

# UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN BAR FORESSA

Rosa Backman

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) BACKMAN, Rosa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.5.2012
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN BAR FORESSA		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NIKMO, Auli		
Toimeksiantaja(t) Jyvä-Golf Ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perehdytyskansio Jyvä-Golfin klubiravintola Bar Forelle. Uuden perehdytyskansion tarve havaittiin, kun olemassa olevan perehdytysmateriaalin huomattiin sisältävän vanhentunutta ja puutteellista tietoa. Tämän lisäksi materiaalia oli useassa eri teoksessa, ja sellaisessa muodossaan sen käyttö oli epäkäytännöllistä ja hankalaa.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tekemisessä hyödynnettiin kirjallisuuden, erilaisten oppaiden ja lakisäädösten lisäksi omaa työkokemusta toimeksiantajayrityksessä. Perehdytyskansion kokoamisessa otettiin huomioon myös toimeksiantajan toiveet, tarpeet ja mielipiteet. Kansion laatiminen alkoi elokuussa 2011 ja apuna käytettiin jo olemassa olevaa aikaisempien vuosien perehdytysmateriaalia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena Bar Fore sai käyttöönsä ajantasaisen ja käytännöllisen perehdytyskansion. Perehdytyskansio koostuu organisaation ja työsuhteeseen liittyvistä asioista, ja siinä on varsinaisia työtehtäviä käsitteleviä osioita. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään perehdyttämisen teoriaa yleisesti: mitä perehdyttäminen on, kuinka perehdyttämisen prosessi suoritetaan onnistuneesti, millainen on hyvä perehdyttäjä ja kuinka perehdyttämistä voidaan seurata, arvioida ja kehittää.</p> <p>Kansion sisältö ei auta työntekijää vain hänen aloittaessaan työnsä, vaan siitä on todennäköisesti työntekijälle apua myös myöhemmissä vaiheissa eri työtilanteissa. Kansio otetaan käyttöön keväällä 2012, ja se on tarkoitettu Jyvä-Golfin klubiravintola Bar Foren henkilökunnalle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdyttäminen, perehdytyskansio, uusi työntekijä		
Muut tiedot Liitteenä perehdytyskansio, 24 sivua		



Author(s) BACKMAN, Rosa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 7.5.2012
	Pages 78	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title THE ORIENTATION OF A NEW EMPLOYEE AT BAR FORE		
Degree Programme Degree Programme in Services Management		
Tutor(s) NIKMO, Auli		
Assigned by Jyvä-Golf Ry		
Abstract <p>The aim of the thesis was to write an orientation guide for Bar Fore, the club restaurant of Jyvä-Golf Ry. The need for a new orientation guide was discovered when the already existing orientation material was found outdated and insufficient. The material was also in several different sources and it was unpractical and difficult to use.</p> <p>In the operational part of the thesis the author's own work experience at Bar Fore was used as a knowledge base, as well as literature, a variety of guides and legislation. The wishes, needs and opinions of the commissioner were also taken into consideration in the compiling of the orientation guide. The process of making the new orientation guide started in August 2011 and the already existing orientation material was used as the base of the new guide.</p> <p>As a result of the thesis Bar Fore received an up-to-date and practical orientation guide which consists of parts related to the organization and employment, and there are also parts that handle the actual job and tasks of the employees. The thesis also discusses the theory of orientation in general: what orientation is, how the orientation process is carried out successfully, what makes a good mentor and how one can monitor, evaluate and develop orientation.</p> <p>The orientation guide is not beneficial to the employees only in the beginning of the new job, but also at the later phases of the job at different kinds of situations. The guide will be taken into use in the spring of 2012 and it is intended for the use of the employees at Jyvä-Golf's club restaurant Bar Fore.</p>		
Keywords Orientation, orientation guide, new employee		
Miscellaneous Orientation guide attached, 24 pages		

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 JYVÄS-GOLF RY.....</b>	<b>5</b>
2.1 Golf-toiminta .....	5
2.2 Bar Fore .....	5
<b>3 SISÄINEN MARKKINOINTI.....</b>	<b>6</b>
3.1 Sisäisen markkinoinnin päämäärät ja tavoitteet.....	7
3.2 Sisäisen markkinoinnin keinot .....	8
<b>4 REKRYTOINTI.....</b>	<b>10</b>
4.1 Rekrytoinnin suunnittelu .....	11
4.2 Työpaikkailmoitus.....	12
4.3 Hakemusten käsittely .....	13
4.4 Haastattelu.....	14
4.5 Valintapäätös.....	17
<b>5 PEREHDYTTÄMINEN .....</b>	<b>18</b>
5.1 Perehdyttämisen kokonaisuus.....	18
5.2 Perehdyttämisen tavoitteet .....	20
5.2.1 Tavoitteena yksilön sitoutuminen .....	21
5.2.2 Tavoitteena organisaation uudistumiskyky .....	23
5.2.3 Uudistumisen ja rutinoitumisen paradoksi .....	24
5.3 Perehdyttämisen sisältö, osa-alueet ja välineet.....	24
5.3.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa.....	25
5.3.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen .....	26
5.3.3 Työsuhdeperehdyttäminen .....	26
5.3.4 Työnopastus .....	27
5.3.5 Välineet .....	30
5.4 Perehdyttämissuunnitelma.....	31
5.5 Hyvä perehdyttäjä.....	34
5.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	36
5.7 Perehdyttämisen kehittäminen .....	38
<b>6 PEREHDYTYSKANSIO BAR FOREEN .....</b>	<b>41</b>

	2
<b>7 POHDINTA.....</b>	<b>42</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>45</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>47</b>
<b>Liite 1. Esimerkki perehdyttämissuunnitelman pohjasta.....</b>	<b>47</b>
<b>Liite 2. Esimerkki perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistasta.....</b>	<b>48</b>
<b>Liite 3. Lomake lähtötilanteen selvittämiseen.....</b>	<b>53</b>
<b>Liite 4. Lomake perehdyttämisen kehittämisohjelmalle.....</b>	<b>54</b>
<b>Liite 5. Bar Foren perehdytyskansio .....</b>	<b>55</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus Lepistön mukaan .....	19
Kuvio 2. Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan .....	21
Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen ...	29
Kuvio 4. Perehdytyssuunnitelma .....	32
Kuvio 5. Perehdyttämisprosessin kiertokulku .....	36
Kuvio 6. Perehdyttämisen kehittämisohjelman suunnittelu .....	39

## 1 JOHDANTO

Ravintola-alalla ja kausiluontoisissa työtehtävissä henkilökunnan vaihtuvuus on suurta. Nykyisin käytetään paljon myös vuokratyövoimaa. Tämän lisäksi työyhteisössä ja työssä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Perehdyttämisen tarve on siis jatkuvaa ja sen merkitystä henkilökunnan hyvinvointiin ja palvelun laatuun ei pidä aliarvioida. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle (Viitala 2006, 259).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on avata lukijalle perehdytyksen merkitystä ravintola-alalla ja tuottaa toimeksiantajan käyttöön perehdytyskansio työntekijöille. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä, ja on tärkeää, että siinä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin (Vilkka & Airaksinen 2003, 9). Tämän opinnäytetyön käytännön toteutus on konkreettinen perehdytyskansio toimeksiantajayritykselle eli Jyvä-Golf Ry:n kahvila-ravintola Bar Forelle.

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi ei kuitenkaan riitä yksin pelkkä perehdytyskansio, koska ideana on, että opinnäytetyön tekijä osoittaa kykenevänsä yhdistämään ammatillisen teoreettisen tiedon ammatilliseen käytäntöön, kykenee pohtimaan alan teorioiden ja niistä nousevien käsitteiden avulla kriittisesti käytännön ratkaisuja ja kehittämään niiden avulla oman alan kulttuuria (Vilkka & Airaksinen 2003, 41). Opinnäytetyöni koostuu siis konkreettisen perehdytyskansion lisäksi tietoperustasta. Teoriaosassa kerron lyhyesti yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja siihen kuuluvasta rekrytoinnista, joka sisältää jo hieman uuden työntekijän perehdytystä. Suurin osa teoriaosasta muodostuu juuri perehdytyksestä. Perehdyttämisen tarve voi tulla organisaatiossa esille monissa erilaisissa tapauksissa. Perehdytystä tarvitaan mm. uuden koneen tai menetelmän käyttöönotossa, työntekijän vaihtaessa

työtehtäväänsä tai palatessa pitkältä lomalta, yrityksen muutostilanteessa (esim. fuusio) ja uuden työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa. Tässä opinnäytetyössä perehdyttämistä käsittelevä osio on rajattu juuri uuden työntekijän perehdyttämiseen uudessa työpaikassa.

Idea opinnäytetyöhön syntyi, kun huomasin työpaikassani Bar Foressa perehdytyksen ontuvan ja sen vaikuttavan henkilökunnan jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä palvelun laatuun. Bar Foressa kyllä oli perehdytyskansio, mutta se ei ollut ajan tasalla eikä käytännöllinen. Siinä oli vanhentunutta ja turhaa tietoa, sieltä puuttui tärkeitä asioita, ja se oli useassa eri osassa. Perehdytysmateriaali ei ollut perehdytyksen ainoa puutteellinen osa, vaan myös perehdytyksen toteutus oli huonosti järjestetty. Kukaan ei ottanut perehdytyksestä vastuuta tai delegoinut sitä eteenpäin, ja perehdyttämisen suunnittelu oli tehty hatarasti tai ei ollenkaan. Perehdytys tapahtui lähinnä töiden ohella toisella kädellä ohjaten, ja asioita piti oppia ns. kantapään kautta virheitä tehden.

Perehdytyskansio tulee käyttöön toimeksiantajalle keväällä 2012. Sen tarkoituksena on toimia tukena perehdytyksessä ennen golfkauden alkua ja toimia tiedonlähteenä tarpeen tullen koko kauden ajan. Kansion sisältö pohjautuu aikaisempien vuosien perehdytyskansioihin, omaan työkokemukseeni yrityksessä kolmen golfkauden ajalta ja toimeksiantajan mielestä keskeisimpiin osa-alueisiin.

## 2 JYVÄS-GOLF RY

### 2.1 Golf-toiminta

Jyväs-Golf on vuonna 1978 perustettu yhdistyspohjainen golfkenttä. Toiminta alkoi Jyväskylän Laajavuorella, mutta vuonna 1981 tehtiin päätös kentän rakentamisesta Sippulanniemeen, jonne kentän rakentaminen aloitettiin vuonna 1982. Kentän lopulliseen 9-väyläiseen muotoonsa saaminen kesti kymmenen vuotta, ja yhteistyökumppanit pääsivät avaamaan uusitun kentän vuoden 1992 syyskuussa. Varsinainen pelaaminen kentällä käynnistyi keväällä 1993. (Jyväs-Golf Ry:n kotisivut)

Golfkenttä ja harjoitusgreenit sijaitsevat siis nykyisin Sippulanniemessä, vain muutaman kilometrin päässä Jyväskylän keskustasta. Jyväs-Golf on ainut golfkenttä niin lähellä Jyväskylää, sillä kilpailevat kentät sijaitsevat Jyväskylän maalais- ja lähikunnissa. Se tuo kilpailuedun muihin kenttiin verrattaessa, sillä hektisessä nyky-yhteiskunnassa, jossa aika on rahaa, pelaajien on helpompaa ja nopeampaa mennä lähempänä keskustaa, koteja ja työpaikkoja sijaitsevalle kentälle pelaamaan virkistävät 9 väylää kauempana sijaitsevien 18 väylän sijaan.

Jyväs-Golfin jäsenmäärä oli kaudella 2011 yli 800 ja vuonna 2010 kentällä pelattiin yli 24 000 lähtöä (Jyväs-Golf Ry:n kotisivut).

### 2.2 Bar Fore

Bar Fore on Jyväs-Golf Ry:n omistama kahvila-ravintola, joka toimii aivan golfkentän ja harjoitusgreenien välittömässä läheisyydessä Jyväs-Golfin klubirakennuksessa. Vielä vuonna 2009 Bar Fore toimi lähinnä kahvilana ja tarjosi asiakkailleen muutamia vitriinituotteita, kuten täytettyjä leipiä ja erilaisia pullia. Kahvilassa oli myynnissä myös erilaisia virvoitusjuomia ja makeisia sekä anniskeluun C-oikeudet. Pienen ja epäammattimaisen keittiön vuoksi lounastarjoilu oli hyvin pienimuotoista ja vaatimatonta, kunnes talvella 2009-



2010 tehtiin suuri keittiön laajennusremontti ja Bar Fore sai ammattimaisen keittiön. Kesällä 2010 toiminta laajeni kahvilasta enemmän ravintolamaiseksi ja uuden keittiön myötä mahdollistettiin aikaisempaa runsaampi lounasbuffet. Talvella 2010–2011 klubirakennusta remontoitiin ja laajennettiin lisää, jolloin käyttöön saatiin myös yksityistilaisuudet ja kokoukset mahdollistava erillinen kabinetti.

Bar Foren pääasiallinen asiakasryhmä ovat Jyvä-Golfin jäsenet. Muut asiakasryhmät ovat vieraspelaajat, muut lounasasiakkaat, läheiseltä kuntoradalta kahvilaan poikkeavat ulkoilijat, erilaisille golf-kursseille osallistujat sekä yritys- ja kokouspalveluiden käyttäjät.

Bar Foren asiakkaat ovat siis pääosin Jyvä-Golfin jäseniä, ja siksi Bar Foren arvoihin kuuluvat jäsenlähtöisyys ja yhteisöllisyys. Muita Bar Foren arvoja ovat ympäristöystävällisyys ja liikunnallisuus. Arvot näkyvät Bar Foren tuotevalikoimassa sekä henkilökunnan työskentelyssä ja käytöksessä.

### **3 SISÄINEN MARKKINOINTI**

Markkinoinnilla on neljä toimintamuotoa: ulkoinen markkinointi, vuorovaikutus-markkinointi, jälkimarkkinointi ja sisäinen markkinointi. Ulkoinen markkinointi tapahtuu asiakassuhteen luomisvaiheessa, vuorovaikutus-markkinointi erityisesti palvelu- ja myyntivaiheessa, jälkimarkkinointi asiakassuhteen kehittämisvaiheessa, ja sisäinen markkinointi taas on jatkuvaa henkilökunnan motivointia. (Lahtinen & Isoviita 2007, 9.)

Sisäinen markkinointi on yksi voimakkaimpia kilpailuetuja tarjoava alue. Jos yritys käyttää rahaa ja vaivaa pelkästään ulkoiseen markkinointiin, on melko varmaa, että kumpikin puoli panoksista menee hukkaan. (Sipilä 2008, 96.) Onhan selvää, että jos yritys panostaa pelkästään mainostamiseen ja lupaa asiakkailleen asioita, ei henkilökunnalla ole mitään mahdollisuutta lunastaa näitä lupauksia, jos niitä ei ole heille itselleen ”myyty”. Sisäisen markkinoinnin perussääntönä

onkin, että sisäisesti heikko yritys ei voi olla ulkoisesti vahva (Lahtinen & Isoviita 2007, 9).

