja kannustaa. (Vaihtoehto c ”kannustaa ja rohkaisee”) ”Tukee tulokkaan ammatillista kehitystä”, ”rohkaisee tulokasta itsenäisyyteen”, ”on aina perillä työpaikallaan tapahtuvista muutoksista”, ”oma motivoitunut ja sitoutunut asenne” sekä ”kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa” vaihtoehdot mainittiin vastauksissa kerran. (Kuvio 30)



KUVIO 31 Kummius

Kysymyksessä 6 tuli valita, missä määrin on samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa. Vaihtoehtoina olivat ”täysin samaa mieltä”, osittain samaa mieltä”, en osaa sanoa”, ”osittain eri mieltä” sekä ”täysin eri mieltä”. (Kuvio 31)

- Kaikki olivat osittain samaa mieltä siitä, että he ovat toimineet esimerkiksi kummina.
- Puolet vastanneista olivat täysin samaa mieltä väittämän 2 ”kummina toimiminen vastaa odotuksiani” kanssa, ja joka neljäs oli osittain samaa mieltä. Toinen neljännes oli asiasta osittain eri mieltä.
- Joka toinen oli myös saanut palautetta esimieheltään kummina toimimisestaan. Yksi oli asiasta osittain eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa.
- Väittämän 4 ”kummeja informoidaan riittävästi tulevista perehdytyksistä” kohdalla joka toinen oli osittain eri mieltä, yksi osittain samaa mieltä ja yksi täysin eri mieltä.
- Kummiutta ei koettu ollenkaan raskaaksi oman työn ohella kahdessa vastauspaperissa. Yksi oli asiasta osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä.
- 75 % oli täysin samaa mieltä väittämän 6, ”ryhtyisin kummiksi myös nyt, kun tiedän mitä se tuo tullessaan”, kanssa.
- 75 % oli osittain samaa mieltä, ja 25 % osittain eri mieltä, väittämän 7 ”olen panostanut riittävästi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen” kanssa.
- 75 % tunsu, että heillä oli riittävästi tietoja ja taitoja aloittaessaan kummina. 25 % oli asiasta osittain samaa mieltä
- Väittämässä 9 kysyttiin, pitäisikö kummiksi hakea erikseen ja vaatiiko kummina toimiminen kattavampaa koulutusta. Joka toinen oli asiasta osittain eri mieltä, yksi täysin samaa mieltä ja yksi osittain samaa mieltä.
- Puolet kummeista olivat osittain eri mieltä kummiohjelman toimivuudesta hyvin käytännössä sekä sen organisoinnista. Yksi ei osannut sanoa ja yksi oli osittain samaa mieltä.

Kyselylomakkeen lopussa oli kysymys kummitoiminnan kehittymismahdollisuuksista. Vastaja sai omin sanoin kertoa, mikä siinä on hyvää ja mikä huonoa. Seuraavat asiat ovat suoria lainauksia kummien vastauksista.

- Enemmän sellaisia vuoroja, joissa kummi olisi ylimääräisenä. Silloin kummi voi keskittyä paremmin opettamiseen.
- Bistrossa ja keittiössä paljon asioita, joita ei ehdi käydä läpi yhdessä päivässä.
- Kummius hyvä asia.
- Kesällä on liian kiireessä perehdytetty väkeä.
- Tiedonkulku voisi olla parempi ravintolassa

8 TULOSTEN ANALYSOINTIA

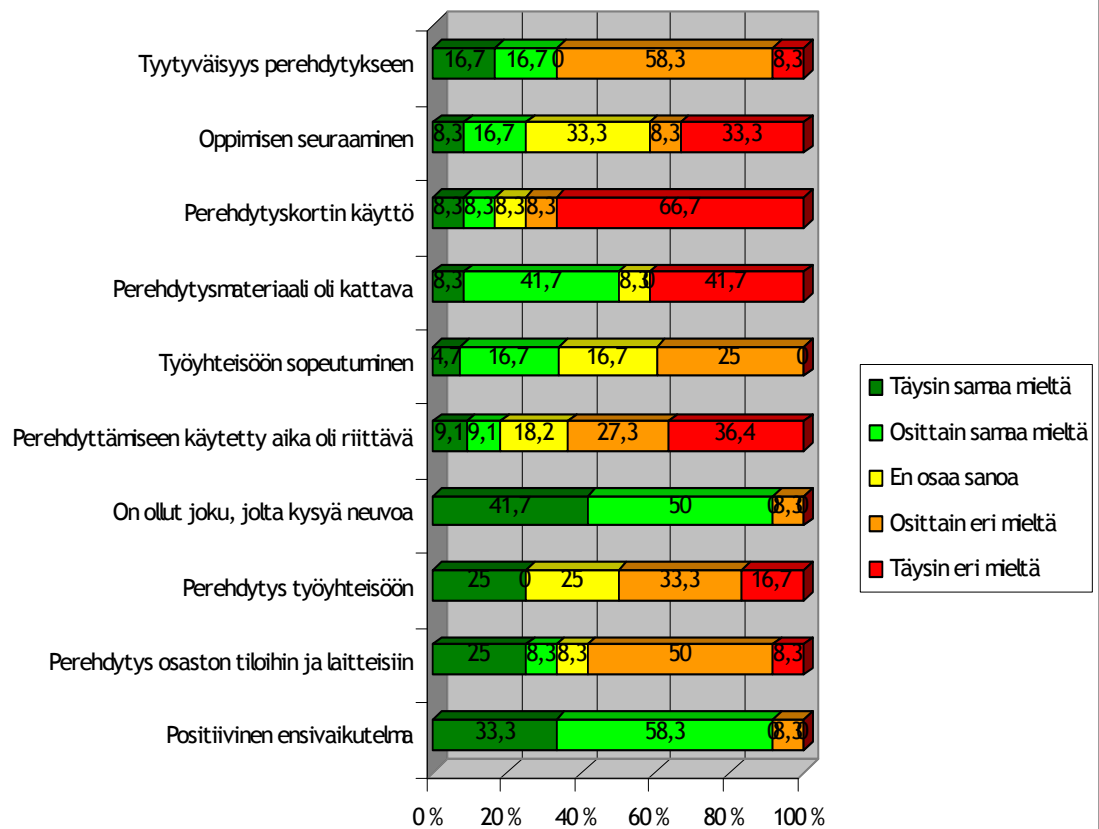
Tässä luvussa pohditaan tarkemmin edellä esitettyjä tutkimustuloksia. Ensin verrataan kummittomien ja kummillisten työntekijöiden vastauksia perehdytyksestä ja työtyytyväisyydestä. Sen jälkeen pohditaan työntekijöiden mielipiteitä heidän omista kummeistaan. Lopuksi mietitään kummien antamia vastauksia toimimisestaan kummina ja yleisesti kummiohjelmasta