Hyvää työmotivaatiota ei voi ostaa eikä luoda käskemällä. Tästä syystä hyvä henkilökunta on vaikeasti jäljiteltävissä, mutta se on ”edullinen” kilpailukeino. Siksi sisäinen markkinointi on suunniteltava yhtä vakavasti kuin yrityksen muut liiketaloudelliset tavoitteet. Huolellinen suunnittelu on avain onnistuneeseen sisäiseen markkinointiin. Sanotaan, että esimies saa sellaiset alaiset kuin hän ansaitsee. ( Lahtinen & Isoviita 2007, 66-67.)

Sisäistä markkinointia ei voi vastuuttaa alaspäin: esimiesten ja johdon on itse oltava siitä vastuussa. Jos sisäinen markkinointi delegoitaisiin esimerkiksi organisaation henkilöstösihteerin tai markkinointiassistentin vastuulle, työntekijät saattaisivat kokea, että yrityksen johto ei pidä sisäistä markkinointia kovinkaan tärkeänä. (Lahtinen & Isoviita 2007, 66.) Sisäisen markkinoinnin on oltava luonteva ja kiinteä osa koko yrityksen toimintaa. Henkilökunnan on tunnettava uskoa omaan toimintaansa, innostusta ja halua tehdä menestystä. Mikään näistä ei kuitenkaan synny itsestään – niiden eteen on tehtävä töitä. Siinä onnistutaan ennen kaikkea välittämällä ihmisistä ja pitämällä huoli, että heillä on kaikki tarpeellinen tieto markkinoitavasta tuotteesta ja palvelusta sekä niihin kohdistuvista toimenpiteistä. (Sipilä 2008, 97-98.)

### **3.1 Sisäisen markkinoinnin päämäärät ja tavoitteet**

Henkilökunnan ammatillinen ja asenteellinen osaaminen vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin yritys onnistuu luomaan ja kehittämään kannattavia ja kestäviä asiakassuhteita. Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa esimiestyöskentely tähtää siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. (Lahtinen & Isoviita 2007, 65.)

Sisäisen markkinoinnin päämäärät eivät rajoitu vain työyhteisössä toimiviin työntekijöihin. Sisäinen markkinointi alkaa jo henkilökunnan valintatilanteessa. Yksi sisäisen markkinoinnin päämääristä onkin hyvien työntekijöiden palkkaaminen. Kun yritykseen on saatu juuri ne oikeat työntekijät, on ne hyvät

työntekijät pystyttävä pitämään organisaation palveluksessa. Myös se on sisäisen markkinoinnin päämäärä. Viimeinen, muttei suinkaan vähäisin, sisäisen markkinoinnin päämäärä on motivoida työntekijöitä palvelemaan ja markkinoimaan tuotteita asiakassuuntaisesti. (Lahtinen & Isoviita 2007, 65.)

Lehtosen mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda sisäinen ilmapiiri, joka inspiroi koko henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta (Lehtonen 1998). Lahtisen ja Isoviidan kirjassa sisäisen markkinoinnin tavoitteita on selitetty hieman useammalla lauseella. Heidän mukaansa tavoitteena on saada koko henkilökunta sisäistämään yhteisön palvelufilosofia, luoda kannustava, avoin työilmapiiri, joka rohkaisee avoimuuteen, kitkeä henkilökunnasta ”tämä ei kuulu minulle”-ajattelu, sekä oppia arvostamaan ihmisten erilaisuutta ja pitämään jokaisen työpanosta yhtä arvokkaana. (Lahtinen & Isoviita 2007, 67.) Kaikkien tavoitteiden tarkoituksena on motivoida työntekijöitä, pitää heidät tyytyväisinä ja saada heidät tuntemaan työnsä arvostetuksi ja tärkeäksi. Organisaatio voi olla tehokas vain, jos halu tehdä asiat paremmin lähtee ihmisestä itsestään (Sipilä 2008, 100).

### 3.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Hyvään työtulokseen tarvitaan kolme tekijää: motivaatio, valmiudet ja mahdollisuudet (Lahtinen & Isoviita 2007, 67). Jotta henkilökunnalla olisi kaikki nämä kolme tekijää, on sisäisen markkinoinnin toimittava. Sisäinen markkinointi alkaa jo henkilökunnan valintavaiheessa, ja silloin tehtyjä virheitä on vaikea yrittää korjata myöhemmin (Lahtinen & Isoviita 2007, 68). Työnantajan maineella on tässä vaiheessa vaikutusta. Jos yritys on toiminut henkilöstöasioissa aikaisemmin huonosti, on todella suuri todennäköisyys, että sana haviteltavien työntekijöiden keskuudessa leviää entisen työntekijöiden tai paikkaan joskus hakeneiden välityksellä. Sisäinen markkinointi luonnollisesti myös jatkuu perehdytyksessä ja henkilöstön jatkaessa organisaatiossa työskentelyään. Sisäistä markkinointia ei voi lopettaa perehdytykseen tai alkaa panostaa siihen vasta, kun henkilöstössä huomataan tyytymättömyyttä. Henkilöstön hyvinvoinnista ja motivoinnista on huolehdittava jatkuvasti. Työympäristö on saatava sellaiseksi, että työntekijät innostuvat oma-aloitteisesti toimimaan

asiakasta arvostavasti ja palveluhenkisesti (Lahtinen & Isoviita 2007, 68). Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat erilaiset koulutukset, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus (Lahtinen & Isoviita 2007, 68).

### **Koulutus**

Erilaisilla koulutuksilla henkilökunnalle annetaan valmiudet toimia oikein oikeissa tilanteissa. Koulutus ei tässä tarkoita kuitenkaan perehdyttämistä työpaikan tavoille, sillä se kuuluu sisäiseen tiedotukseen. Koulutus voi olla esimerkiksi koko henkilökunnalle annettu markkinointi- ja palvelukoulutus, asennekoulutus asiakassuuntaiseen toimintatapaan tai laatua painottava koulutus (Lahtinen & Isoviita 2007, 68).

### **Motivoiva esimiestoiminta**

Huono esimiestoiminta voi tehdä paljon hallaa muuten päteville henkilökunnalle. Liian usein esimies unohtaa henkilökunnan motivoimisen, ja se ilmenee työntekijöissä tyytymättömyytenä. Tyytyväiset työntekijät luovat asiakas-tyytyväisyyttä. Tämä toimii myös toiseen suuntaan, eli tyytymättömät työntekijät tekevät asiakkaistakin tyytymättömiä.

Esimiehen tulisi olla jämäkkä ja luvata vain se, minkä aikoo tehdä (Lahtinen & Isoviita 2007, 68). Lunastamattomat lupaukset eivät turhauta pelkästään asiakkaita vaan myös työntekijöitä. Henkilökuntaa on kohdeltava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, ja esimiehen johtamistyylin on oltava innostavaa, kannustavaa, motivoivaa ja yksilöllistä (Lahtinen & Isoviita 2007, 68).

Lahtisen ja Isoviidan (2007) mukaan motivoivaa esimiestoimintaa ovat myös ihmisten ottaminen huomioon heitä koskevissa ratkaisuisa, selkeiden tavoitteiden ja toimenkuvien määrittäminen, avoimuus ja säännöllisten ilmapiiiritutkimuksien tekeminen sekä säännölliset kokoukset ja palautekeskustelut.

## Sisäinen tiedotus

Sisäinen tiedotus on asiakaspalvelun laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Sen ontuminen näkyy esimerkiksi asiakkaille työntekijän epävarmuutena työskentelyssä tai työntekijöiden tyytymättömyydessä johdon tapaan jakaa informaatiota eteenpäin henkilökunnalle.

Sisäistä tiedotusta on monenlaista, ja siinä käytetään samanaikaisesti useita viestintäkanavia. Niitä voivat olla esimerkiksi henkilöstölehti, esitteet, julisteet, yritysvideot, sähköposti ja www-sivut. Paras tapa sisäiseen tiedottamiseen on kuitenkin face-to-face-tiedottaminen ja ryhmäkeskustelut. Sisäinen tiedottaminen alkaa jo perehdyttämisestä ja ns. ”talon tavoille” opettamisesta. Siinä apuna toimivat sisäiset perehdyttämissoppat. (Lahtinen & Isoviita 2007, 68.)

## 4 REKRYTOINTI

Yrityksen rekrytointitarve voi syntyä kolmesta eri syystä. Organisaatio saattaa kasvun myötä tarvita uuden tai uusia työntekijöitä, tai sitten sillä on tarvetta uudenlaiselle osaamiselle. Rekrytointitarve syntyy myös työntekijän irtisanoutuessa tai lähtiessä pois organisaatiosta. Yksi rekrytointitarpeen aiheuttaja on myös työntekijän siirtyminen organisaation sisällä toisiin tehtäviin. (Hyppänen 2007, 176-177.)

Eräsalon (2008, 28) mukaan rekrytointi on yksi yrityksen tuloksen tekemisen ja osaamisen kriittisistä lähtökohdista ja menestystekijöistä. Siksi rekrytoimiseen on panostettava ja se on suunniteltava hyvin. Rekrytoinnissa on muistettava liikeidean asettamat vaatimukset, sillä hyväkin liikeidea voidaan pilata valitsemalla muuten ammattitaitoisia, mutta juuri kyseiseen liikeideaan soveltumattomia henkilöitä (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 46).

## 4.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Vaikka rekrytointiprosessin suunnittelu vaatiikin aikaa, se säästää sekä aikaa että rahaa tulevaisuudessa ja varmistaa onnistuneen rekrytoinnin. Esimiehen olisikin hyvä rekrytointiprosessia nopeuttaakseen varata aikaa kalenteristaan jo etukäteen esimerkiksi toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittämiselle, hakuilmoituksen laatimiselle, mahdollisiin yhteydenottoihin vastaamiseen, hakemusten lukemiselle ja arvioinnille, haastateltavien valinnalle, hakijoiden kutsumiselle haastatteluun, varsinaisille haastatteluille sekä mahdollisille jatkotoimenpiteille. (Hyppänen 2007, 180.)

Ennen kuin mitään muuta voidaan rekrytoinnin suhteen tehdä, on ensin todettava tarve rekrytoinnille. Huomioon on otettava kaikki työvoiman tarpeeseen vaikuttavat tekijät, kuten työn laatu ja määrä sekä työpaineen vaihtelut. Kun tarve on todettu, päätetään minkälaiseen työsuhteeseen ja millä perusteilla työntekijää aletaan hakea. (Eräsalo 2008, 29.)

Jotta pystyttäisiin päättämään, millaista henkilöä organisaation haetaan, on määriteltävä toimenkuva eli määritellään työtehtävän sisältö (Hyppänen 2007, 178). Kun työtehtävä on selvitetty, konkretisoidaan, millaista osaamista työtehtävässä tarvitaan. Osaaminen muodostuu työkokemuksen ja koulutuksen yhteisvaikutuksesta. Rekrytoijan on hyvä määritellä työtehtävän edellyttämät minimivaatimukset, mutta kriteerejä ei saa määritellä liian ”löysästi”, sillä se saattaa saada liikkeelle ns. ”kokeilijat”, jotka eivät ole todellisia potentiaalisia ehdokkaita kyseiseen tehtävään. Alan työkokemusta vaadittaessa on hyvä tarkentaa, millaista työkokemusta alalta vaaditaan. Esimerkiksi pikaruokaravintolan kokin työkokemus ei ole riittävää alan kokemusta korkeatasoiseen ruokaravintolaan kokkia etsittäessä. Ammatillisen osaamisen lisäksi on mietittävä, millaisia halutut henkilökohtaiset ominaisuudet ovat. (Eräsalo 2008, 29.)

Rekrytoinnin seuraavassa vaiheessa on valittava, mitä kanavaa ehdokkaiden hankintaan käytetään. Rekrytoinnissa voidaan käyttää sisäisiä ja ulkoisia rekrytointikanavia, ja niitä voidaan käyttää myös samanaikaisesti (Hyppänen

2007, 179). Jo kanavan valinnalla on vaikutusta siihen, minkä tyyppisiä ehdokkaita saadaan (Eräsalo 2008, 33).

## 4.2 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoituksen merkityksen voi helposti aliarvioida. Ilmoitus on kuitenkin tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää, ja siksi on syytä miettiä etukäteen, minkälaista tietoa yritys haluaa antaa mahdollisille työnhakijoilleen (Kauhanen 2006, 76). Työpaikkailmoitus toimii mainoksena, ja onnistuessaan se voi jäädä lukijan mieleen ja houkutella jopa asiakkaaksi (Eräsalo 2008, 34).

Hyvän työpaikkailmoituksen on oltava selkeä: kaiken oleellisen näkee yhdellä silmäyksellä (Viitala 2004, 253). Ilmoituksessa tulisi olla kuvaus yrityksestä, työtehtävä ja kuvaus siitä, hakijoille asetetut vaatimukset, kuten koulutus, aikaisempi työkokemus sekä kielitaito ja maininta vaadittavista erityisvaatimuksista, kuten anniskelu- tai hygieniapassista. Lisäksi ilmoituksessa on tultava ilmi, mitä yritys tarjoaa työntekijälle: työsuhteen kesto ja laatu, palkkauksen perusteet ja henkilöstöedut. Jotta hakijat osaavat toimia oikein, on ilmoituksessa kerrottava ohjeet hakemisesta, hakemuksen laatimisesta sekä toimittamisesta ja tietysti haku aika. Jos organisaatio päättää, että hakijoiden on mahdollista saada lisätietoa tarjottavasta tehtävästä ja yrityksestä, tulee ilmoituksessa olla lisätietoja antavan henkilön nimi sekä aika ja tapa, miten lisätietoja voi tiedustella, esim. sähköpostitse tai puhelimitse. (Eräsalo 2008, 33.) Lisäinformaatiota antava henkilö on syytä valmentaa tehtävään hyvin, koska hänen antamansa informaation perusteella potentiaaliset hakijat muodostavat mielikuvan yrityksestä (Kauhanen 2006, 78). Ilmoituksen loppuun on hyvä lisätä vielä tieto siitä, mihin mennessä jatkoon valituille ilmoitetaan (Eräsalo 2008, 33).

Ilmoituksen tulisi herättää huomiota positiivisella tavalla. Silti tehtävän kuvauksen, vaadittavien taitojen ja ominaisuuksien ja organisaation tarjoamien etujen on pidettävä paikkansa, eikä niitä saa harhaanjohtavasti kaunistella. Muuten on vaarana, että hakijat kiinnostuvat paikasta väärin perustein, ja se ei ole yrityksen eikä työntekijän tulevaisuuden kannalta kannattavaa. (Hyppänen 2007, 181.) On tärkeää muistaa myös, että ilmoituksen visuaalisuuteen on

kiinnitettävä huomiota. Jos ilmoitus julkaistaan sanoma- tai muussa lehdessä, tulee ilmoituksen erottua muista (Eräsalo 2008, 34).

Kaikki avoimet työpaikat on ilmoitettava työvoimatoimistoon. Työvoimatoimisto tarjoaa yrityksille erilaisia rekrytointipalveluita ja voi suorittaa tarjokkaiden alkuhankinnan ja monia muita palveluita. Työvoimatoimiston peruspalvelut ovat ilmaisia, mutta lisä- ja asiantuntijapalvelut ovat maksullisia. Työnantajan on mahdollista viedä työpaikkailmoituksensa työvoimatoimiston verkkopalveluihin osoitteessa mol.fi. (Eräsalo 2008, 33-34.)

Työpaikkailmoitusta laatiessa on tärkeää muistaa, että työsopimuslain (55/2001) ja yhdenvertaisuuslain (21/2004) määräyksellä työpaikkailmoitus ei saa olla syrjivä. Syrjintäpykälän rikkomisesta voidaan tuomita sakkoihin, ja syrjintään syyllistynyt voi joutua maksamaan rahallisia korvauksia syrjinnän kohteeksi joutuneelle. (Eräsalo 2008, 34.) Työpaikkailmoituksessa ei saa siis olla vaatimuksia, jotka viittaavat esimerkiksi ikään, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen, ihonväriin tai kansalaisuuteen.

### 4.3 Hakemusten käsittely

Ennen hakemusten käsittelyä on hyvä palauttaa vielä mieleen täytettävän paikan toimenkuva ja määritelty henkilöprofiili. Niiden perusteella voi tehdä muistilistan seulontakriteereistä helpottamaan hakemusten käsittelyä. Jos hakemuksia on paljon, voidaan ne jakaa seulontakriteerien avulla kyllä-, ei- ja ehkä-pinoihin. Kyllä-pinon hakijoita harkitaan kutsuttavaksi haastatteluun, ehkä-pinon hakemuksia on tarkasteltava vielä hieman tarkemmin, ei-pinon hakemukset voi siirtää tässä vaiheessa syrjään. Näin saadaan karsittua käsiteltävien hakemusten määrää. (Hyppänen 2007, 182.)

Hakemuksena on yleensä sekä vapaamuotoinen hakemus ja CV (curriculum vitae) eli ansioluettelo. Vapaamuotoinen hakemus on persoonallinen myyntikirje, jossa hakija pyrkii tuomaan mahdollisimman hyvin esiin omat vahvuutensa haettavaan tehtävään. Ansioluettelo on taas kuvaus hakijan elämän kulusta aikajärjestyksessä, ja sen pituus on yleensä n. 1-2 sivua. (Kauhanen 2006, 79.)



Hakemusten perusteella hakijoista tehdään yhteenveto, joka sisältää perustiedot ja mahdolliset työhönsopivuutta puoltavat seikat. Jatkoon valitaan joukosta valintakriteerit parhaiten täyttävät. (Eräsalo 2008, 38.) Ennen valinnan tekoa on kuitenkin päätettävä, kuinka monta hakijaa haastatteluun otetaan. Jos hakijoita on vähän, on mahdollista kutsua vaikka kaikki hakijat haastatteluun. (Hyppänen 2007, 183.) Alkukarsinta kannattaa tehdä melko varovaisesti: on parempi kutsua hieman liian paljon kuin liian vähän haastateltavia ehdokkaita. Papereiden antamaa tietoa on syytä täydentää henkilökohtaisin haastatteluin. (Nieminen 1994, 58-59.)

#### 4.4 Haastattelu

Haastattelu on rekrytointiprosessin merkittävin vaihe. Kaikki prosessin aikaisemmat toimenpiteet ovat tähdänneet siihen, että haastatteluun löytyisi oikeat ihmiset. (Hyppänen 2007, 184.) Haastattelu on yleisimmin käytetty valintamenetelmä ja sen tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään. Haastattelu toimii kaksisuuntaisesti ja sen avulla myös hakija saa lisätietoa avoimena olevasta tehtävästä ja koko organisaatiosta. Haastattelun tulisikin olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. (Kauhanen 2006, 79.) Haastatteluun tulisi kiinnittää riittävästi huomiota, sillä se on tärkein tiedonhankintamenetelmä. Haastattelulla täytyy olla selkeä tavoite ja haastattelijan tehtävänä on ohjata haastattelua niin, että tavoitteeseen päästään. Onnistunut haastattelu on joustava ja siinä työnhakija saadaan puhumaan enemmän kuin haastattelija. (Eräsalo 2008, 38.)

Onnistunut haastattelu mahdollistaa sen, että kaikista haastatelluista saadaan vertailukelpoiset tiedot. Tämä vaatii hyvää valmistautumista ja riittävää järjestelmällisyyttä. (Kauhanen 2006, 79.) Haastattelua varten on varatta rauhallinen tila, jonne haastateltavan on helppo tulla. Haastatteluajat on sovittava ja silloin on tärkeää kertoa haastatteluun kutsutulle tarkasti haastattelun aloitusaika, kesto ja paikka. Haastattelun kesto on yleensä noin tunti. Ennen haastattelua on mietittävä keitä haastatteluun osallistuu. Jos haastattelijoita on useampi kuin yksi, on sovittava työnjaosta. Esimerkiksi parihaastattelu on hyvä, kun toinen voi kysyä ja toinen voi tarkkailla ja tehdä

muistiinpanoja. Haastattelujen aikatauluttamista miettiessä on hyvä muistaa myös taukojen pitäminen haastattelujen välillä. Ei kannata tehdä kovin montaa haastattelua peräjälkeen, koska keskittymiskyky saattaa heiketä liian pitkäkestoisessa ja intensiivisessä haastatteluputkessa. (Hyppänen 2007, 183-184.)

Haastatteluun valmistautuessa on kerrattava vielä täytettävän paikan toimenkuva ja ideaalinen henkilökuva. Haastateltavan hakupapereihin on hyvä perehtyä vielä ennen haastattelua, jottei niitä tarvitse selata haastattelun aikana ja näin tuhjata haastattelu-aikaa. Ennen haastattelua tulisi lisäksi tehdä muistilista kysyttävistä asioista ja suunnitella, kuinka aikoo käyttää haastatteluun varatun ajan. (Hyppänen 2007, 184.)

Haastattelun voi toteuttaa kolmella eri tavalla: strukturoituna haastatteluna, avoimena haastatteluna tai puoliavoimena haastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija käyttää ennalta laadittua asia- ja kysymyslistaa. Haastattelu on kaikille hakijoille samanlainen ja näin hakijoiden vertailu ja muistiinpanojen tekeminen helpottuvat.

Avoimessa haastattelussa edetään tilanteen mukaan ilman yksityiskohtaista suunnitelmaa. Tällöin haastattelu etenee joustavasti ja antaa yksilöstä syvällistä tietoa. Haastateltavien vertailu on kuitenkin hieman hankalaa, kun kaikilta ei kysytä samoja kysymyksiä. Huonoa avoimessa haastattelussa on myös sen vaatavuus: sen toteuttaminen onnistuneesti vaatii haastattelijalta ammattitaitoa ja kokemusta. (Nieminen 1994, 59.) Tästä syystä Hyppäsen (2007) mukaan kokemattoman haastattelijan kannattaa pitäytyä strukturoidussa haastattelussa, vaikka sen huonona puolena on sen jäykkyys.

Puoliavoin haastattelu on kahden edellä mainitun haastateltavan välimuoto. Siinä osa kysymyksistä on laadittu etukäteen ja kysytään kaikilta. Osa kysymyksistä muotoillaan haastattelun aikana haastateltavasta saadun käsityksen ja hänen antamiensa vastausten perusteella. Myös tässä haastateltavassa ehdokkaiden vertailu saattaa olla vaikeaa. (Nieminen 1994, 59.)

Hyppäsen (2007) mukaan haastattelun kulku kannattaa suunnitella siten, että se etenee helpoista asioista vaativiin ja palaa lopussa taas helppoihin asioihin.

Nieminen (1994) toteaa haastattelun tavoitteena olevan hakijan nykyisen elämäntilanteen ja henkilöhistorian keskeisimpien piirteiden kartoittaminen. Tässä haastattelua tukemassa käytetään yleensä ansioluetteloa ja hakijan kirjoittamaa avointa hakemusta, jos sellaista on pyydetty.

Haastattelussa on tärkeää saada selville, miksi hakija haluaa vaihtaa työpaikkaa tai työtehtäväänsä. Lisäksi tulisi kartoittaa millaisia odotuksia tai tavoitteita hakijalla on haettua työtä ja omaa tulevaisuutta kohtaan. Niiden selvittäminen onnistuu vielä suoraan kysymällä, mutta hakijan arvopohjan selvittäminen onkin hieman hankalampaa. Haastattelijan tulisi kyetä selvittämään, yhtenevätkö hakijan arvot yrityksen arvojen kanssa, mutta se täytyy arvioida muiden vastausten perusteella suoraan kysymisen sijaan. (Eräsalo 2008, 41.)

Ei ole suoranaisesti kielletty, mitä työhönottohaastattelussa saa kysyä, mutta henkilötietolaissa (523/1999) on määrätty, että kerättävien tietojen pitää olla oleellisia ja tarpeellisia tulevan työtehtävän kannalta ja yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain (759/2004) mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työnhakijan työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja (Eräsalo 2008, 41). Tarpeelliseksi katsotaan kaikki pätevyyttä ja sopivuutta selvittävät kysymykset ja tarpeellisuus määrittyy avoinna olevan työtehtävän perusteella. Arkaluontoisia yksityisyyden piiriin kuuluvia aiheita ovat mm. seksuaalinen suuntautuminen, rotu, sairaus, uskonnollinen tai poliittinen vakaumus ja ammattiliittoon kuuluminen, mutta myös näitä asioita voidaan käsitellä, jos haastateltava henkilö antaa suostumuksensa tai tiedot ovat julkisia. Nämä tiedot eivät kuitenkaan saa vaikuttaa valintapäätöksen tekoon. (Hyppänen 2007, 187-188.)

Haastattelussa on tärkeää kiinnittää huomiota esitettävien kysymysten muotoon. Yleisin virhe haastattelussa on suljettujen kysymysten käyttö. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, joihin voidaan vastata vain ”kyllä”- tai ”ei”-vastauksilla. Toinen yleinen virhe on liian monen kysymyksen yhtäaikainen kysyminen. Tällöin vastaus saadaan useimmiten vain ensimmäiseen tai viimeiseen kysymykseen. (Hyppänen 2007, 187.) Nieminen (1994) toteaa myös johdattelevien kysymysten olevan yleinen virhe haastattelussa.

Eräsalo (2008) muistuttaa, että haastatteluteemojen on pysyttävä työorientoituneena. Avoimessa haastattelussa on vaarana alkaa puhumaan esimerkiksi vaikka yhteisestä harrastuksesta. Tällöin haastattelijan valintatoiminta voi vääristyä hänen henkilökohtaisten mieltymystensä suuntaan. (Eräsalo 2008, 40.)

Muita tavallisimpia haastattelun virhelähteitä ovat haloefekti ja taipumus käyttää liian suppeaa asteikkoa. Haloefekti tarkoittaa sitä, kun jokin yksityiskohta tai piirre nousee hallitsevaksi siten, että se saa kohtuuttoman huomion ja haastattelija muodostaa haastateltavasta joko positiivisen tai negatiivisen yleisvaikutelman sen perusteella. Liian suppean asteikon käyttö taas on sitä, ettei haastattelija tee tarpeellisia eroja haastateltavien välille, koska hänellä on taipumus joko kova- tai pehmeäluonteisuuteen. (Nieminen 1994, 61.)

#### 4.5 Valintapäätös

Kauhasen (2006) mukaan valintapäätöksen tekee palkattavan hakijan lähin esimies yleensä oman esimiehensä asettamien rajoitusten puitteissa. On tärkeää, että lähin esimies on tekemässä uutta työntekijää koskevaa valintapäätöstä, ettei hän voi paeta tulostavastuutaan vetoamalla siihen, että muut ovat valinneet hänelle alaiset.

Eräsalo (2008) kertoo kirjassaan, että ehdokkaista saadut tiedot on hyvä jaotella tosiasiatietoihin ja arviointitietoihin. Tosiasiatiedot ovat sellaisia, joista on olemassa dokumentti, ja täten ne ovat luotettavampia kuin arviointitiedot, mutta yksinään käytettynä silti riittämättömiä valinnan perusteeksi. Arviointitiedot saadaan prosessin eri vaiheissa ehdokasta havainnoimalla ja hänen osaamisensa soveltuvuutta arvioimalla.

Saadut tiedot voidaan järjestää mahdollisimman selkeään muotoon valintaperusteisiin vertaillen esimerkiksi valintamatriisilla, jossa halutut ominaisuudet on pisteytetty ennalta määrättyllä tavalla. Jos tällaista valintamatriisia käyttää, ei sitä pidä käyttää kuitenkaan liian suoraviivaisesti vaan ennemminkin suuntaa-antavasti: jokaiseen valintatilanteeseen pitää sisällyttää sopivasti väljyyttä, jotta saadaan paras mahdollinen työntekijä.

Valintapäätöstä tehtäessä voidaan nostaa jokin haluttu ominaisuus painottavaksi tekijäksi. Esimerkiksi kielitaito voi olla jossain työpaikassa muita ominaisuuksia tärkeämpi ja työhön valitaan sopivin ehdokas sen perusteella. (Eräsalo 2008, 43-44.) Hyppäsen (2007) mukaan valinnan tulisi kohdistua sopivimpaan henkilöön, ei välttämättä pätevimpään hakijaan.

Päätöstä tehdessä on vielä muistettava, ettei hylkäyksen syy saa olla syrjivä eli se ei saa perustua esimerkiksi ikään, sukupuoleen, etniseen alkuperä tai seksuaaliseen suuntautumiseen (Eräsalo 2007, 44).

Valintapäätöksen jälkeen valituille ehdokkaille ilmoitetaan asiasta ja varmistetaan heidän saatavuutensa. Myös valitsematta jääneille on hyvä ilmoittaa ja kiittää mielenkiinnosta yritystä kohtaan. (Eräsalo 2008, 44.)

Valintapäätöksestä on ilmoitettava myös työyhteisölle (Nieminen 1994, 63).