8.1 Kummillisten ja kummittomien työntekijöiden vertailua

8.1.1 Perehdytys

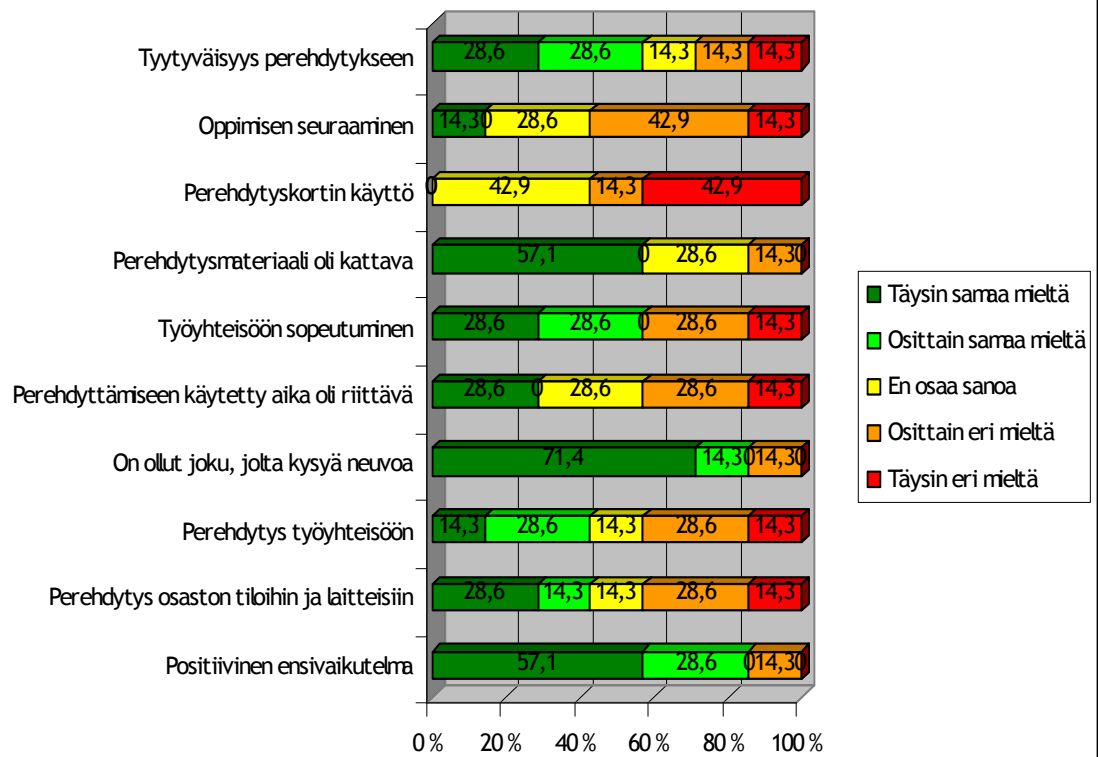
Seuraavilla kahdella sivulla kuviot kummittomien ja kummillisten tuloksista.

Kummittomien mielipiteet perehdytyksestä



KUVIO 32 Kummittomien mielipiteet perehdytyksestä

Kummillisten mielipiteet perehdytyksestä



KUVIO 33 Kummillisten mielipiteen perehdytyksestä

Ensimmäinen väittämä koski ensivaikutelman saamista ravintolasta. Tulokset olivat molemmilla ryhmillä hyvät. Noin 90 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ensivaikutelma oli positiivinen. Pitää kuitenkin muistaa, että ensivaikutelma on voinut syntyä jo ennen työn aloittamista. Käynti asiakkaana tai kertomukset tuttavilta ovat voineet vaikuttaa asiaan. Samoin ihmiset työhönottotilanteessa. Negatiiviset vastaukset (kummilliset 14,3 % ja kummittomat 8,3 %) voivat siis johtua myös näistä seikoista, eivätkä kummin tai esimiehen vastaanotosta.

Ravintolan tiloihin ja laitteisiin perehdyttämiseen tyytyväisiä oli kummillisista noin 40 % ja kummittomista noin 30 %. Luvut olivat lähes samoja työyhteisöön perehdyttämiskysymyksessä. Kummilliset työntekijät ovat siis selvästi tyytyväisempiä. Tähän vaikuttaa varmasti se, että kummi elää samaa hetkeä työntekijän kanssa ja on koko ajan paikalla neuvomassa. Yksin työskennellessä asioista kysyminen voi myös unohtua, sillä se pitää tehdä myöhemmin. Kummin kanssa tulee keskusteltua pitkin päivää erilaisista asioista, joista osa koskee varmasti työkavereita ja esimiehiä. Näin heidätkin oppii tuntemaan nopeasti, vaikka heitä ei montaa kertaa olisikaan vielä nähnyt. Huolestuttavaa on, että kummillisista työntekijöistä jopa 14,3 % on täysin tyytymätön ja 28,6 % osittain tyytymätön saamaansa perehdytykseen. Vaikka luvut ovat paremmat kummillisilla kuin kummittomilla ja voidaan todeta, että kummiudesta on ollut paljon hyötyä, tulokset ovat vielä melko huonot. Parempiin tuloksiin pääsemiseen voisi auttaa kummien kouluttaminen perehdyttämiseen ja yhteisen ajan lisääminen. Kierrättäminen osastolla ennen tavaratalon aukeamista voisi helpottaa oppimista, sillä silloin ei asiakkaiden ja muun henkilökunnan hälinä ole haittaamassa. Ravintolassa on kuitenkin todella paljon pienten asioiden muistamista, joten niihin perehdyttäminen on haasteellista. Ihmiset voivat liittää alkuajan epävarmuuden huonoon perehdyttämiseen, vaikka se on normaalia aina uudessa työssä.

Neljännessä väittämässä kysyttiin, onko työntekijällä aina ollut joku, jolta hän on voinut kysyä neuvoa. Kummillisista jopa 30 % oli enemmän täysin samaa mieltä kuin kummittomista. (74,1 % ja 41,7 %) Luvut kääntyvät kuitenkin ympäri, jos otetaan mukaan myös osittain samaa mieltä olevat: kummillisista luku on 85,7 % ja kummittomista 91,7 %. Kummittomat kokevat siis saavansa neuvontaa helpommin kuin kummilliset. Tämä on melko outo tulos, sillä kummin kanssa työntekijällä on vieressä koko ajan joku, jolta kysyä neuvoa.

Perehdyttämiseen käytettyyn aikaan ei yleisesti olla tyytyväisiä, vaikka luvut ovatkin parempia kummillisten kohdalla. Kummittomista jopa noin 64 % on täysin tai osittain eri mieltä ajan riittävydestä. Kummillisten kohdalla luku on 43 %. Täysin tyytyväisiä kummillisista on melkein 20 % enemmän kuin kummittomista. 10 päivän sääntöä tai koko käytäntöä pitäisi siis parantaa, sekä varmistaa sen toteutuminen käytännössä, jos tuloksista halutaan vieläkin paremmat.

Noin 60 % kummillista tunti ravintolan työyhteisöön sopeutumisen olevan helppoa. Kummittomista vain noin 20 %. Kummitoiminnalla voidaan tässäkin kohtaa todeta olevan positiivisia vaikutuksia. Kummillisista kuitenkin yli 40 % koki sopeutumisen vaikeaksi, kun taas kummittomista vain 25 %. Tähän tulokseen on vaikea löytää syitä. Yksi voi olla ihmisten erilaisuus. Ehkä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat olleet aluksi ristiriidassa, jolloin työporukkaan sopeutuminen on ollut vaikeaa. Syyn on kuitenkin täytynyt olla väliaikainen, sillä yleinen työtyytyväisyys ravintolassa on todella hyvä.

Väittämässä 8 kysyttiin perehdytyskortin käytöstä. Ravintolaan on laadittu oma perehdytyskorttinsa, mutta sen käyttö on konkreettisesti ollut todella vähäistä. Kummittomista noin 16%:lla se on ollut käytössä, kummillisista ei kenelläkään. Nämä vastaajat, joilla korttia on käytetty, ovat todennäköisesti olleet talossa kauan ja heidän kanssaan on toteutettu joitakin vanhoja perehdytysmalleja. Kummillisista yli 40 % ei edes tiennyt, onko kortti ollut käytössä. Perehdytyskortilla on kuitenkin tehtävänsä perehdytysprosessissa. Siihen on helppo merkitä asiat, jotka tulokkaalle on opetettu. Tämä on todella tärkeää varsinkin kummien vaihtuessa kesken perehdytyksen. Toisaalta kortin kantaminen mukana voidaan kokea hankalaksi. Ravintolassa harvoin työskennellään samassa paikassa pitkään ja kiirettäkin usein riittää, joten kortti voi jäädä helposti jonnekin pöydän kulmalle. Jotkut voivat pitää asioiden merkkautusta turhana rutiinina. Kortin käyttöönottoa voisi kuitenkin harkita uudelleen, sillä sillä voisi olla vaikutuksia lukuihin tyytyväisyydestä perehdyttämiseen. Kummilliset olivat lähes 60 %:sti täysin samaa mieltä saamansa perehdytysmateriaalin kattavuudesta. Luku kummittomien kesken oli vain noin 8 %, mutta osittain samaa mieltä oli yli 40 %. Luvut ovat siis lähes samoja. Täysin eri mieltä olevia oli kummittomien keskuudessa jopa noin 42 % ja kummillisista ei yhtään. Kummeilta saatu perehdyttäminen koettiin siis selkeästi kattavammaksi.