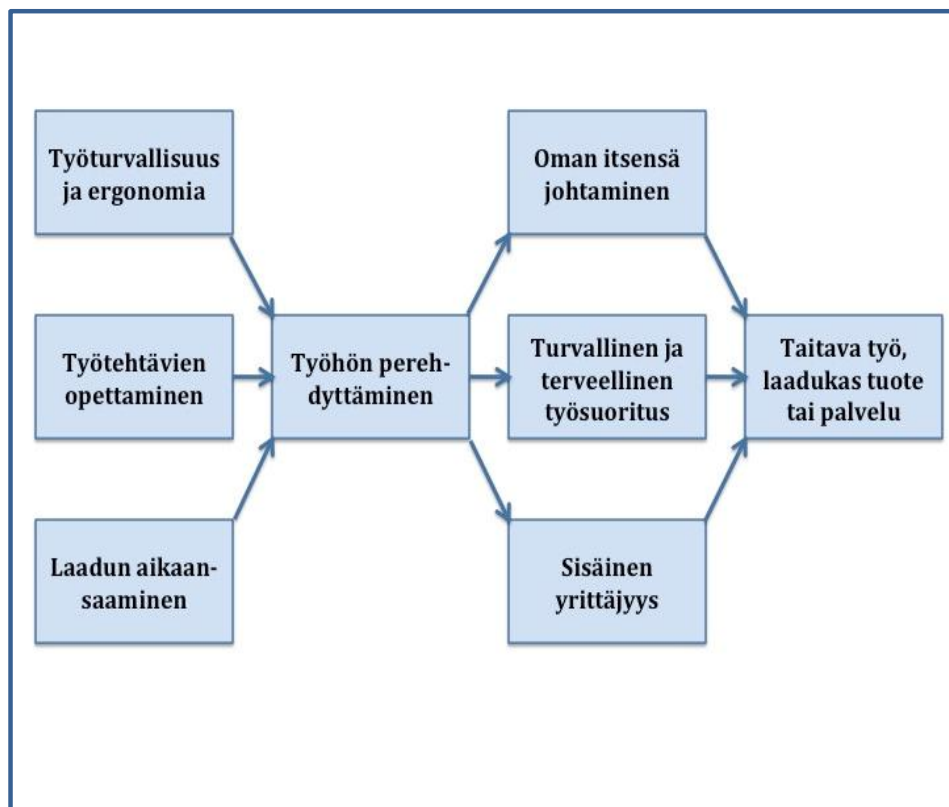
## 5 PEREHDYTTÄMINEN

### 5.1 Perehdyttämisen kokonaisuus

Tehokas ja laadukas perehdyttäminen on yrityksen keino saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua eli erityislaatuista osaamista. Perehdyttämällä vaikutetaan työntekijän tulevaan toimintaan, hänen osaamisensa kehittymiseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. (Eräsalo 2008, 60.) Perusteellisen perehdyttämisen avulla vältytään muuten helposti aiheutuville virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta sekä hyvin suoritettuna se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi (Kauhanen 2006, 88).

Suunnitelmallinen uuden työntekijän perehdyttäminen kuitenkin unohtuu nykyisin aivan liian usein. Kunnollista perehdyttämistä laiminlyödään antamalla uudelle työntekijälle pelkkä perehdytyskansio tai ”tervetuloa taloon”-vihkonen käteen ja samalla aloitetaan jo työt. Näin tapahtuessa työntekijä usein kyllä oppiikin työtä tehdessään, mutta virheiden ja erehdysten kautta. Jotta näiltä

virheiltä ja erehdytyksiltä välttyttäisiin, on työnantajan panostettava perehdytykseen. Kunnollinen perehdyttäminen vaatii hieman aikaa, mutta maksaa itsensä takaisin, kun työntekijä oppii kunnolla työnsä ja alkaa näin tuottamaan tulosta nopeammin. Mitä nopeammin uusi työntekijä kykenee työskentelemään ilman jatkuvaa neuvomista ja ohjausta muilta, sitä nopeammin kaikki hyötyvät siitä. Kjelin ja Kuusisto (2003) määrittelevät perehdyttämisen olevan keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin ja näin mahdollisiksi tulisivat rekrytoinnista odotettavat lisätuotot. Niemisen (1994) mukaan perehdyttäminen tulisi nähdä pitkäjänteisenä prosessina, jonka välityksellä työntekijä oppii jäsentämään tiedollisesti työyhteisön toimintaa. Kauhanen (2006) esittelee kirjassaan Lepistön näkemystä perehdyttämisestä (Kuvio 1.). Sen mukaan työhön perehdyttämisen tavoitteisiin eli taitavaan työhön ja laadukkaaseen tuotteeseen tai palveluun päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Tapahtuma tulisi vielä nähdä sellaisena, että se ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan siinä otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2006, 146.)



Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus Lepistön mukaan

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävä ohjausta ja opastusta.

*Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. (TSL 55/2001: 2. luku, 1§.)*

Myös työturvallisuuslaissa katsotaan työnantajan velvollisuudeksi järjestää työntekijälle riittävä perehdytys.

*Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (TTL 738/2002: 14§, 1 mom.)*

## 5.2 Perehdyttämisen tavoitteet

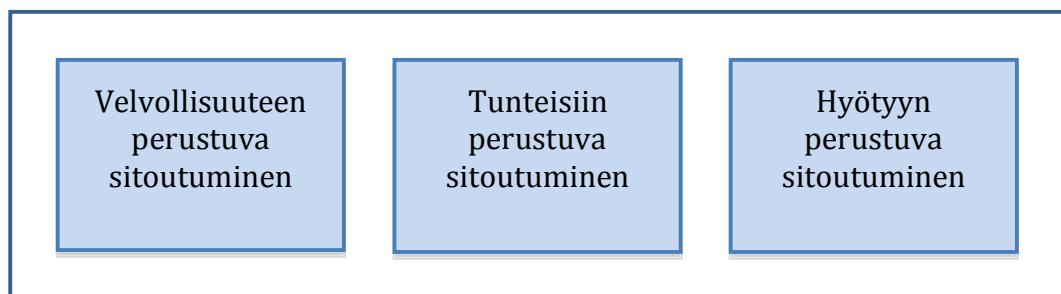
Tullessaan uuteen työpaikkaan työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Organisaation yhtenäisten käytäntöjen ja toiminnan selkeyden säilyttäminen on erittäin tärkeää toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun tuottamiseksi. Tällaisessa tilanteessa tulokkaan ja organisaation on kyettävä tasapainottelemaan säilyttämisen ja uudistumisen välillä. Siksi Kjelin ja Kuusisto (2003) nimeävät perehdyttämisen keskeisimmiksi tavoitteiksi yksilön sitoutumisen ja organisaation uusiutumiskyvyn. Tavoitteet ovat paljon kauaskantoisempia ja laajempia kuin pelkkä tulokkaan tukeminen uuden työsuhteen alussa, ja molemmat tavoitteet ovat keskeisiä yrityksen tuloksentelekyvyn kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15-17.)

Tavoitteena organisaation uudistumiskyky- ja Uudistumisen ja rutinoitumisen paradoksi -luvussa lähteenä on käytetty vain Kjelinin ja Kuusiston teosta Tulokkaasta tuloksentelekyväksi (2003), sillä se käsitteli muita teoksia osuvammin kyseistä teoriaa.

### 5.2.1 Tavoitteena yksilön sitoutuminen

Kilpailu osaavasta henkilöstöstä on aina ollut olemassa ja se on lähivuosina vain kiihtynyt. Työntekijä päättää itse mihin organisaatioon haluaa tulla ja tämä organisaation olisi syytä muistaa. Kjelín ja Kuusisto (2003, 23) huomauttavatkin, että vaatimattomasti menestyvien työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, mutta parhaimpien työntekijöiden sitouttamiseen pystyvät vain harvat. He myös toteavat, että mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta.

Hyvän työtuloksen mahdollistaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin sekä työyhteisöön. Sitoutumisella on kuitenkin useampia ilmenemismuotoja. Kjelín ja Kuusisto (2003) kertovat teoksessaan, että Allenin ja Meyerin (1990) mukaan sitoutumisella on kolme lajia. Sitoutumisen lajit ovat kuvattuna kuviossa 2.



KUVIO 2. Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan

Hyötyyn perustuvassa sitoutumisessa työntekijä ei usko pystyvänsä saamaan muualla samanlaisia etuja. Hän siis sitoutuu organisaatioon niiden uhrausten perusteella, joita organisaation jättäminen vaatisi. Jos työntekijä taas kokee, että hänen on liian aikaista lähteä organisaatiosta tai että lähtö haittaisi työyhteisön toimintaa, on työntekijän sitoutuminen tällöin velvollisuuteen perustuvaa. Voimakkain sitoutumisen muoto on tunteisiin perustuva sitoutuminen. Ollessaan sitoutunut yritykseen tunteillaan työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne



heijastuvat myös yrityksen käytännön toiminnassa. Tunnesitoutunut työntekijä haluaa olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta ja usein tällaiseen sitoutumisen muotoon liittyy myös organisaation johtoa tai omaa esimiestä kohtaan koettu arvostus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27.) Kjelin ja Kuusisto (2003) kertovat teoksessaan, että Greenbergin (1996) mukaan aito sitoutuminen edellyttää tunnesidettä ja arvojen kohtaamista.

Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä ja selventää toimintaan kohdistuvia odotuksia. Rooliodotuksien selventäminen on yksi perehdyttämisen tavoite ja se lisää perusturvallisuutta ja vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen. (Eräsalo 2008, 61). Kauhasen (2006) mukaan perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Tällöin työntekijä tekee työnsä taitavasti ja tuottaa laadukasta palvelua. (Kauhanen 2006, 145-146.) Myös Eräsalon (2006) mukaan on tärkeää luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Tällöin työntekijä saadaan tuntemaan yritys omakseen ja siten hän sitoutuu siihen. Yksilön sitoutumisessa on tärkeää myönteinen asennoituminen yritystä, työtä ja työtovereita kohtaan. (Eräsalo 2006, 61.)

Nieminen (1994) luettelee perehdyttämiselle useita yksilön sitoutumista edistäviä yleistavoitteita. Hänen mukaansa tulokkaan on saatava perustiedot yrityksen nykyisestä tilanteesta ja aikaisemmista kehitysvaiheista, jotta työntekijä ymmärtäisi uuden työpaikkansa organisaatiokulttuurin. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä saa selkeän kuvan omasta asemastaan työyhteisössä, hän sisäistää yrityksen tavoitteet ja omaksuu yrityskulttuurin edellyttämät toimintatavat ja että työntekijää aktivoidaan tuomaan esille omat tietonsa ja taitonsa vähättelemättä niitä. Lisäksi perehdyttämisellä luodaan edellytyksiä osallistua omaa työtä ja työyhteisön kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Perehdytyksen avulla pyritään vähentämään ja ehkäisemään yritykselle haitallisia tekijöitä, kuten henkilöstön vaihtuvuutta, tapaturmia sekä ristiriitoja eri henkilöstöryhmien välillä. (Nieminen 1994, 85-86.)

### 5.2.2 Tavoitteena organisaation uudistumiskyky

Kjelin ja Kuusisto (2003) määrittelevät organisaation oppimisen ilmenevän kykyinä kehittää ja uudistaa organisaation toimintaa eli sen työkäytäntöjä, tuotteita ja asiakaspalvelua. Organisaatio voi kuitenkin uudistaa toimintaansa vain oppivien yksilöiden avulla. Yksilöiden oppiminen on siis välttämätön edellytys organisaation oppimiselle.

Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan yksin riitä, sillä se ei muutu organisaation yhteiseksi osaamiseksi itsestään. Kun halutaan vaikuttaa organisaation uudistumiskykyyn, on vaikutettava yksilöiden lisäksi myös ihmisten välisiin suhteisiin ja tapaan, jolla ihmiset työskentelevät yhdessä. Tästä johtuen organisaation on löydettävä ne väylät ja toimintatavat, joilla yksilöiden osaaminen kanavoidaan jaetuksi osaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tämä edellyttää tiedon ja osaamisen luotaamista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28-29.) Perehdyttämistilanteessa tähän organisaation oppimiseen uuden yksilön kautta tulisi kiinnittää huomiota. Usein organisaatiossa pitäydytään rutiinissa ja hylätään uuden työntekijän omat työskentelytavat sanomalla, että ”Näin meillä on aina tehty”.

Perehdyttämistä ei tulisi enää nykyisin nähdä vain yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio siirtää omat toimintatapansa uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen tavoitteita ei voi myöskään enää määritellä pelkästään yksilöllisestä näkökulmasta. Perehdyttämisessä on aina kaksi osapuolta: tulokas ja työyhteisö. Perehdyttämisellä ei pyritä ainoastaan hallita työtä vaan myös parantamaan organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta ja kykyä oppia uutta ja uudistaa toimintaa. Tässä on keinona se, että uusi työntekijä omaksuu organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin kaikkien organisaatiosukupolvien yhteinen muisti. Vallitseva organisaatiokulttuuri vahvistuu, kun tietoa välitetään, mutta edellytyksiä toiminnan uusiutumiseksi ei kuitenkaan ole, ellei kulttuurin vahvana, elävänä oletuksena ole jo valmiiksi jatkuvan oppimisen malli. (Kjelin & Kuusisto 2003, 30-33.)

### 5.2.3 Uudistumisen ja rutinoitumisen paradoksi

Oppiminen rinnastetaan kehittymiseen, kasvamiseen ja uuden luomiseen, mutta se on kuitenkin myös sopeutumista, tottumista ja rutinoitumista. Uuden työntekijän aloittaessa työnsä halutaan, että toiminta automatisoituu ja työ suoritetaan nopeasti ja jatkuvasti suoritusta ajattelematta. Oppiminen vähenee, kun omaa toimintaa ei enää tarkastella tietoisesti. Tämä muodostaa työn oppimisen paradoksin. Tottumus tehostaa asioiden kulkua, mutta mitä pinttyneemmät tavat on, sitä vähemmän on tilaa muutokselle ja kehittymiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 30.)

Työpaikan vaihtaminen onkin erinomainen tilaisuus työntekijälle tarkastella omia toimintatapoja: tuttu toimintaympäristö vaihtuu, jolloin omasta toiminnasta tulee taas tietoisemmaksi. Uudessa ympäristössä tulokkaan vanhat työtavat tulevat testatuiksi ja myös työyhteisö joutuu tarkastelemaan omaa toimintaansa taas tietoisemmin. Onkin oiva tilaisuus organisaatiolle tarkastella omia toimintatapojaan, kun niitä välitetään tulokkaalle. Näin on syntynyt avoin tilanne, jossa muutos on mahdollista. Uuden tulokkaan perehdyttäminen organisaatioon on molemminpuolinen oppimistilanne, josta molempien osapuolien tulisi ottaa kaikki hyöty irti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 30-31.)

## 5.3 Perehdyttämisen sisältö, osa-alueet ja välineet

Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa Perehdyttäminen palvelualoilla - oppaassa (2003) kerrotaan perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä

- oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean tai palveluidean sekä työpaikan tavat
- oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat
- oppii työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa.

Eräsalo (2008, 61) lisää perehdyttämisen sisältävän myös uuden työntekijän mukanaan tuoman osaamisen saamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi.

Perehdyttämisen sisältöä on helpompi käsitellä, jos perehdyttämisen jakaa osa-alueisiin. Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttäminen sisältää seuraavat osa-alueet:

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus.

### 5.3.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa

Kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on todettu, perehdyttäminen tulisi aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa. Perehdyttäminen valintamenettelytilanteessa tapahtuu silloin, kun hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja työtehtävistä haastatteluvaiheessa.

Uuden työntekijän valinnasta ilmoitetaan hänelle yleensä puhelimitse. Tämä on oivallinen tilaisuus keskustella lisää työsuhteen aloittamisesta ja siihen liittyvistä käytännön asioista. Vielä parempi olisi, jos uusi tulokas voisi mahdollisesti myös tavata jonkun uudesta työpaikastaan. Henkilökohtaisessa tapaamisessa tulokkaalle voidaan antaa jo etukäteen tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä, esimerkiksi Tervetuloa taloon - esite. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua työhönsä jo ennen perehdyttämisvaihetta, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun. (Viitala 2004, 260.)

Ennen työn alkua tulisi uudelle työntekijälle järjestää hänen mahdollinen työpisteensä sekä hankkia kaikki tarvittavat työvälineet. Ennen työn alkua täytyy laatia myös perehdytysohjelma eli aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin tulokkaan on tutustuttava. (Hyppänen 2007, 195.)

### 5.3.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

Uuden työntekijän ensimmäinen päivä on erittäin tärkeä hetki ja sillä on taipumus säilyä pitkään mielessä. Ensimmäisenä päivänä tulokas on herkkä aistimaan tunnelmia ja on vastaanottavaisella mielellä. Aivan aluksi esimiehen on hyvä esitellä tulokas ainakin muutamille lähimmille henkilöille ja käydä läpi hänen kanssaan suunniteltu perehdyttämisohjelma. (Viitala 2004, 261.)

Suunnitelmaa läpikäydessä on hyvä muokata se vastaamaan perehdytettävän tarpeita: jos tulokkaalla on jo soveltuva peruskoulutus ja työkokemustakin, voi sen puolen jättää vähemmälle ja korostaa perehdyttämisessä palvelun laatua, asiakaslähtöisyyttä ja myyntihenkisyyttä (Eräsalo 2008, 62).

Yritykseen perehdytettäessä tulokas tutustutetaan organisaation tavoitteisiin, toimintatapoihin, ulkoiseen toimintakenttään ja yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Kun työntekijä sisäistää liikeidean, tarjoaa se hänelle tärkeän sisäisen mallin oman toimintansa taustaksi. (Viitala 2004, 261.)

### 5.3.3 Työsuhdeperehdyttäminen

Seuraavalla tasolla työntekijä tutustutetaan toimintatapoihin, tiloihin, järjestelmiin ja käytäntöihin. Tätä osa-aluetta kutsutaan työsuhdeperehdyttämiseksi. (Viitala 2004, 261.) Hyppäsen (2007, 196) mukaan tässä perehdyttämisen osa-alueessa selvitettäviä asioita ovat

- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkaperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä.

### 5.3.4 Työnopastus

Perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä ja viimeinen osa-alue onkin työhön liittyvä valmennus ja ohjaustyö eli työnopastus. Työnopastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Työnopastuksen tavoitteena ovat sekä työntekijän kokonaiskuvan hahmottuminen että työtehtävien osien hallinta. (Viitala 2004, 261-263.) Hyppäsen (2007, 197) teoksessa esitetään työnopastukseen liittyviä asioita olevan

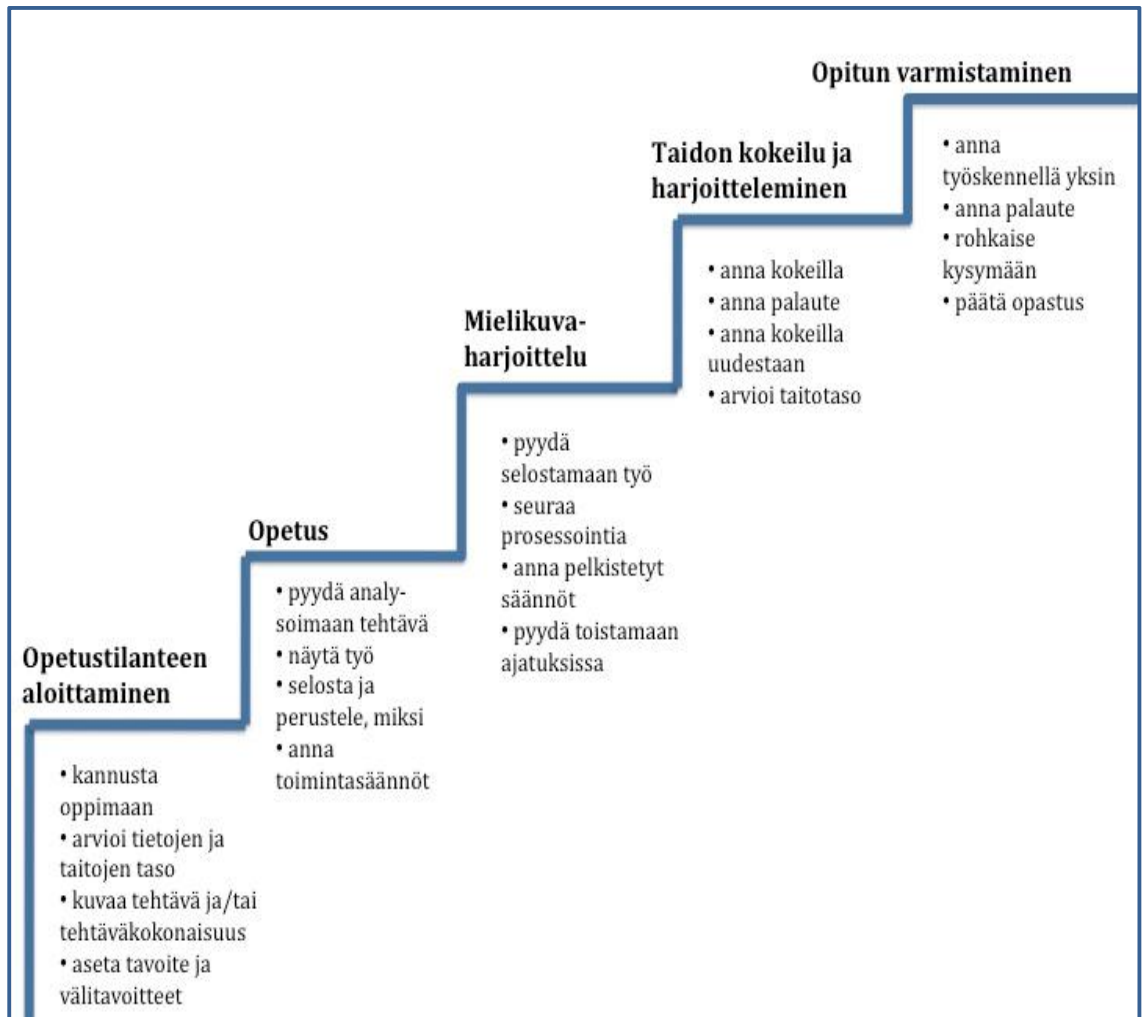
- työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteessa
- työn arviointi ja mittarit
- mahdollinen laatujärjestelmä.

Eräsalo (2008) lisää vielä, että työnopastuksessa opetetaan myös työn ergonomia sekä tarvittaessa henkilökohtaisten suojainten, suojavaatetuksen sekä suojalaitteiden oikeat ja turvalliset käyttötavat, niiden säilytys ja huolto. Työnopastus on osa ennaltaehkäisevää työsuojelua ja sen avulla pyritään poistamaan ja vähentämään vaaroja. Esimerkiksi väärä nostotapa voi aiheuttaa vakavankin loukkaantumisen. Siksi ergonomisesti oikeiden työtapojen, -asentojen ja -menetelmien omaksuminen on erittäin tärkeää ja näin ehkäistään rasisusvammojen syntymistä ja vähennetään tapaturmien määrää. Myös psyykkisen kuormituksen vähentäminen on osa työnopastusta, kun työpaikalla keskustellaan yhteisistä pelisäännöistä sekä keinoista puuttua häirintään. (Eräsalo 2008, 67-68.)

Liian usein työnopastus jätetään mallioppimisen varaan. Tällöin tulokkaan on opittava vain katsomalla, kun perehdyttäjä näyttää hänelle, kuinka jokin asia tehdään ja sitten hänen täytyisi vain konemaisesti kopioida näytetty toimintatapa. Tällöin tulokas ei opi ymmärtämään työn syvempiä perusteita. (Viitala 2004, 264.) Perehdytettävän täytyisi saada itse selostaa, mitä tekee ja miksi, jotta sisäistäisi uudet toimintatavat.

Eräsalo (2008) selittääkin, että työnopastuksen tavoitteena on työn sisäisen mallin syntyminen. Työntekijän tulisi oppia työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, ettei hänen tarvitse kohdistaa energiaansa työn eri vaiheiden muistamiseen. Suoriutumisen tulisi olla lähes automatisoitunutta. Täytyy kuitenkin muistaa, että vanhoihin kaavoihin ei saa kangistua, vaan muutostilanteessa työntekijä muokkaa olemassa olevaa mallia vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Eräsalo 2008, 68.)

Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisussa Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua (2009) esitellään yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä eli viiden askeleen menetelmä, joka on tässä työssä esitetty Kuviossa 3.



Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen

Eräsalo (2008) neuvoo, että hyvä työnopastus etenee vaiheittain. Ensimmäiseksi opastettavalle selitetään ja kuvataan työ tai tehtävä. Samalla asetetaan myös tavoitteet ja välitavoitteet. Seuraavassa vaiheessa opastaja näyttää työn, selostaa sanallisesti, mitä tekee ja perustelee, miksi niin tekee. Tässä vaiheessa on tärkeää käyttää oikeita termejä. Jos opastaja toistaa pelkästään ”tämä tähän ja tämä tähän”- litaniaa, on perehdyttävän vaikea saada kiinni tekemisen ajatuksesta ja näin oppiminen on hankalaa. Työnopastuksen kolmannessa vaiheessa annetaan opastettavan harjoitella itse ja kuvailla samalla, mitä on tekemässä. Opastajan on annettava tulokkaan yrittää itse, mutta tarvittaessa hän voi neuvoa ja kerrata ohjeita. Neljännessä vaiheessa opastaja antaa kannustavaa palautetta ja arviointia, jonka jälkeen viidennessä vaiheessa opastettava suorittaa tehtävän itse. Sitten hän saa arviointia ja palautetta suorituksestaan ja opetustilanne päätetään. (Eräsalo 2008, 68.)



### 5.3.5 Välineet

Perehdyttämisessä on hyvä hyödyntää opastuksen ja keskustelujen ohella myös erilaisia informaatiota antavia materiaaleja. Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea, työsäännöt ja turvallisuusohjeet, tuote- ja palveluesitteet sekä tervetuloa taloon -esite, joka sisältää tiedot esimerkiksi työterveyspalvelusta, poissaolokäytännöstä ja henkilökuntaeduista. (Viitala 2004, 262.) Kannattaa hyödyntää myös mahdollisimman paljon jo olemassa olevaa materiaalia, kuten yritysesitteitä, ruoka- ja viinilistoja sekä työ- ja käyttöohjeita (Eräsalo 2008, 66).

Perehdyttämistä varten voidaan myöskin laatia erilaisia muistilistoja, joissa perehdytettävät asiat on lueteltu. Yleensä perehdyttämiseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö ja tällöin muistilistasta voidaan poimia eri perehdyttämistilanteeseen sopivat asiat. (Nieminen 1994, 87.) Samalla varmistetaan, että mikään asia ei jää perehdyttämättä tai sitä ei selitetä useaan kertaan eri perehdyttäjien toimesta. Luvussa 5.5 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi löytyy hieman lisää tietoa perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistasta.

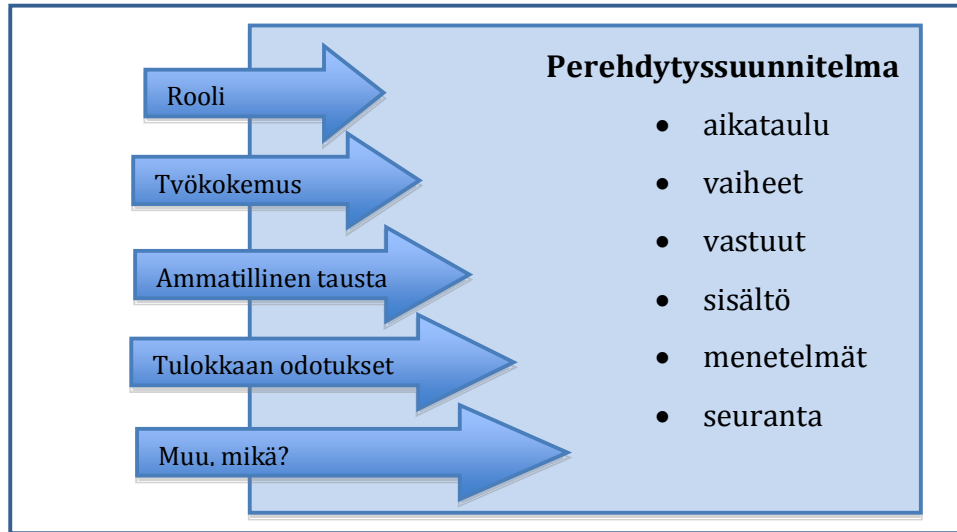
Kun perehdyttämisen apuna käytetään erilaisia välineitä, on muistettava, että henkilökohtaista kontaktia ei voi korvata kirjallisella aineistolla.

Perehdytettävälle saattaa muodostua yrityksestä sirpaleinen kuva, jos opastajien työnjako on epäselvä ja tulokas joutuu tukemaan oppimisensa ainoastaan kirjalliseen materiaaliin. Työyhteisöön tulijalle on luotava myönteinen vaikutelma ja kokemus sekä riittävä tiedollinen pohja perehdyttäjien omalla toiminnalla. (Nieminen 1994, 87.) Erilaisia välineitä tulisi käyttää nimenomaan vain tukemassa muuten tapahtuvaa perehdytystä - ei korvaamassa puutteellista perehdyttämistä.

## 5.4 Perehdyttämissuunnitelma

Ihan kuin missä tahansa muussakin asiassa, myös perehdyttämisessä suunnitelmallisuus tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Eräsalon (2008) mukaan organisaatiolla tulisi olla perehdyttämisen yleissuunnitelma, jossa määriteltäisiin perehdyttämisen yleiset periaatteet. Yleissuunnitelma toimisi runkona, johon sisältyy ne asiat, jotka jokaisen yrityksen palveluksessa olevan tulee tietää. Kaikkien ei tietenkään tarvitse tietää kaikkia asioita täydellisesti, vaan työsuhteen laadusta riippuu, kuinka laajasti näihin asioihin kukin perehdytetään. (Eräsalo 2008, 64.) Liitteenä esimerkki perehdyttämissuunnitelman pohjasta (Liite 1).

Tulokkaalle tarkennetaan yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma yleissuunnitelman pohjalta, sillä tarkka perehdyttämistarve tiedetään vasta, kun tiedetään ketä perehdytetään, millaiseen työhön ja työsuhteeseen (Eräsalo 2008, 64). Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 198) mukaan on ensiarvoista käydä perehdytettävän kanssa läpi suunnitelma ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi. Henkilökohtaisen suunnitelman tekeminen on järkevää, sillä osa ajatellusta sisällöstä voi olla tulokkaalle jo tuttua, mutta hänellä voi toisaalta olla oppimistarpeita, joita normaalissa perehdyttämissuunnitelmassa ei ole. Kuviossa 4 nähdään perehdytys suunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä sekä mitä suunnitelman tulisi sisältää. Eräsalo (2008, 64) tähdentääkin vielä, että olisi resurssien tuhlausta, jos jokaiselle perehdytetään sama paketti riippumatta hänen taustasta ja osaamisestaan: tavoitteena on saada aikaan tuloksia, ei kuluttaa panoksia.