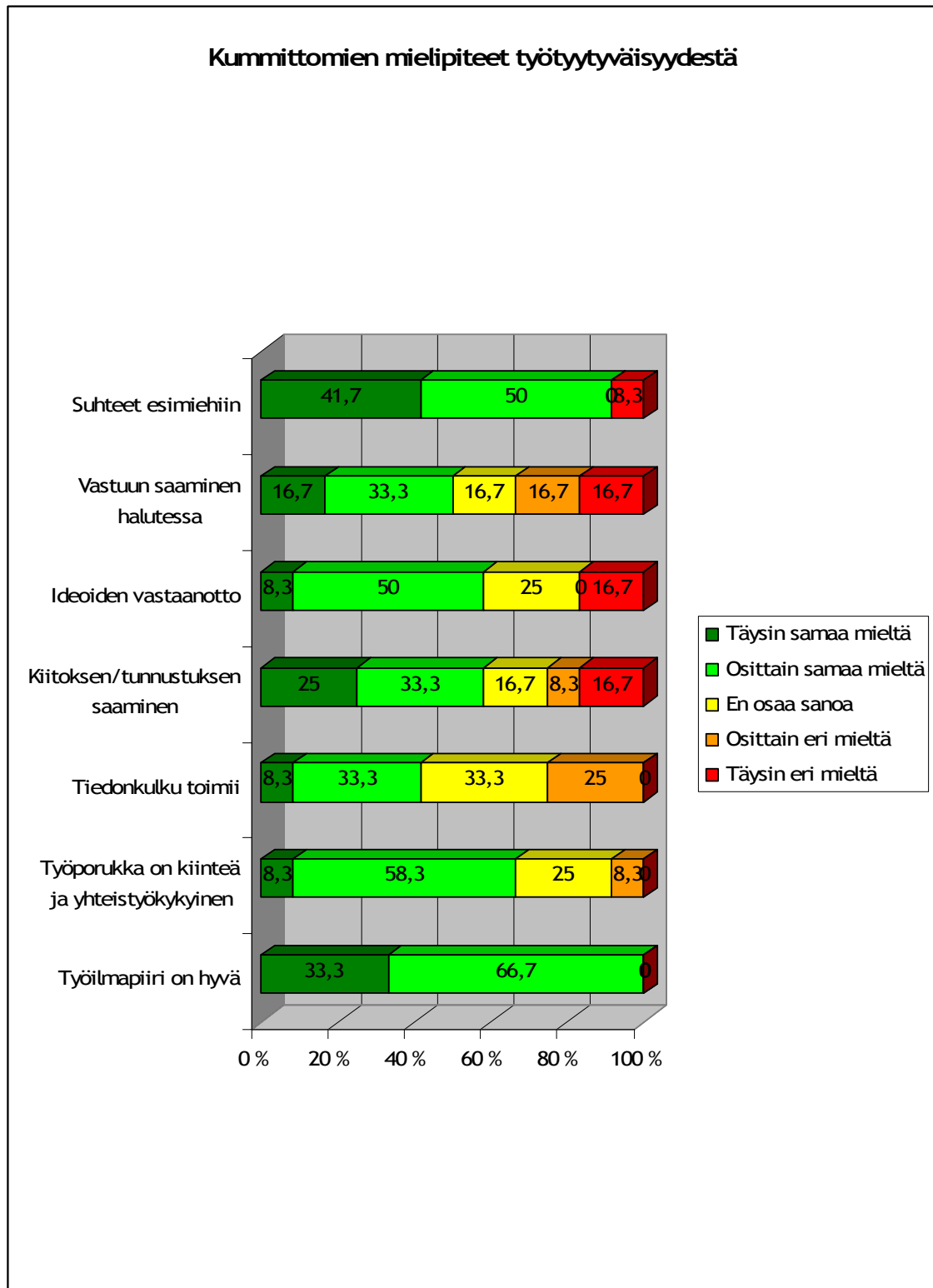
Oppimisen seuraamisesta täysin tai osittain samaa mieltä on kummillisista 14,3 % ja kummittomista 8,3 %. Kummittomista kuitenkin noin 17 % sanoo oppimistaan osittain seuratun. He ovat siis todennäköisesti saaneet esimiehiltään palautetta työstään. En osaa sanoa vastauksia oli noin 30 % vastauksista. Työntekijät ovat siis epätietoisia kehittyisensä seuraamisesta. Tähänkin tilanteeseen voisi auttaa jo edellä mainitun perehdyttämiskortin käyttöönotto. Oppimisen seuranta voi ravintolassa olla hankalaa. Suora kyseleminen työntekijältä on ehkä se paras vaihtoehto saada selville, missä hänellä on vielä epäselvyyksiä. Kouluttaminen ja seuranta ovat kuitenkin enemmän esimiehen kuin kummin vastuualueella. Kummi voisi vaikka 10 päivän yhteisöön jälkeen tarkastaa kummiteltavansa mahdolliset epävarmuuden kohteet ja informoida niistä esimiestään. Jos asiat ovat kummista nopeasti ja helposti opetettavia, hän voisi tehdä ne heti itse, muuten pyytää apua esimieheltään. Osittain eri mieltä oli kummillisista jopa yli 40 % ja täysin eri mieltä noin 14 %. Kummittomista vain 8,3 % oli osittain eri mieltä ja reilut 30 % täysin eri mieltä. On siis selvää, että esimiehet seuraavat oppimista enemmän kuin kummit. Työntekijät voivat kuitenkin ymmärtää oppimisen seuraamisen eri tavoin. Sitä, että

kummi kyselee aika ajoin, onko työntekijällä vielä vaikeuksia joidenkin asioiden kanssa, ei aina koeta juuri oppimisen seuraamisena. Jotkut voivat ymmärtää seuraamisen tapahtuvan vain esimerkiksi erilaisten kyselyjen ja koulutusten kautta. Näitä asioita järjestää aina esimies, ei kummi.

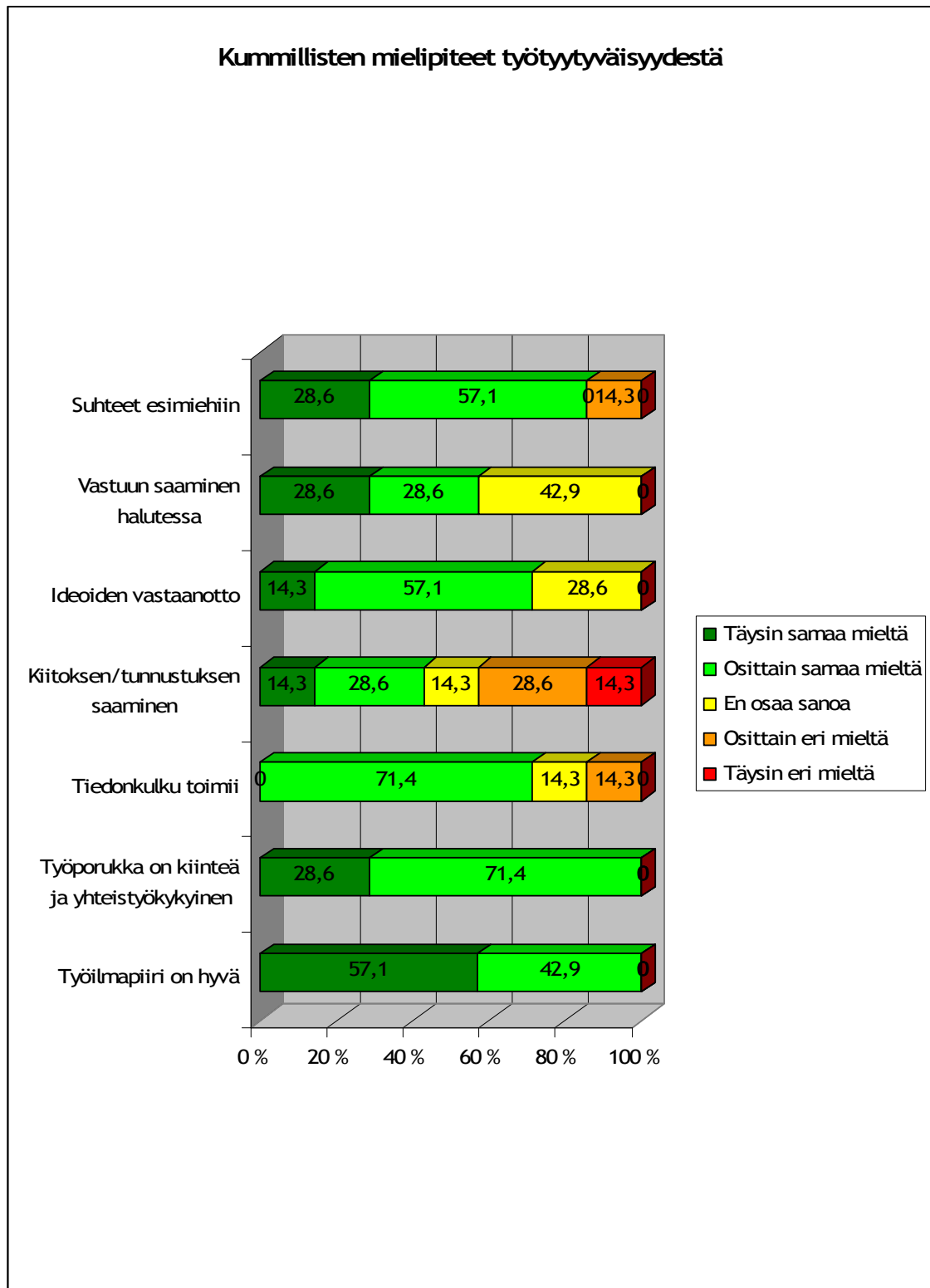
Viimeisessä väittämässä kysyttiin työntekijän yleistä tyytyväisyyttä saamaansa perehdytykseen. Kummittomista lähes 70 % oli ainakin osittain tyytymätön, kummillista vain noin 30 %. Ero on todella merkittävä. Kummillisista tyytyväisiä oli lähes 60 % ja kummittomista noin 33 %. Lukuja voi verrata myös väittämään 2 ”Minut perehdytettiin hyvin osastoni tiloihin ja laitteisiin”, jotka ovat lähes samoja. Kummiohjelman voidaan siis katsoa tuoneen paremmin perehdytettyjä työntekijöitä, jos he ovat omasta mielestään tyytyväisempiä. (Kuvio 32 ja kuvio 33)

8.1.2 Työtyytyväisyys

Seuraavilla kahdella sivulla kuviot kummittomien ja kummillisten tuloksista koskien työtyytyväisyyttä.



KUVIO 34 Kummittomien mielipiteet työtyytyväisyydestä



KUVIO 35 Kummillisten mielipiteet työtyytyväisyydestä

Työilmapiirin hyväksi tai huonoksi kokemiseen vaikuttavat useat seikat. Vastaukseen vaikuttaa joskus myös vastaajan yksityiselämä, johon työpaikalla ei edes voida vaikuttaa. Positiivista on, että sekä kummillisten että kummittomien vastaukset ilmapiiristä olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaaajat, joilla oli oma kummi perehdyttämässä, kokivat kuitenkin ilmapiirin selkeästi parempana kuin kummittomat. Täysin samaa mieltä oli 57 % kummillisista ja 33 % kummittomista.

Työporukan kiinteys ja yhteistyökyky- kysymyksessä hajontaa oli hieman enemmän. Kummittomista 25 % ei osannut sanoa ja 8,3 % oli osittain jopa eri mieltä. Täysin samaa mieltä heistä oli vain 8,3 %. Tästä voi päätellä, että kummin kanssa liikkeessä tulee helpommin oltua tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa. Kummi tuntee entuudestaan kaikki työntekijät osastolla ja esittelyt tapahtuvat hänen kauttaan. Kiinteyteen ja yhteistyökykyyn liittyvät paljon myös henkilöiden ominaisuudet. Kaikkien kanssa ei vain aina ole helppo työskennellä. Mutta kun ihmisiin tutustuu nopeasti ja ensivaikutelma on positiivinen, ovat lähtökohdat ainakin suotuisat. Kummillisista 28,6 % oli täysin samaa ja 71,4 % osittain samaa mieltä, eli negatiivisia vastauksia ei ollut lainkaan.

Tiedon kulusta ravintolassa saatiin ensimmäisiä negatiivisia vastauksia. Kummillisista 14,3 % ja kummittomista 25 % oli täysin eri mieltä sen toimivuudesta. Jos pahimmassa tapauksessa joka neljäs työntekijä ei tiedä, mitä tapahtuu tai mitä hänen pitäisi tehdä, on asioissa selvästi parannettavan varaa. Positiivista on nähdä tässäkin kohtaa, että kummillisista täysin tai osittain samaa mieltä oli kuitenkin yli 70 %, kun kummittomista vain vähän yli 40 %.

Kiitoksen tai palautteen saamisen tulokset jakoutuivat molemmissa ryhmissä melko erikoisesti. Täysin tai osittain samaa mieltä oli kummillisista noin 43 % ja kummittomista noin 58 %. Samaten täysin tai osittain eri mieltä kummillisista noin 43 % ja kummittomista vain 25 %. Jos ajatellaan, että kummittomat tarkoittavat enemmän kiitosta esimiehiltä ja kummilliset omalta kummilta, voidaan tehdä johtopäätös, että esimiehiltä saa helpommin tunnustusta kuin kummilta. Kiitoksen ja rohkaisun merkitystä ei saisi unohtaa, sillä se säilyy mielessä pitkään ja on tehokas kannustin. Tässä asiassa olisi siis parannettavaa, eritoten kummeilla.

Ravintolassa, ja koko Ikea:ssa yleisesti, asiat on mietitty useaan kertaan usean eri ihmisen toimesta. Miten tämä voitaisiin tehdä helpommin, miksi se tehdään näin ja miksi juuri tämä ihminen tekee sen. Uusia ideoita tai toimintatapoja voi olla hankala keksiä. Tämä ehkä selittää en osaa sanoa -vastauksien suuren määrän kysymyksessä ”ideani otetaan positiivisesti vastaan”. Kummillisilla niitä oli yli 28 % ja kummittomilla 25 %. Uusia ajatuksia näyttää kuitenkin syntyneen, sillä täysin tai osittain samaa mieltä oli kummillisista yli 70% ja kummittomista melkein 60 %. Yleinen suhtautuminen muutoksiin on siis positiivinen. Uusien ideoiden toimeenpanemisesta vastaa kuitenkin aina esimies. Joten vaikka idea otettaisiinkin vastaan

hyvin ja ideointiin kannustettaisiin, ei läheskään kaikkea voida toteuttaa. Kummittomilta saatiin vielä tulos, jossa 16.7 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Se voisi johtua juuri siitä, että kummin kanssa käydään tarkemmin läpi asioiden kulkua ja häneltä voi kysellä heti, jos joku tuntuu omituiselta. Kun kummiton työntekijä menee esittämään ideaansa suoraan esimiehelle, se voidaan joskus hylätä tyllystikin. Ehkä se on juuri näitä useasti mietittyjä pikku asioita, joita ei vain voi tehdä toisella tavalla, mistä uusi tulokas ei vielä tiedä. Syitä tähän tulokseen voi kuitenkin olla monia.

Sekä kummilliset (57,2 %) että kummittomat (50 %) tuntevat saavansa tehdä työtään koskevia päätöksiä. En osaa sanoa -vastauksia oli kuitenkin paljon. Kummillisista noin 43 % ja kummittomista noin 17 %. Tämä tarkoittaa mahdollisesti sitä, että vastaajat eivät ole ainakaan vielä halunneet ottaa vastuuta, vaan antavat mieluummin jonkun muun tehdä ne. Kummillisten ja kummittomien välinen ero selittyy sillä, että kummittomista oli vielä täysin tai osittain eri mieltä 33,4 %. He eivät siis ole saaneet vastuuta sitä halutessaan. Johtuneeko tämä siitä, että muut työntekijät eivät heidän olevan tarpeeksi perehdytettyjä tekemään päätöksiä vai onko taustalla jokin muu syy?