Kuvio 4. Perehdytys suunnitelma

Perehdyttämissuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa täytyy määrittellä perehdyttämisen tavoite. Eräsalon (2008, 64) mukaan tavoitteiden määrittäminen on käytännössä sitä, että määritellään, mitä työntekijän tulee osata perehdyttämisen vaiheen päätyttyä. Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttäminen palvelualoilla -oppaan (2003) mukaan ensimmäisessä vaiheessa eli tavoitteiden määrittämisessä tulisi pohtia, mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Ne voidaan määrittellä suunnitelmassa yleisesti, mutta yleensä niitä on tarpeen täydentää myös eri ryhmien mukaan, esimerkiksi ravintolassa esimiesten, sali- ja keittiöhenkilöstön ja harjoittelijoiden perehdyttämisen tavoitteet ovat erilaiset. (Kangas 2003, 7.)

Varsinainen perehdyttämisohjelma sisältää käsiteltävät asiat, aikataulun ja vastuuhenkilöt. Se toimii samalla myös muistilistana. (Kangas 2003, 7.)

Käsiteltäviä asioita miettiessä täytyy muistaa, että tietyt asiat kuuluvat hyvään perehdyttämiseen organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta. Lopulliseen sisältöön vaikuttaa kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).

Perehdyttämisen suunnittelussa helpottaa perehdyttämisen jakaminen eri osa-alueisiin ja sitä kautta eri vaiheisiin sisällön miettiminen.

Tehokkaan ajankäytön edellytys on ajankäytön suunnittelu. Suunnitelmaa tehtäessä on arvioitava, kuinka paljon itse perehdyttämiseen tarvitaan aikaa ja huomioida se mm. työvuorojen suunnittelussa. Ajankäytön suunnitteluun kuuluu myös asioiden tärkeysjärjestyksestä pohtiminen. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämissuunnitelmassa on oltava perehdyttäjiä käsittelevä osio. Pohdittavia asioita ovat mm. ketkä perehdyttävät, onko nimetyt perehdyttäjät vai kuuluuko perehdyttäminen kaikille sekä mikä on esimiehen osuus ja mikä muiden. Täytyy myös miettiä, millaiset tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet esimiehellä ja muilla perehdyttäjillä on perehdyttämiseen. (Kangas 2003, 7.) Perehdyttämissuunnitelmasta tulee myös ilmetä, kuka vastaa sen ja perehdyttämismateriaalin päivityksestä (Eräsalo 2008, 65). Perehdyttäjän valinnasta ja ominaisuuksista kerrotaan enemmän luvussa 5.4.

Perehdytyksen osalta olisi kannattavaa tehdä myös mahdolliset varasuunnitelmat yllättävien tai poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Varasuunnitelmissa olisi hyvä pohtia esimerkiksi seuraavanlaisia asioita:

- Kuka vastaanottaa uuden tulokkaan, jos esimies ei pääsekään paikalle?
- Kuka on perehdyttäjän sijainen esimerkiksi sairastumistapauksessa?
- Entä jos tulokkaan perehdyttämiseen onkin aikaa vain yksi päivä suunnitellun kolmen sijaan?

Varasuunnitelmia tehtäessä on mietittävä, onko organisaatiossa riittävät valmiudet hoitaa myös tällaisia alkuperäisestä perehdytysuunnitelmasta poikkeavia tilanteita. (Kangas 2003, 7.)

Myös perehdytyksen seuranta on suunniteltava etukäteen. On mietittävä mm. miten oppimista seurataan ja miten se arvioidaan. Perehdytyksen seurannassa voi käyttää konkreettisia apuvälineitä kuten vaikkapa perehdyttämisen tarkistuslistoja tai perehdyttämisen seurantakeskusteluja. (Kangas 2003, 7.) Perehdyttämisen seurannasta ja arvioinnista tietoa löytyy enemmän luvussa 5.5.

## 5.5 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista on aina vastuussa tulokkaan esimies (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Esimiehen apuna voi kuitenkin olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät (Viitala 2004, 259).

Perehdyttäjille täytyy järjestää valmennusta ja heille on tuotettava tarvittava tukimateriaali suoriutuakseen tehtävästään. Perehdyttäjille on tehtävä selväksi, mitä yrityksessä perehdyttämällä tavoitellaan, mitkä ovat perehdyttämisen kriittiset asiat ja mitä apuvälineitä perehdyttäjillä on käytettävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Varsinaisten perehdyttäjien valinta on tehtävä huolella. Perehdyttäjillä on suuri vastuu ensivaikutelman luojana uudelle työntekijälle ja näin ollen heillä on suuri merkitys sille, miten tulokas kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. (Viitala 2004, 260.) Perehdyttäjää valittaessa on myös tärkeää, että työyhteisöstä nimetään perehdyttäjä, jolta tulokkaalla on lupa odottaa tukea. Perehdyttäjän rooli on toimia uudelle työntekijälle tukihenkilönä ja peilinä toimintaympäristössä ja yhteistyöverkossa. Peilinä toimiminen tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä luo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin ja asioiden tarkastelun erilaisista näkökulmista. Perehdyttäjä toimii myös auttajana arjessa: uudet asiat eivät liity ainoastaan tehtävään ja tavoitteisiin. Perehdyttäjän on neuvottava tulokkaalle lisäksi pienet toimintatavat kuten miten kahviautomaatti toimii, mihin laitetaan lähtevä posti tai missä voi säilyttää vaihtovaatteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186-197.)

Perehdyttäjää valitessa täytyy muistaa, että vaikka opastajan oma asiantuntemus ja ammattitaito ovatkin opastamisen perusedellytyksiä, se ei kuitenkaan vielä takaa opastamisen onnistumista. Opastajalla tulee olla myös vahva motivaatio ja asenne opastamiseen sekä hänen tulee osata opettaa, pystyä katsomaan asioita opastettavan kannalta ja saada tulokas oppimaan. (Kangas 2003, 14.) Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on hänen kiinnostuksensa toisen auttamiseen ja opastamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Eräsalon (2008, 66) mukaan ketään ei saisi vastentahtoisesti määrätä perehdyttäjäksi, vaan hänellä tulisi itsellään

olla halua siihen tehtävään. Hän lisää myös, että perehdyttäjä on perusasenteeltaan positiivinen ja pitää työstään.

Olisi hyvä, jos perehdyttäjä muistaisi vielä selkeästi oman tulokasaikansa uudessa organisaatiossa, jotta hänellä olisi kyky asettua tulijan asemaan. Kyky ymmärtää tulokkaan mielentiloja ja tuntemuksia on tärkeä ominaisuus perehdyttäjälle ja muisto siitä, miltä tuntui aloittaa työt uudessa yrityksessä auttaa tässä. (Eräsalo 2008, 66.)

Jos työntekijä on itse saanut hyvän perehdytyksen, ei hän unohda sitä kokemusta. Tällöin hän omaa motivaatiota ja valmiuksia perehdyttää muita: perehdyttäjän oma perehdyttäminen toimii myöhemmin positiivisena mallina hänen opastaessaan muita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

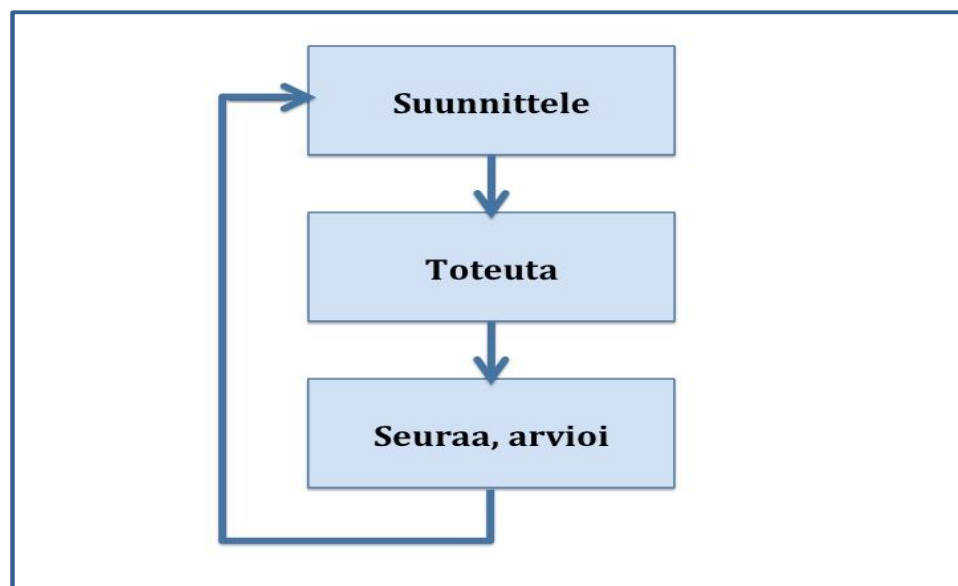
Eräsalon (2008, 66) mukaan perehdyttäjän tulee hallita työkokonaisuus hyvin, mutta hän ei välttämättä ole yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä. Hyvä perehdyttäjätietää omat vahvat puolensa sekä puutteensa ja tarvittaessa hän opettelee asian itse tai pyytää apua tai jonkun asiantuntemuksen omaavan tilallensa (Kangas 2003, 14). Kjelin ja Kuusisto (2003) toteavat, että perehdyttäjän on tunnettava opastuksen kohteena oleva työ riittävän hyvin työnopastustilanteessa, mutta hänen ei tarvitse olla siinä huippuosaaja. Huippuosaajan rooli perehdyttäjänä voi jopa vaikeuttaa työn opastamista: työntekijän ollessa liian rutinoitunut toimija hän ei pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä ennen kaikkea asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Tästä syystä perehdyttäjälle tulisi raivata hänen omista töistään tarpeeksi aikaa perehdyttämistä varten ja on tärkeätä, että perehdyttäjällä on itse saanut perehdyttämiseen hyvän opastuksen ja perehdytyksen. Perehdyttämistä helpottaa myös, jos perehdyttäjällä on jossakin määrin perillä oppimisprosesseista ja hallitsee koulutustilanteen. (Eräsalo 2008, 66-67.)

Hyvä perehdyttäjä on riittävän lähellä ja riittävän kaukana: hän ei kahlitse tulijaa omiin suoritustapoihinsa, mutta pitää huolen siitä, että heti alusta alkaen tulokas tietää, minkä tasoista osaamista tavoitellaan. Perehdyttäjän on oltava myös kärsivällinen eikä hän oleta, että kaikki tulee yhdellä kertomisella selväksi. Onnistuessaan perehdyttäjä luo vapautuneen tunnelman, jolloin tulokas uskaltaa kertoa tarpeistaan. Perehdyttäjän on rohkaistava tulokasta tarkastelemaan omaa osaamistaan sekä hänen on annettava perehdyttävälle kiitosta ja korvaavaa palautetta tilanteen mukaan. Kannustus ja rohkaisu ovat hyvän perehdyttäjän työkaluja. (Eräsalo 2008, 66.)

## 5.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannan avulla varmistetaan, että perehdyttämissuunnitelma on toteutunut onnistuneesti. Seurannan avulla saadaan selville saavutettiin tavoitteet, missä on puutteita ja korjaamisen varaa sekä miten suunnitelma muuten onnistui. On selvitettävä mitä pitää korjata, jotta voidaan korjata juuri oikeat asiat. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovatkin yhtä tärkeitä kuin perehdyttämisen suunnittelu. Perehdytysprosessi jatkuu uudestaan suunnittelulla, kun sitä on seurattu ja arvioitu. Kuviossa 5 näkee, että prosessin tulisi toistaa itseään jatkuvasti, jotta seurannasta ja arvioinnista olisi jotain hyötyä. (Kangas 2003, 16.)



KUVIO 5. Perehdyttämisen prosessin kierto kulku

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä. Ne ovat tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Kun perehdyttämisen vaiheen päätyminen lähestyy, on esimiehen hyvä keskustella uuden työntekijän kanssa, miten perehdyttäminen on sujunut. Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan käyttää apuna perehdytys suunnitelmaa ja käydä se vaikka kohta kohdalta läpi. Tässä kohdassa tulee yleensä selville asioita, joita perehdytettävä ei täysin hallitse ja olisi syytä selvittää. Esimies voi kysyä tulokkaalta perehdyttämisen haasteellisimmista vaiheista. Näin saadaan tietoa uuden työntekijän mahdollisista kehittämistarpeista hänen kanssaan tulevaisuudessa käytävään kehityskeskusteluun. (Hyppänen 2007, 198-199.)

Myös Kjelin ja Kuusisto (2003) ovat sitä mieltä, että tulokkaan oppimistuloksia arvioidessa yhdessä saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille.

Perehdyttämisen onnistumista voi seurata hyvin vaikkapa haastatteluin ja lomakekyselyin. Näiden haastatteluiden ja kyselyiden suunnittelussa on kuitenkin muistettava, että perehdyttämisen tavoitteita mitataan myös sellaisilla kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Yksi hyvä perehdyttämisen seurannan väline ovat muistilistat ja tarkistuslistat. Niihin perehdyttäjä voi merkata raksin aina perehdytettyään asian ja myöhemmin niiden avulla voidaan vielä tarkistaa, että asia on varmasti opittu. (Kangas 2003, 16.) Liitteenä (Liite 2) esimerkki perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistasta.

Seurantakeskustelut ovat hyvä keino varmistaa, onko perehdyttämisen tavoitteet saavutettu onnistuneesti. Esimiehen on hyvä arvioida uudelta työntekijältä kysymällä myös omaa toimintaansa perehdytyksessä hänen oman kehittymisensä kannalta: mikä onnistui, missä olisi pitänyt toimia eri tavalla? (Hyppänen 2007, 199). Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa Perehdyttäminen palvelualoilla -oppaassa (Kangas 2003) kerrotaan, että molempien haastattelun osapuolien on kannattavaa valmistautua haastatteluun etukäteen. Seurantakeskustelussa voidaan arvioida, miten hyvin perehdytettävä



on oppinut asioita. Seurantakeskustelun avulla saadaan myös hyviä viitteitä perehdyttämisen kehittämiseksi. Seurantakeskustelussa voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Miten perehdyttäminen on perehdyttävän mielestä edennyt?
- Mitä työtehtäviinsä liittyvät asiat hän on oppinut parhaiten ja miksi?
- Missä asioissa hän tarvitsee vielä lisää opastusta ja ohjausta ja miksi?
- Miten ja miksi hän kehittäisi työpaikkansa perehdyttämistä ja työnopastusta?

Seurantakeskustelussa on syytä myös sopia mahdollisista jatkotoimenpiteistä, esimerkiksi milloin tulokas saa lisäopetusta ja kuka häntä opastaa. (Kangas 2003, 16.)

Perehdyttämiseen liittyy paljon asioita, joita ei voi eikä tarvitse muistaa heti sekä asioita, jotka käydään läpi vain kerran ja ne on kerrattava uudestaan ja uudestaan, jotta ne jäisivät mieleen. Tällaisia ovat esimerkiksi monisteista ja käsikirjoista luettavat asiat, joita kukaan ei henkilökohtaisesti kerro. ”Tietotestit” ovat hyvä keino selvittää, miten hyvin itse opeteltavat asiat osataan. Jos osaamisessa ilmenee puutteita, ne voidaan täydentää heti. (Kangas 2003, 17.) ”Tietotestillä” voidaan testata esimerkiksi uuden tulokkaan tietämystä yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteista tai siitä, kuka toimii henkilöstön luottamusmiehenä.