Suhteet esimiehiin näyttivät olevan todella hyvässä kunnossa molempien ryhmien vastauksien perusteella. Kummittomien vastaukset olivat kuitenkin positiivisimpia kuin kummillisten. Täysin samaa mieltä vaihtoehdossa prosentit jakaantuivat 28,6 % - 41,7 %. Huolestuttavaa oli, että kummittomista yli 8 % vastasi olevansa täysin eri mieltä ja kummillisistakin lähes 15 % oli osittain eri mieltä. Tässä kysymyksessä ei ehkä ollut niin oleellista, oliko perehdytettävällä kummi vai ei. Tulokset johtuvat mahdollisesti muista syistä. Täysin samaa mieltä -vastauksien ero voidaan ehkä selittää sillä, että kummiton työntekijä joutuu olemaan enemmän tekemisissä esimiestensä kanssa kuin kummillinen. Tämä mahdollisesti parantaa avoimuutta ja luottamusta. (Kuvio 34 ja kuvio 35)

8.2 Työntekijöiden mielipiteet omasta kummistaan

Tulokset kummien tyylistä työskennellä olivat yleisesti todella positiivisia. Lähes kaikki vastaukset olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä. Poikkeuksena oli kummin sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta koskevaa väitettä. Siinä 12,5 % oli osittain eri mieltä. Hyvät tulokset kertovat kuitenkin juuri kummien hyvästä motivoituneisuudesta ja sitoutuneisuudesta asiaan. Heillä on halua olla ystävällisiä ja luoda avoimet ja luottamukselliset suhteet uusien työntekijöiden kanssa, muutenhan tällaisia tuloksia ei olisi saatu. Todella positiivista on, että 62,5 %:lla työntekijöistä on todella luottamukselliset suhteet kummiinsa. Joka neljäskin on osittain samaa mieltä. Kummin tyyliin perehdyttää vaikuttaa kuitenkin tämän oma persoonallisuus. Kummina nyt toimivat henkilöt näyttävätkin sopivan hyvin kummeiksi.

Kaikki vastaajat olivat saaneet vastauksia kysymyksiinsä aina, kun he olivat kummiltansa jostain kysyneet. Puolet olivat täysin samaa mieltä ja puolet osittain samaa mieltä. Tärkeää on, että jos kummi ei osaa vastata työntekijän esittämiin kysymyksiin, hän ottaa asiasta selvää ja palaa myöhemmin asiaan. Näin mistään ei pitäisi jäädä työntekijälle epäselvyyksiä. 62,5% tunsi kummin rohkaisevan vaikeissa asioissa. 37,5% ei kuitenkaan osannut vastata. Johtuneeko tämä siitä, että vaikeita asioita ei ole tullut vastaan vai kummi ei ole suoraan rohkaissut työntekijää, vaan hoitanut asian jollakin muulla tavalla, esimerkiksi näyttämällä sen itse. Kehitettävää kummeille löytyi palautteenannosta, jossa 25% oli osittain eri mieltä. Tämä todettiin myös kohdassa 8.1.2. Vastaajia, joilla oli ollut oma kummi oli yhteensä 8. Heistä viidellä oli vaihtunut kummi perehdytyksensä aikana. 60% ei pitänyt tätä haittaavana seikkana, mutta 40% piti. Haitan syy oli kaikilla sama: jos kummi vaihtuu kesken kaiken, ei tiedetä varmasti, mitä tulokkaalle on opetettu ja mitä ei.

8.3 Kummien vastaukset

Ravintolan noin 40 työntekijästä tällä hetkellä kummeja on vain kuusi ja tähän tutkimukseen heistä otti osaa neljä. Tulos on prosentuaalisesti melko hyvä (67 %), mutta todellisuudessa vastaukset ovat vain neljän työntekijän mielipiteitä, joista ei kovinkaan paljon voi vielä tehdä luotettavia yleistyksiä. Kaksi oli myös ehtinyt toimia kummina yli vuoden ja yksi vasta muutamana kuukaudena. Heidän näkökantansakin eroavat siis varmasti paljon. Kuitenkin jokainen oli jo ehtinyt perehdyttää useampia uusia työntekijöitä, joten perehdyttämiseen liittyvät käytänteet ovat kaikille vastanneille tuttuja. Tästä voidaan myös päätellä, että kummeille on selvästi ollut kysyntää.

Kysymyksessä 3 suurimman kannatuksen kummiksi ryhtymisessä sai ”halu vaikuttaa uusien työntekijöiden perehdytykseen”, jonka jokainen kummi oli valinnut yhdeksi kolmesta vaihtoehdostaan. Kummeilla on siis halua osallistua työpaikkansa perehdyttämisprosessiin, halua vaikuttaa asioihin, eivätkä he tee kummityötään vain pakosta. Suurimmalla osalla oli mielestään tarpeeksi tietoa ja taitoja (Kysymys 6, väittäjä 8) ohjata uusia tulokkaita, joten he kokevat olevansa siihen myös päteviä.

Vaihtoehto ”halusin lisää vastuuta” koettiin myös tärkeäksi. Työ ravintolassa ei ole kovinkaan haastavaa ja suurin osa työstä on samojen rutiinien toistamista. Asiakaspalvelu on yksi asia, joka tuo työpäivään vaihtelua ja joskus hieman haastettakin. Työ ei vaadi mitään koulutusta, sillä kaiken voi oppia työtä tekemällä. Poikkeuksena tästä kokit. Vastaajien taustatiedoistakin selviää, että mm. yli puolet työntekijöistä ovat lukiolaisia ja 21 % peruskoululaisia. 63 % oli kuitenkin osa-aikaisia, joten suurin osa työntekijöistä todennäköisesti opiskelee ravintolatyön

ohella. 75 % kummeista uskoi kummiksi ryhtymisen tuovan mukanaan lisää vastuuta ja 50 % sen tekevän työstä monipuolisempaa.

Esimiehen pyyntö oli ollut 50 %:lla ratkaisevassa asemassa kummiksi ryhtymisessä. Tästä voidaan tehdä kaksi päätelmää: joko työntekijöillä ei ole ollut tietoa kummiohjelmasta, tai sitten heillä ei ole ollut todellista halua ryhtyä kummiksi. Jos asiaan on vaikuttanut vain informaation puute, ongelma on helposti hoidettavissa. Jos esimies taas on joutunut puoliksi pakosta pyytämään työntekijöitä ryhtymään kummiksi, voi asialla olla syvempiä ongelmia. Ravintolan vaihtuvuus on melko suuri (28 %), joten ehkä työntekijät eivät ehdi oppia kaikkea olennaista halutakseen ottaa vastuuta toisen työntekijän oppimisesta. Kun taustalla ei ole omaa sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta, asioita ei tehdä kunnolla ja näin perehdyttäminen kärsii. Vastaväitteenä tälle voidaan kuitenkin todeta, että 37,5 % työntekijöistä oli täysin samaa mieltä ja 25 % osittain samaa mieltä kysyttäessä heidän oman kumminsa sitoutumisesta ja motivoituneisuudesta heidän perehdyttämiseensä. Myös 75 % kummeista ryhtyisi kummeiksi myös nyt, kun he tietävät mitä se käytännössä tarkoittaa. Motivaation puutteesta ei siis ole ainakaan kysymys.

Kysymyksessä 4 pohdittiin onko kummiohjelmalla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja perehtyneisyyteen. Kaikki olivat sitä mieltä, että kummiohjelmalla on vaikutuksia henkilöstön perehtyneisyyteen ja 75 % työtyytyväisyyteen.