## 5.7 Perehdyttämisen kehittäminen

Aivan kuin yrityksen muita toimia myös perehdyttämisprosessia tulee jatkuvasti kehittää. Perehdyttämisen kehittämisestä löytyi teoriaa useammistakin teoksista, mutta vain harvoissa sitä käsiteltiin pientä mainintaa enempää. Perehdyttäminen palvelualoilla -oppaassa (Kangas 2003) teoriaa oli juuri tämän opinnäytetyön tarpeisiin nähden esitetty tarpeeksi syvällisesti ja siitä sai kaikenkattavan kuvan perehdyttämisen kehittämisestä, joten tässä luvussa on käytetty vain yhtä lähdeteosta.

Perehdyttäminen palvelualoilla -oppaassa kerrotaan, että perehdyttämisen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä. Toisin sanoen ensimmäinen askel perehdyttämisen kehittämiseen on lähtötilanteen perusteellinen arviointi. Seuraava askel on kehittämisohjelman suunnittelu tavoitteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Kuviossa 6 on kuvattuna koko kehittämisohjelman suunnittelu vaihe vaiheelta.



KUVIO 6. Perehdyttämisen kehittämisohjelman suunnittelu

Lähtötilanteen arvioinnissa selvitetään, mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä taas eivät. Arviointia tehdessä apuna voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita tai kirjallista kyselyä. On tärkeää saada mielipiteitä asiasta sekä perehdyttäjältä että perehdyttävältä, sillä jokaisen mielipiteet ovat oikeita, mutta subjektiivisia. Liitteenä oleva analyysilomake (Liite 3) on hyvä apuväline perehdyttämisen kehittämisessä. Lähtötilannetta selvittäessä perehdyttämisen nykytilanteen voi merkitä lomakkeeseen esimerkiksi rastilla (x). (Kangas 2003, 23.)

Tavoitteet ovat yhtä kuin toivottu lopputulos. Perehdyttämisen tavoitteet tarkoittavat sitä tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä eri asioissa tulee aina olla. Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen samaan taulukkoon täytetään eri osa-alueiden tavoitteet. Kaikissa kohdissa ei tarvitse olla tavoitteena ”kiitettävästi”, vaan täytyy oikeasti pohtia, missä tavoitteeksi riittää ”melko hyvin” tai joissain tapauksissa ehkä jopa ”jonkin verran”. (Kangas 2003, 23.)

Kehittämiskohteiden valinta onnistuu kätevästi taulukon avulla. Taulukon merkinnöistä näkee suoraan keskeisimmät kehittämiskohteet.

- Kehittämistarvetta ei ole, jos nykytilanne ja tavoite ovat samat
- Asian voi toistaiseksi jättää nykytilanteen ollessa parempi kuin tavoite
- Kehittämistarvetta esiintyy, jos nykytilanne on esimerkiksi ”jonkin verran” ja tavoite on ”melko hyvin”.

Tärkeimmät kehittämiskohteet ovat ne, joiden kohdalla ero nykytilanteen ja tavoitteiden välillä on suurin. Esimerkiksi, jos tilanne nyt on merkitty kohtaan ”erittäin vähän” ja tavoite on merkitty kohtaan ”melko hyvin”. Kehittämiskohteita löytyy tavallisesti useampia, joten niistä kannattaa valita tärkein ja lähteä työstämään sitä. Ongelma täytyy analysoida tarkemmin, jotta sitä osataan lähteä korjaamaan. Täytyy siis pohtia, mitkä asiat ko. aiheessa on hoidettu parhaiten ja miksi sekä mitkä asiat on hoidettu heikoimmin ja miksi. Kehittämishjelmaa varten kannattaa kasata pieni työryhmä, joka sekä tekee ohjelman että vastaa sen toteuttamisesta. Ohjelman tekemiseen voi käyttää apuna Työturvallisuuskeskuksen tekemää Kehittämishjelma-lomaketta (Liite 3). (Kangas 2003, 25-26.)

Perehdyttämisen kehittämisen seuraaminen on välttämätöntä, jos aikoo pysyä tilanteen tasalla. Seurannan avulla saadaan koko ajan tietoa siitä, miten asiat etenevät. Tällöin sekä työryhmä että muut, esim. esimies ja, saavat riittävästi tietoa tarttuakseen poikkeamiin heti. Seurannan avulla voi arvioida koko ohjelman tavoitteiden toteutumisen ja sen avulla saa myös tietoa seuraavan suunnitelman tekemistä varten: mikä onnistui ja mikä ei, mitä tulee muuttaa ja miten. (Kangas 2003, 25.)

## 6 PEREHDYTYSKANSIO BAR FOREEN

Sain ajatuksen tehdä opinnäytetyökseni perehdytyskansion Bar Forelle, koska huomasin työpaikallani toistuvasti henkilökunnan perehdytyksen ja tiedon- saannin puutteellisuuden. Opinnäytetyön aiheeksi olisi voinut valita myös perehdytys suunnitelman ja ohjelman laatimisen, mutta ajattelin, että perehdytyskansion kokoaminen on mielenkiintoisempi toteuttaa ja minulla olisi siihen riittävät valmiudet, koska olen työskennellyt Bar Foressa viimeiset kolme kesää. Lisäksi Bar Foressa ollaan paljon yksin työvuorossa ja ajattelin, että tästä syystä olisi ensisijaisen tärkeää, että saatavilla olisi aina materiaalia, josta asiat voisi tarkistaa. Vaikka en laatinutkaan valmista perehdyttämissuunnitelmaa tai ohjelmaa, antaa opinnäytetyöni niihinkin hyviä työkaluja ja valmiita lomakkeita toimeksiantajalle käytettäväksi.

Bar Foressa oli olemassa jo kaksi erillistä perehdytyskansiota, mutta kumpikin niistä oli puutteellinen, eivätkä niiden sisällöt olleet ajan tasalla. Niissä oli myös paljon kaikkea turhaa ja ylimääräistä. Sisältöä ei oltu jäsennelty loogisesti ja sisällysluettelo puuttui, joten niiden selaaminen oli raskasta ja työlästä. Sellaisessa muodossaan kansiot eivät palvelleet tarkoitustaan. Lisäksi koko perehdytystoiminta oli muutenkin hoidettu hieman ontuvasti ja tämä ilmeni usein työntekijöiden tyytymättömyytenä ja turhautumisena. Perehdyttäminen tapahtui lähinnä seuraamalla vanhaa työntekijää vierestä, eikä varsinaiselle perehdyttämiselle oltu varattu kunnolla aikaa ennen golfkauden alkua.

Huomasin perehdytyksen ontumisen myös latistavan uuden työntekijän työntoa, kun joitain asioita ei oltukaan opastettu. Joissain tapauksissa asiakkaat joutuivat neuvomaan työntekijälle, kuinka jokin asia heidän mielestään hoidetaan. Tällainen syö asiakaspalvelijan toimintavarmuutta ja pätevyyden tunnetta työtehtäviensä hoidossa. Puutteellinen perehdyttäminen näkyi myös asiakkaalle, ja asiakaspalvelun laatu ja yrityksen toiminnan luotettavuus heikkenivät asiakkaan silmissä.

Perehdytyskansion kokoamisessa käytin apuna aiempaa materiaalia, kuten kahta aikaisempien vuosien kansiota. Se oli melko työlästä, sillä niihin oli vuosien varrella vain lisätty erilaisia koneiden käyttöohjeita, tilittämiseen liittyviä lomakkeita, aikaisempien vuosien hinnastoja ja tilauksien tekemiseen liittyviä tietoja, mutta kansioden sisältöjä ei oltu jäsennelty mitenkään eikä vanhentuneita tietoja oltu poistettu. Niissä ei ollut työsuhteesta tai varsinaisesta työhönopastuksesta melkein mitään ohjeistusta.

Kansiota tehdessä täytyi pohtia, mitä asioita uusi työntekijä tarvitsee aloittaessaan työt. Sisältöä laatiessani hyödynsin henkilökohtaisia kokemuksiani, jotka olen saanut työskennellessäni Bar Foressa kolmena peräkkäisenä kesänä. Sinä aikana olen saanut myös kuulla paljon työtovereideni mielipiteitä organisaation perehdytystoimia koskien. Luonnollisesti kansion sisältöä pohdittiin myös yhdessä ravintolapäällikön kanssa ottaen huomioon hänen mielestään tärkeät ja turhat asiat.

Perehdytyskansio koostuu organisaatioon ja työsuhteeseen liittyvistä asioista, ja siinä on varsinaisia työtehtäviä kattavia osioita. Kansion sisältö auttaa uutta työntekijää tutustumaan uuteen työorganisaatioonsa, ja kansiossa kerrotaan mm. palkanmaksua, työvaatteita ja henkilökuntaetuja koskevaa tietoa. Kansiossa kerrotaan myös eri työvuoroihin kuuluvista työtehtävistä, ja kansion lopussa on liitteenä vielä erillinen muistilista kunkin vuoron tehtävistä. Kansion sisältö ei auta työntekijää vain hänen aloittaessaan työnsä, vaan siitä on todennäköisesti työntekijälle apua myös myöhemmissä vaiheissa eri työtilanteissa. Kansio otetaan käyttöön keväällä 2012.

## **7 POHDINTA**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella perehdyttämistä ja saada siitä laaja kokonaisnäkemys sekä selvittää, kuinka perehdyttämisprosessi tulisi suorittaa onnistuneesti. Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta sekä

toiminnallisesta tuotoksesta eli toimeksiantajalle tehdystä perehdytyskansiosta. Perehdytyskansio on tehty Jyvä-Golfin klubiravintolalle Bar Forelle ja se otetaan käyttöön golfkaudeksi 2012.

Opinnäytetyön teoriaan perehdyin kirjallisuuden, erilaisten perehdyttämistä käsittelevien oppaiden sekä lakisäädösten avulla. Joissain teoksissa tiettyjä perehdytyksen osia oli käsitelty muita teoksia tarkemmin ja laajemmin. Tästä syystä Tavoitteena organisaation uudistumiskyky- sekä Uudistumisen ja rutinoitumisen paradoksi- luvuissa käytin lähteenä ainoastaan Kjelinin ja Kuusiston (2003) teosta. Koin heidän teoksensa avaavan lukuja tarpeeksi syvällisesti, kun taas muissa teoksissa edellä mainittuja teorioita käsiteltiin vain pienenä pintaraapaisuna tai ei laisinkaan. Samoin perehdyttämisen kehittämistä koskevassa luvussa koin Perehdyttäminen palvelualoilla-oppaan (2003) tarjoavan parhaimman ja kaiken kattavan tietoperustan teorian käsittelyyn juuri tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön toiminnallisen osion tekemisessä eli perehdytyskansion kokoamisessa hyödynsin kirjallisten lähteiden henkilökohtaista työkokemustani ja havaintojani kolmen kesän ajalta Bar Foressa työskennellessäni. Kansion toteutuksessa on huomioitu myös toimeksiantajan toiveita kansion sisällöstä.

Opinnäytetyöni teoriaosan aloitin selvittämällä lyhyesti yrityksen sisäistä markkinointia ja sen keinoja. Sisäisen markkinoinnin keinoihin kuuluvat koulutus, motivoiva esimiestoiminta sekä sisäinen tiedotus. Sisäiseen tiedotukseen sisältyy perehdytys, jonka käsittelystä suurin osa tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta muodostuu. Sisäinen markkinointi alkaa jo yrityksen rekrytointivaiheessa ja tämän lisäksi rekrytointivaihe sisältää osan uuden työntekijän perehdyttämisestä, joten päätin selvittää myös rekrytointiprosessin toteuttamista ja sen merkitystä opinnäytetyössäni sisäistä markkinointia koskevan kappaleen jälkeen.

Teoriaosassa suurimman painoarvon kuitenkin sai perehdyttämistä käsittelevä osio. Opinnäytetyössäni selvitin, mitä perehdyttäminen käsitteenä on, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet, mitä ovat perehdyttämisen sisältö, osa-alueet ja välineet, millainen on hyvä perehdytysuunnitelma teoriassa, millainen on hyvä perehdyttäjä sekä kuinka perehdyttämisprosessia seurataan, arvioidaan ja

kehitetään. Kaikissa perehdytysprosessin osa-alueissa suunnittelun tärkeys korostui poikkeuksetta.

Opinnäytetyön toiminnallista osaa tehdessäni selvitin aluksi yrityksen perehdyttämisen nykytilaa. Huomasin sen kaipaavan hieman kehittämistä ja näin siinä ongelmakohtina perehdyttämisen suunnittelun ja organisoinnin puutteellisuuden. Lisäksi olin jo useasti kokenut yrityksen perehdytyskansioiden olevan tiedoiltaan puutteellisia, vanhentuneita tai virheellisiä ja niiden hyödyntämisen vaikeaksi ja aikaa vieväksi.

Laadin kansion sellaiseen muotoon, että asiat ovat siinä loogisessa järjestyksessä, se on helppolukuinen ja että siitä on hyötyä työntekijälle sekä työnsä aloittamisvaiheessa että myöhemmin.

## LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Joutsenkunnas, T., & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Jyvä-Golf Ry:n kotisivut. Viitattu 18.10.2011. [www.jyvasgolf.fi](http://www.jyvasgolf.fi).

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

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

Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - OR-BITS. Hyvä perehdytys-opas. 2007. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 27.3.2012. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.

Lahtinen, J., & Isoviita, A. 2007. Markkinoinnin perusteet. 2. painos. Tampere: Avaintulos.

Lehtonen, J. 1998. Communicata: portfoliojulkaisu. 62. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.

Nieminen, M. 1994. Palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Opetusmateriaalia. Haaga Instituutin Ammattikorkeakoulu.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Julkaisija Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 11.4.2012. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55: 2. luku, 1 ja 2§.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738: 14§, 1 mom.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, A., & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.



Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21: 6§.

## LIITTEET

### Liite 1. Esimerkki perehdyttämissuunnitelman pohjasta

Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisussa Hyvä perehdytys-opas (2007, 24-25) on käytännöllinen esimerkki perehdyttämissuunnitelman pohjasta.

**Perehdyttämissuunnitelmaan on hyvä kirjata ainakin seuraavat asiat:**

#### 1. Perehdytyksen tavoitteet

- Yrityksen, perehdytettävän ja muun henkilöstön kannalta

#### 2. Kohderyhmät

- Vakituinen, määräaikainen, tehtävän vaihto, kiertävä työntekijä, sijainen, alihankkija, etätyön tekijä

#### 3. Sisältö (ajoitus ja ohjelma pääkohdittain eli ”kuka, kenelle, mitä, missä vaiheessa ja kuinka kauan”)

- Ennen työsuhteen alkua tapahtuvat toimet (haku, haastattelu, toimintatavat ja käytännöt sekä niveltymisen muuhun organisaatioon)
- Tutustumiskäynnit ja esittelyt (tärkeät tilat, ihmiset ja yksiköt)
- Työtehtävät (oma vastuualue, työvälineet, menetelmät, säännöt ja ohjeet sekä vastuukysymykset ja tietolähteet)
- Hallinto
- Henkilöstöhallinto
- Yritys - periaatteet ja tavoitteet
- Työsuojelu ja ammattijärjestöt

#### 4. Muita huomioonotettavia asioita

#### 5. Alkukeskustelu ja perehdyttämisohjelman luovutus

#### 6. Päätöskeskustelu

- Selvennetään molemminpuoliset odotukset sekä tarkennetaan tehtäväkuva ja lisäkoulutuksen tarve

#### 7. Seuranta (perehdytyksen aikana, heti sen jälkeen ja n. vuoden päästä)

- Onko perehdyttämisohjelma toteutunut
- Onko kesto oikea
- Ovatko aineisto ja menetelmät tarkoituksenmukaisia
- Onko tarvetta kertaukseen
- Onko painopiste oikea
- Onko lisättävää/poistettavaa/muutettavaa

## Liite 2. Esimerkki perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistasta

Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisussa (2007) esitetty Työturvallisuuskeskuksen (2003) laatima esimerkki perehdyttäjän ja perehdytettävän muistilistasta.