Kysymyksessä 5 valittaessa kummin tärkeimpiä ominaisuuksia suurimmat kannatukset saivat vaihtoehto ”saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi yhteisöä” sekä ”kannustaa ja rohkaisee”. Vaihtoehdot liittyvät paljon koettuun työilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tärkeimmäksi asiaksi koetaan siis tuleminen hyvin toimeen tulokkaan kanssa ja luottamuksellisten, avoimien ja ystävällisien suhteiden luominen. Omilla ihmissuhdetaidoilla on siis suuri merkitys. Tähän liittyen kerran mainittuja vaihtoehtoja olivat ”oma motivoitunut ja sitoutunut asenne” sekä ”kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa”. Asioiden, kuten Ikean liikeidean ja arvojen kertomista tai erilaisten oppimistyylien tunnistamista, ei koettu liittyvän kummin ominaisuuksiin. Niiden katsotaan ehkä olevan enemmän esimiesten vastuulla. Kerran mainittuja vaihtoehtoja olivat ”tukee tulokkaan ammatillista kehitystä”, ”rohkaisee tulokasta itsenäisyyteen” sekä ”on aina perillä työpaikallaan tapahtuvista muutoksista”. Nämä asiat liittyvät paljon kummin omaan ammattitaitoon. Onko hän kiinnostunut työpaikallaan tapahtuvista asioista, esimerkiksi erilaisista muutoksista ja koulutusmahdollisuuksista, joista hän voisi informoida kummiteltavaansa. Tai onko hänellä riittävästi psyykkisiä ja fyysisiä työkaluja kehittämään tulokkaan ammattitaitoa.

Kysymyksen 6 ensimmäinen väittäjä ”olen toiminut esimerkillisenä kummina” peilaa hyvin kummin omien toiveiden ja hänen oman käyttäytymisensä yhtäläisyyksiä. 100 % kummeista oli

tämän väittämän kanssa osittain samaa mieltä. He siis tuntevat toimineensa hyvänä kummina muille. Ja kuten aiemmin todettiin ihmissuhdetaitojen tärkeys ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin, voidaan katsoa, että kummeilla on oma osuutensa ravintolan positiivisessa kokonaistyöhyvinvoinnissa. (Kohta 8.1.2)

8.3.1 Yhteenveto

Kummin on tarkoitus olla tulokkaan kanssa hänen ensimmäiset 10 työvuoroaan. (10 päivän sääntö) Tarkoitus on ollut, että kummi olisi jokaisen vuoron ylimääräisenä, eli hänellä ei ole muita työvelvoitteita kuin perehdyttäminen. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut. Syyt siihen ovat suurimmalta osin kiinni budjetista eli henkilöstölle ei pystytä antamaan riittävästi työtunteja, ja näin kummiteltava joutuu työskentelemään yksin suunniteltua aiemmin. Tämä tapahtuu kuitenkin vasta sitten, kun tietyllä osastolla on työskennelty jo useammin. Tällöinkin pyritään siihen, että kummi olisi ainakin osan työvuorosta samalla osastolla. 10 päivän sääntöä tarvitsee siis kehittää jollakin tavalla, sillä kummillisista työntekijöistä on vieläkin 14,3 % täysin tyytymätön ja 28,6 % osittain tyytymätön saamaansa perehdytykseen. Kummilliset olivat kuitenkin selvästi tyytyväisempiä perehdytykseensä osaston tiloihin ja laitteisiin, työyhteisöön sekä yleiseen kokonaisperehdytykseen.

Huomattavaa tuloksissa oli se, että joissakin perehdyttämistä koskevissa kysymyksissä kummilliset olivat enemmän täysin eri mieltä. Tämä voi johtua siitä, että kummillinen työntekijä osaa vaatia enemmän ja on näin kriittisempi perehdyttäjäänsä kohtaan. Seikka, johon tulee myös kiinnittää huomiota on se, etteivät esimissuhteet kärsi kummiudesta. Kummilliset olivat nimittäin tyytymättömämpiä esimissuhteisiinsa kuin kummittomat. Myös ravintolan yleisessä tiedonkulussa on vielä parantamisen varaa. Kummiuden voidaan kuitenkin katsoa parantaneen asiaa hieman. Kummittomista 25 % oli osittain eri mieltä tiedonkulun toimivuudesta ja kummillisista enää 14,3 %. Kummius oli myös parantanut työporukan kiinteyttä ja yhteistyökykyä.

Kummina toimiminen on vastannut odotuksia 75 %:sesti joko täysin tai osittain, ja vain 25 % koki sen osittain raskaaksi oman työn ohella. 75 % myös ryhtyisi kummiksi uudestaan, jos saisi valita nyt. Näistä seikoista voidaan päätellä, että kummit kokevat kummina toimimisen enemmän positiivisena kuin negatiivisena seikkana omaa työtään ajatellen. He ovat todennäköisesti saaneet haluamaansa monipuolisuutta ja vastuuta. Juuri se, että kummiksi saadaan sellaisia henkilöitä, jotka haluavat toimia kummina, parantaa työntekijöiden perehtyneisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Kummit katsoivat toimineensa esimerkillisinä kummeina, he tunsivat omaavansa riittävästi erilaisia tietoja ja taitoja opastaa uusia työntekijöitä. 75 % oli osittain samaa mieltä oman panostuksensa riittävydestä uusien perehdyttämiseen. Kuitenkin ”kum-

miohjelma on hyvin organisoitu ja se toimii hyvin käytännössä” -väittämän vastauksista voidaan päätellä, että parannettavaa on. Puolet katsoivat, ettei kummiksi kuitenkaan tarvitse hakea erikseen, eikä se vaadi kattavampaa koulutusta.

Tulosten pohjalta voidaan kokonaisvaltaisesti todeta seuraavat kaksi pääkohtaa: kummiudesta on ollut paljon hyötyä työntekijöiden perehtyneisyyteen ja osittain työhyvinvointiin liittyen. Parantamalla tiedonkulkua ja antamalla enemmän yhteistä aikaa kummille ja kummiteltavalle päästään paljon parempiin tuloksiin niin kummien kuin uusien työntekijöidenkin kannalta, ja sitä kautta myös koko yrityksen kannalta.

8.3.2 Kummiohjelman kehitysideat

Kehitysideat kummeille:

- Työntekijän osaamisen seuraaminen
 - Kummi voi tarkastaa 10 päivän yhdessäolon jälkeen, onko työntekijällä varmasti kaikki asiat selvänä. Jos ongelmia ilmenee, hän voi mahdollisuuksiensa mukaan auttaa työntekijää itse tai ajan puutteessa kysyä apua esimieheltään. Näin työntekijälle jää varmasti sellainen olo, että hänestä ja hänen osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Tärkeää on myös tarkastaa tietoja jo perehdytyksen aikana.
- Palautteen antaminen
 - Varsinkin positiivisen palautteen antaminen on ensisijaisen tärkeää. Kummitomat olivat saaneet tutkimustulosten mukaan enemmän kiitosta ja tunnustusta työstään. Samoin kun kysyttiin, onko työntekijällä ollut aina joku, jolta kysyä neuvoa, kummittomat olivat tyytyväisempiä asiaan. Kummina olemisen tulisi koskea myös perehdyttämisen jälkeen tapahtuvaa normaalia työntekoa, jolloin työntekijä huomaa, ettei häntä ole unohdettu. Pieni kehu hyvin tehdystä työstä tai vaikka virheiden oikaiseminen oikealla tavalla, säilyvät mielessä pitkään.
- Tietojen tarkastaminen
 - Työntekijät toivoivat parempaa perehdyttämistä yksityiskohtiin, kuten koneiden käyttöön ja viikkorutiineihin. Työntekijä kannattaa myös kierrättää mahdollisimman nopeasti mahdollisuuksien mukaan ennen tavaratalon aukeamista kaikilla ravintolan työpisteissä. Tällöin muun henkilöstön ja asiakkaiden aiheuttama häiriö on mahdollisimman pieni. Kummin tulisi myös kysellä työntekijältä, sekä ennen 10 päivän säännön loppumista että sen jälkeen, miten tällä menee, missä on ongelmia, mikä tuntuu vielä vaikealta. Varsinkin jos kummi

muuttuu perehdyttämisen aikana, ei kummit eikä työntekijä aina itsekään tiedä, onko kaikki oleellinen käyty läpi. Perehdytyskortin käyttö olisi siis suotavaa.

Kummiohjelman kehitysideoita esimiehille:

- Palautteen antaminen
 - Puolet kummeista oli saanut palautetta tai kiitosta esimieheltään omasta toimimisestaan kummina. Kummien tulisi tietää heidän työtään arvostettavan. Vaikka he eivät yleisesti kokeneet kummiutta raskaaksi, tieto siitä, että heidän vapaaehtoinen ylimääräinen panostuksensa ei ole turhaa, on heille varmasti tärkeää.
- Tiedonkulku
 - 75 % kummeista oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että kummeja informoidaan riittävästi tulevista perehdytyksistä. Tiedonkulku mainittiin myös erikseen kummien kyselylomakkeen vapaa sana- kohdassa. Kummeista voisi laittaa kuvat ravintolan henkilöstön tiloihin. Näin kaikki uudet tietäisivät, ketkä toimivat kummeina, ja ainakin näiltä ihmisiltä he saavat tarvittaessa apua.
- Perehdyttämiskortin käyttöönotto
 - Vaikka jo edellä todettiin, että sekä kummit että työntekijät voivat kokea kortin kantamisen mukana hankalana, kannattaa sitä ainakin kokeilla käytännössä. Merkinnät voidaan kiireessä unohtaa, työntekijä voi unohtaa kortin kotiinsa jne. Kummin vaihtumisesta työntekijälle mahdollisesti aiheutuvat ongelmat voitaisiin kuitenkin näin poistaa tehokkaammin. Kortin käytön tarpeellisuutta pitää painottaa enemmän. Kortin ulkoasu tulisi myös tarkistaa, jotta sen käyttö olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Jos se koetaan edelleen hankalaiksi, voitaisiin miettiä jotakin vastaavaa keinoa.

Lähteet

Painetut lähteet

- Eskola, A, Hakala, R, Liljeström, S & Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Flaherty, J. 2005. Coaching evoking excellence in others. Second edition. Elsevier. Butterworth-Heinemann
- Juuti, P. & Heinonen, P. 1990. Henkilöstöasiat. Teoksessa Luoma, J. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Otatieto Oy.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: WSOY
- Kähkölä, S, Paloste, A. 1996. Tutoropettajan käsikirja. Kemi-Tornion va. ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C: Opetusmateriaalit 1/1996. Kemi.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Juva: WSOY.
- Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. Työpsykologia: terveys ja työelämän laatu. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Rissanen, R, Sääski, K & Vornanen, J. 1996. uudistuvat organisaatiot - käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Ropanen, P. 2009. Tähtäimessä aineeton pääoma. Telma 29.5.2009. 16-17.
- Rubenowitz, S. 1984. Organisaatiopsykologia. suom. Maarit Tillman, Ekonomi-sarja, Espoo: Weilin+Göös.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus: opetus ja oppiminen käännekohtassa. Julkiviestintä ja Julkishallinnon koulutuskeskus Oy. Juva.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomalainen, P. & Lundqvist, I. 2000. Ravintola-ala. Teoksessa Harra, K, Raitaniemi, V & Ruohotie, P. Työpaikkakouluttajan opas. Saarijärven Offset Oy 2000.
- Williams, A. 1995. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Suomentanut Vainikainen, V. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä: 2000.

Sähköiset lähteet

- Ikea-konserni. 2009. http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/index.html (Luettu 15.9.09)
- Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys opas. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> (Luettu 22.7.09)
- Keskinen, S. 2006. Suomen työnhajaajat. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Osviitta 3/ 2006. <http://www.suomentyonhajaajat.fi/Osviitta/keskinen.html> (Luettu 26.7.09)
- Koski, A. 2009. Suomen työnhajaajat. Työnohjauksen vaikutukset. <http://www.suomentyonhajaajat.fi/tyonohjaus/vaikutukset.html> (Luettu 26.7.09)
- Paaso, E. 2002. KvantimOTV. FSD. Tampereen yliopisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/mittaaminen.html> (Luettu 1.8.09)
- Työturvallisuuslaki. Finlex. 23.8.2002/738. Oikeusministeriö. Edita Publishing Oy. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 22.7.09)
- Vartiainen-Ora, P. 2007. Eriaisuus sallittu. SAK. Tummavuoren kirjapaino DARK 2007. http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file_library/x/IMG/32037/file/erilaisuussallitu.pdf

Julkaisemattomat lähteet

- Ikean kummikoulutus 9.2.2009
- Kivenmäki, N. 3.3.2009. Perehdytys Ikean Ravintolassa- perehdyttämisoas. IKEA Vantaa.
- Korko, A-M. Henkilökohtainen haastattelu 1.10.2009. IKEA Vantaa.
- Salo, S. HR-työntekijän henkilökohtainen haastattelu 29.7.2009. IKEA Vantaa.
- Uotinen, J. Henkilökohtainen haastattelu 5.10.2009. IKEA Vantaa.
- VOICE- henkilöstön työtyytyväisyyskysely. Marras-joulukuu 2008. IKEA Vantaa.

Kuviot

KUVIO 1 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖNOPASTUS (RISSANEN, SÄÄSKI & VORNANEN 1996)	10
KUVIO 2 VIIDEN ASKELEEN OPASTUSMENETELMÄ MALLINA (SAK 2007)	12
KUVIO 3 TEHOKKUUDEN ESTEET IKEA VANTAAN RAVINTOLASSA. (VOICE 2008.)	22
KUVIO 4 HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO IKEA VANTAAN RAVINTOLASSA. (VOICE 2008.)	25
KUVIO 5 HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA	28
KUVIO 6 TYÖSKENTELYAIKA	29
KUVIO 7 OLIKO TYÖNTEKIJÄLLÄ OMAA KUMMIA	30
KUVIO 8 ENSIVAIKUTELMA	31
KUVIO 9 TILAT JA LAITTEET	31
KUVIO 10 TYÖYHTEISÖ	32
KUVIO 11 ONKO OLLUT JOKU, JOLTA KYSYÄ NEUVOA	32
KUVIO 12 PEREHDYTTÄMISEEN KÄYTETTY AIKA	33
KUVIO 13 TYÖYHTEISÖÖN SOPEUTUMINEN	33
KUVIO 14 PEREHDYTYSMATERIAALIN KATTAVUUS	34
KUVIO 15 PEREHDYTYSKORTIN KÄYTTÖ	34
KUVIO 16 OPPIMISEN SEURAAMINEN	35
KUVIO 17 YLEINEN TYYTYVÄISYYS PEREHDYTYKSEEN	35
KUVIO 18 RAVINTOLAN TÄRKEÄT ASIAT	36
KUVIO 19 TYÖILMAPIIRI	37
KUVIO 20 TYÖPORUKKA	37
KUVIO 21 TIEDONKULKU	38
KUVIO 22 PALAUTTEEN SAAMINEN TYÖSTÄ	38
KUVIO 23 IDEOIDEN VASTAANOTTO	39
KUVIO 24 VASTUUN SAAMINEN HALUTESSAAN	39
KUVIO 25 SUHTEET ESIMIEHIIN	40
KUVIO 26 KUMMIN TYYLI	41
KUVIO 27 KUMMIN AMMATTITAITO	42
KUVIO 28 KUMMIOHJELMAN TARPEELLISUUS JA TOIMIVUUS	43
KUVIO 29 MIKSI RYHDYIT KUMMIKSI	44
KUVIO 30 KUMMIN TÄRKEIMMÄT OMINAISUUDET	45
KUVIO 31 KUMMIUS	46
KUVIO 32 KUMMITTOMIEN MIELIPITEET PEREHDYTYKSESTÄ	49
KUVIO 33 KUMMILLISTEN MIELIPITEEN PEREHDYTYKSESTÄ	50
KUVIO 34 KUMMITTOMIEN MIELIPITEET TYÖTYTYVÄISYYDESTÄ	54
KUVIO 35 KUMMILLISTEN MIELIPITEET TYÖTYTYVÄISYYDESTÄ	55

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake työntekijöille

Moikka!

Teen opinnäytetyötäni kummiohjelman vaikutuksesta Ikea Vantaan ravintolan henkilöstön perehtyneisyyteen ja työtyytyväisyyteen. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Sinun kokemuksiasi osastollasi alkuperehdytyksesi aikana ja sen jälkeen. Kysely suoritetaan jokaiselle ravintolan työntekijälle. Kummeille on lisäksi oma erillinen kysely, koskien heidän kokemuksiaan kummina toimimisesta.

Vastauksesi ovat tärkeitä, sillä niiden avulla pyritään muuttamaan kummiohjelmaa entistä toimivammaksi ja hyödyllisemmäksi. Tuloksia voit halutessasi kysellä minulta tai esimieheltäsi lokakuussa. Antamasi tiedot ovat luottamuksellisia ja menevät vain tämän tutkimuksen käyttöön.

Lomakkeet palautetaan nimettöminä suljetussa kirjekuoressa **viimeistään torstaina 20.8.2009**. Voit jättää täytetyn lomakkeen postilaatikkooni tai antaa sen suoraan töissä minulle. Ota yhteyttä missä tahansa mieleen heränneessä kysymyksessä! Puh. 040-7483526/Laura.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstäsi!

Laura Virta

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä oikea vaihtoehto.
Voit tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja.

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- a. mies
- b. nainen

2. Ikä

- a. alle 18
- b. 18-24
- c. 25-30
- d. yli 30

3. Koulutustausta

- a. peruskoulu
- b. lukio
- c. ammattikoulu
- d. ammattikorkeakoulu
- e. yliopisto

4. Kuinka kauan olet työskennellyt Ikea Vantaan ravintolassa?

- a. 1-4kk
- b. 5-11 kk
- c. 12-24 kk
- d. yli 24 kk

5. Onko työsuhteesi

- a. kokoaikainen
- b. osa-aikainen

6. Millä osastoilla olet työskennellyt?

- a. kaikilla
- b. tiskissä
- c. kassalla
- d. keittiössä
- e. bistrossa

7. Oliko sinulla omaa kummia perehdyttämässä?

a. kyllä

b. ei

Jos vastasit kysymykseen 7 "b. ei", voit siirtyä suoraan kysymykseen 12.

KUMMIUS

8. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kummini otti minut ystävällisesti vastaan	1	2	3	4	5
Suhde kummiini on avoin ja luottamuksellinen	1	2	3	4	5
Kummini on motivoitunut ja sitoutunut ohjaamiseeni	1	2	3	4	5
Kummillani on aina aikaa vastata kysymyksiini	1	2	3	4	5
Kummini antaa minulle palautetta työstäni	1	2	3	4	5
Kummini rohkaisee minua vaikeissa asioissa	1	2	3	4	5
Koen kummiohjelman tarpeellisena ja toimivana	1	2	3	4	5

9. Vaihtuiko kummisi perehdyttämisesi aikana?

- a. ei
- b. kyllä

10. (Vastaa vain, jos valitsit kysymyksessä 9 "b. kyllä") Koitko vaihtumisen haittaavan perehdyttämistä?

- a. ei
- b. kyllä, miten?

11. Vapaa sana! Mitä toivoisit kummiltasi enemmän tai miten kehittäisit kummiohjelmää?

PEREHDYTYS

(Perehdytys- kysymykset koskevat **ainoastaan ravintolassa** saamaasi perehdytystä. Ei siis HR:n alkuperehdytystä.)

12. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sain positiivisen ensivaikutelman Ikea Vantaan ravintolasta	1	2	3	4	5
Minut perehdytettiin hyvin osastoni tiloihin ja laitteisiin	1	2	3	4	5
Minut perehdytettiin hyvin työyhteisöni. (työtoverit, esimiehet, muu henkilökunta, asiakkaat)	1	2	3	4	5
Minulla on aina ollut joku, jolta kysyä neuvoa	1	2	3	4	5

Perehdyttämiseeni käytetty aika oli mielestäni riittävä	1	2	3	4	5
Työyhteisöön oli helppo sopeutua	1	2	3	4	5
Saamani perehdytysmateriaali oli mielestäni kattava	1	2	3	4	5
Käytössäni oli "perehdytyskortti", josta rastitettiin aina minulle opetetut asiat	1	2	3	4	5
Oppimistani on seurattu	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen saamaani perehdytykseen	1	2	3	4	5

13. Esimieheni kertoi minulle ensimmäisinä työpäivinäni Ikea Vantaan ravintolassa
- taukokäytännöistä
 - sairauspoissaolokäytännöistä
 - evakuoinnista (KOODI 1000)
 - ravintolan arvoista

TYÖTYTYTYVÄISYYS

14. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työilmapiiri on mielestäni hyvä	1	2	3	4	5
Työporukkani on kiinteä ja yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5
Tiedonkulku toimii osastollani	1	2	3	4	5

Saan kiitosta/tunnustusta tekemästani työstä	1	2	3	4	5
Ideani otetaan positiivisesti vastaan	1	2	3	4	5
Saan halutessani vastuuta tehdä työtäni koskevia päätöksiä	1	2	3	4	5
Minulla on avoimet ja luottamuk- selliset suhteet esimiehiini	1	2	3	4	5

Liite 2 Kyselylomake kummeille

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä oikea vaihtoehto.
Voit tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja.

1. Kuinka kauan olet toiminut kummina?
 - a. muutaman kuukauden
 - b. yli puoli vuotta, alle vuoden
 - c. yli vuoden

2. Oletko saanut perehdyttää uusia työntekijöitä osastollasi?
 - a. en
 - b. yhden
 - c. useampia

3. Miksi ryhdyit kummiksi? Valitse korkeintaan 3.
 - a. esimiehen pyynnöstä
 - b. kuulin mahdollisuudesta työtovereiltani ja halusin kokeilla
 - c. halusin lisää vastuuta
 - d. halusin työstäni monipuolisempaa
 - e. halusin vaikuttaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen
 - f. muu, mikä?

4. Kummiohjelmalla on mielestäni positiivisia vaikutuksia...
 - a. työntekijöiden perehtyneisyyteen
 - b. työntekijöiden työtyytyväisyyteen

5. Valitse seuraavista 3 tärkeintä kummin ominaisuutta
 - a. Ikean liikeidean, vision ja arvojen tunteminen sekä niistä kertominen
 - b. saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä
 - c. kannustaa ja rohkaisee
 - d. uskaltaa antaa myös rakentavaa palautetta
 - e. tukee tulokkaan ammatillista kehitystä
 - f. rohkaisee tulokasta itsenäisyyteen
 - g. on aina perillä työpaikallaan tapahtuvista muutoksista
 - h. on tietoinen ihmisten erilaisista oppimistyyleistä
 - i. oma motivoitunut ja sitoutunut asenne
 - j. kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa

6. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen toiminut esimerkillisenä kummina	1	2	3	4	5
Kummina toimiminen vastaa odotuksiani	1	2	3	4	5
Olen saanut kiitosta/palautetta esi- mieheltäni kummina toimimisestani	1	2	3	4	5
Kummeja informoidaan riittävästi tulevista perehdytyksistä	1	2	3	4	5
Koen kummina toimimisen raskaana oman työni ohella	1	2	3	4	5
Ryhtyisin kummiksi myös nyt, kun tiedän mitä se tuo tullessaan	1	2	3	4	5
Olen panostanut riittävästi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen	1	2	3	4	5
Minulla oli tarpeeksi tietoja ja taitoja aloittaessani kummina	1	2	3	4	5
Kummiksi pitäisi mielestäni hakea erikseen ja siihen pitäisi järjestää kattavampi koulutus	1	2	3	4	5
Kummiohjelma on hyvin organisoitu ja se toimii hyvin käytännössä	1	2	3	4	5

7. Vapaa sana! Miten kummitoimintaa voisi mielestäsi parantaa?

Mikä siinä on hyvää ja mikä huonoa?