Merkitse rasti tai päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja tarkistettu.

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	Opastettu	Tarkistettu
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
Yrityksen omistussuhteet		
Asiakkaat ja heidän odotuksensa		
Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, diat, muu		

2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	Opastettu	Tarkistettu
Organisaatio ja toimipisteet		
Johto, esimiehet		
Eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä		
Työnopastaja ja hänen sijaisensa		
Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt		

<b>3. Toimintatavat yrityksessä</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä asioita (ns. arvot)?		
Mitä henkilöstöltä odotetaan?		
Ulkoinen olemus, käytös, työasu		
Asiakaspalvelu ja myyntityö		
Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat)		
Täsmällisyyden merkitys		

<b>4. Yrityksen tilat ja kulkutilat</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Yrityksen/työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta		
Kulkutiet ja varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä		
Eri yksikköjen ja tilojen sijainti		
Kiertokäynti eri yksiköissä		
Työpaikan liikennesäännöt		

<b>5. Työaika ja työvuorot</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Koeaika ja sen merkitys		
Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt		
Ruoka- ja kahvitauot		
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen		

<b>6. Palkka-asiat</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Palkka- ja palkanmaksu		
Erillislisät		
Sairausajan palkka		
Loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset		
Verokortti		
Luontaisedut		

<b>7. Turvallisuusasiat, terveydenhuolto</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Työhöntulotarkastus, elintarviketodistus		
Terveysasema, työterveyshuollon palvelut		
Yrityksen turvallisuussuunnitelma, (ympäristön) suuronnettomuuksiin varautuminen		
Ensiapuohjeet, ensiapukaappi		
Tapaturma, sairauskohtaus		
Paloturvallisuusohjeet		
Ominaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet		
Menettelytavat, muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (esimerkiksi kiinteistö, sähkö, LI-järjestelmät)		

<b>8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
Asiakkaat, muut sidosryhmät		
Yksikön toimintatavat		
Oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet		
Varastot, muut säilytystilat		
Siisteys, järjestys, hygienia		
Ympäristöasiat, jätehuolto		

<b>9. Oma tehtävä</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Omat tehtävät ja vastualueet, työhohjeet		
Oman työn tavoitteet ja laatu		
Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö		
<b>Koneet, laitteet, välineet</b>		
- käyttöohjeet		
- huolto, häiriötilanteet		
<b>Apuvälineiden käyttö</b>		
Henkilökohtaiset suojaimet		
- käyttö, hoito, huolto		
<b>Työasennot ja -liikkeet</b>		
Elpyminen, elpymisliikunta		
Oman tehtävän riskitekijät		
Mistä lisää tietoa ja apua		

<b>10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
Palautekeskustelut ja perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
Jatkokoulutusmahdollisuudet		
Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet		
Lait, asetukset, ohjeet, TES		
Ammattikirjallisuus ja -lehdet		

<b>11. Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
Työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
Muut henkilöstöpalvelut ja -edut		
Vakuutukset, eläkkeet		
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat, tietoturvallisuus)		

### Liite 3. Lomake lähtötilanteen selvittämiseen

Perehdyttäminen palvelualoilla -oppaassa (2003) esitettiin

Työturvallisuuskeskuksen suunnittelema lomake, joka toimii apuvälineenä perehdyttämisen kehittämis-proessin alussa lähtötilanteen selvittämiseen.

<b>Työpaikka:</b>				
Perehdyttämisen kehittäminen: Lähtötilanteen selvittäminen Mikä on tilanne nyt? (ruutuun rasti) Tavoitteet? (ruutuun T-kirjain)	Kiitet- tävästi	Melko hyvin	Jonkin verran	Erittäin vähän
1. Miten hyvin kaikki ymmärtävät perehdyttämisen merkityksen?				
2. Onko työpaikassasi tehty perehdyttämissuunnitelmia ja -ohjelmia?				
3. Ovatko opastuksen lähtökohtana yrityksen tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävän odotukset ja tarpeet?				
4. Miten hyvin esimiehet, perehdyttäjät ja työnopastajat osaavat opastaa?				
5. Miten hyvin esimiehet, perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat oppimista ja varmistavat sen?				
6. Miten hyvin työpaikassasi oleva perehdyttämisineiston määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?				
7. Kehitetäänkö työpaikassasi perehdyttämistä ja työnopastusta jatkuvasti?				
8. Miten hyvin henkilöstön keskeinen tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat perehdyttämiseen liittyvissä asioissa?				

Pvm \_\_\_\_/\_\_\_\_ \_\_\_\_ Tekijä(t): \_\_\_\_\_

Työturvallisuuskeskus



## Liite 4. Lomake perehdyttämisen kehittämisohjelmalle

Perehdyttäminen palvelualueilla -oppaassa (2003) esitetty lomake perehdyttämisen kehittämisohjelman suunnittelun avuksi.

Työpaikka:					
Kehittämiskohde:					
Tilanne nyt:					
Tavoite:					
Toimenpiteet:	Vastuuhenkilö	Muut henkilöt	Aikataulu	Tuloksen arviointi	Huom.
Työryhmän vetäjä:					
Muut jäsenet:					

# **Perehdytyskansio**

**Bar Fore**

**2012**

## Sisältö

<b>1 Tervetuloa taloon.....</b>	<b>3</b>
1.1 Jyvä-Golf Ry .....	3
1.2 Bar Fore.....	3
<b>2 Yleiset käytännöt .....</b>	<b>4</b>
2.1 Työvaatteet .....	4
2.2 Vastuuhenkilöt.....	4
2.3 Palkanmaksu .....	4
2.4 Työsuhde-edut .....	4
<b>3 Tuotteet ja palvelut .....</b>	<b>6</b>
3.1 Kahvilapalvelut.....	6
3.2 Lounas .....	6
3.3 Yrityspalvelut .....	6
<b>4 Työpäivän kulku.....</b>	<b>7</b>
4.1 Aamuvuoro.....	7
4.2 Välivuoro .....	7
4.3 Iltavuoro .....	7
<b>5 Kassakoneen käyttö .....</b>	<b>9</b>
5.1 Tilittäminen .....	9
5.2 Kuukausi- ja vuosiraportit.....	9
5.3 Kassakoneen lukituksen purkaminen .....	9
<b>6 Piikkivihko.....</b>	<b>11</b>
<b>7 Tavarantoimittajat ja tilauksien tekeminen .....</b>	<b>12</b>
7.1 Kespro .....	12
7.2 Europicnic (kahviotuotteet).....	13
7.3 Hartwall (juomat) .....	14
7.4 Impuls+ (juomat, myslipatukat, teelajitelma) .....	14
7.5 M. Ranki Oy (irtokarkit, tikkarit) .....	15
7.6 Ingman (jäätelöt).....	15
7.7 Lindström (pyyhkeet, paperit, saippuat) .....	16
7.8 Portin Pesula .....	17
<b>8 Anniskelu .....</b>	<b>18</b>
<b>Liite 1. Työvuorojen tehtävien muistilista .....</b>	<b>19</b>
<b>Liite 2. Muutamia anniskelulainsäädännön määräyksiä .....</b>	<b>21</b>

# 1 Tervetuloa taloon

## 1.1 Jyväs-Golf Ry

Jyväs-Golf on perustettu vuonna 1978. Ensin Jyväs-Golf toimi Laajavuorella, mutta vuonna 1982 aloitettiin kentän rakentaminen Sippulanniemeen. Kentän saaminen lopulliseen 9 väyläiseen muotoonsa kesti noin kymmenen vuotta. Jyväs-Golfin jäsenmäärä on yli 800 ja vuonna 2010 kentällä pelattiin yli 24 000 lähtöä.

## 1.2 Bar Fore

Bar Fore on Jyväs-Golf Ry:n omistama kahvila-ravintola, joka sijaitsee aivan golfkentän välittömässä läheisyydessä. Bar Foren asiakaskunta muodostuu pääosin Jyväs-Golfin jäsenistä sekä vieraspelaajista, mutta myös golfia harrastamattomia asiakkaita käy klubilla. Bar Fore tarjoaa lounasta, kahvilatuotteita, anniskelupalveluja (C-oikeudet) sekä kokous- ja yrityspalveluja.

## 2 Yleiset käytännöt

### 2.1 Työvaatteet

Työnantajalta henkilökunta saa itselleen kaksi valkoista pikee-paitaa, joiden pesusta henkilökunnan on huolehdittava itse. Keittiöstä löytyy myös mustia esiliinoja. Samoin niiden siisteydestä henkilökunnan on huolehdittava omatoimisesti. Työntekijän on itsensä hankittava mustat, siistit housut sekä mustat, siistit työkengät. Työaikana hiukset on pidettävä kiinni, ulkonäön on oltava muutenkin siisti ja kynsilakkaa ei saa kynsissä olla.

### 2.2 Vastuuhenkilöt

Bar Foren ravintolapäällikkö ja Bar Foren henkilökunnan ensisijainen esimies on Metin Akbay.

Jyvä-Golf Ry:n toiminnanjohtajana toimii Pauli Hughes. Hän on myös vastuussa golfopetuksesta, proshopin toiminnasta ja caddiemasterin palveluista yhdessä Tapani Gaddin kanssa.

Kenttämestarin tehtävissä Jyvä-Golfilla toimii Antti Pappinen.

### 2.3 Palkanmaksu

Palkka maksetaan joka kuun viimeinen päivä. Tuntilistat on palautettava täytettynä esimiehelle kuun 20. päivään mennessä, jotta hän voi ilmoittaa ne eteenpäin tilitoimistolle. Ennen ensimmäistä palkanmaksua työntekijän on toimitettava hyvissä ajoin verokortti ja oma tilinumeronsa.

### 2.4 Työsuhde-edut

Kaikilla Jyvä-Golfin työntekijöillä (Bar Foren henkilökunta, caddiemasterit, kenttähenkilökunta) on samat työsuhde-edut. Kaikki saavat 25 prosentin alennuksen Bar Foren kahvio- ja ravintolatuotteista. Alennus ei kuitenkaan koske tupakka- eikä alkoholituotteita. Tämän lisäksi henkilökunnalle annetaan

mahdollisuus nauttia lounasta alennettuun 4 euron hintaan. Kahvi ja tee maksavat henkilökunnalle 0,50€.

Henkilökunnalla on myös mahdollisuus aloittaa golf-harrastus. Jotta golfia saisi pelata, vaaditaan kentillä green card. Henkilökunta saa halutessaan osallistua green card-kurssille 50 euron kurssimaksulla. Tämä on huomattavasti normaalia hintaa edullisempi. Kurssin suorituksen jälkeen työntekijä saa pelata Jyvä-Golfin kentällä ilman kausipelimaksua, kunhan ensin liittyy Jyvä-Golfin jäseneksi. Tämä edellyttää jäsenmaksun maksamista, mutta sen jälkeen kentän käyttö on maksutonta.

## 3 Tuotteet ja palvelut

### 3.1 Kahvilapalvelut

Bar Foressa on tarjolla mm. erilaisia suolaisia vitriinituotteita kuten täytettyjä leipiä ja sämpylöitä, riisipiirakoita, panineja sekä erilaisia makeita tuotteita kuten erilaisia pullia ja wienereitä. Juomatuotteina on kahvia, teetä, kaakaota sekä erilaisia virvoitusjuomia. Myynnissä on myös karkkia ja jäätelöä.

Bar Foresta on myös mahdollista ostaa Jyvä-Golfin logolla varustettu kahvimuki kotiin. Klubilla on käytössä valkoiset mukit ja kotiinsa voi ostaa vastaavan mukin mustana.

### 3.2 Lounas

Bar Foren lounas tarjotaan kello 11.30.-14.30. Käytössä on kahden viikon kiertävä lounaslista, joka vaihtuu kauden puolessa välissä uuteen, jotta saataisiin enemmän vaihtelua. Lounaaseen kuuluu lämmin ruoka, salaattia, leipää ja ruokajuoma. Tämän lisäksi asiakas saa jälkiruokakahvin tai -teen ja pienen makean jälkiruoan. Normaalin lounaan hinta on 9,50€ ja keittolounaan 8,50€. Asiakas maksaa lounaan kassalle ja ottaa itse lounaan linjastosta.

### 3.3 Yrityspalvelut

Bar Fore tarjoaa yrityksille mahdollisuuden erilaisiin räätälöityihin kokous- ja yksityistilaisuuksiin. Klubilla on uusi kaudella 2011 käyttöön otettu Wuolio-suite, jossa yritykset voivat esimerkiksi pitää kokouksia tai nauttia lounasta. Yritysassiakkaiden on mahdollista tilata tilaisuuteensa mm. aamiainen, lounas sekä kahvitus jälkiruoalla ja klubilla on myös mahdollisuus saunomiseen. Yritystilaisuuksien maksaminen voidaan hoitaa samana päivänä paikanpäällä tai erikseen sovittaessa myös laskutuksella.

## 4 Työpäivän kulku

### 4.1 Aamuvuoro

7.00–15.00. Ennen klubin avaamista on imuroimiseen, yleiseen siistimiseen sekä keittiön aamutoimiin varattu 1,5 tuntia aikaa. Aamuvuorolainen poistaa hälytyksen ja ottaa pullat ja leivät sulamaan. Sitten tarkistetaan klubin yleinen siisteys (pöytien kunto, roskikset, WC) ja imuroidaan. Aamuvuorolainen valmistaa vitriiniin leipiä, paistaa pullia, keittää kahvia ja teevettä, laittaa linjaston myyntikuntoon. Ennen avaamista pohjakassa täytyy hakea ja kassa avata. Ovet avataan klo 8.30.

Ennen vuoron päättymistä aamuvuorolainen huolehtii vessojen siivouksesta, käsipyyhkeiden riittävydestä, lounaan poiskorjaamisesta, roskiksien ja tuhkakuppien tyhjentämisestä (tarvittaessa) sekä tarkistaa pöytien kunnan ja asiakastilojen yleisen siisteyden. Aamuvuorolaisen ei tarvitse hoitaa yksin sekä vessojen siivousta että lounaan poisottamista, vaan hän sopii yhdessä iltavuorolaisen kanssa kumpi hoitaa kummankin työtehtävän.

### 4.2 Välivuoro

10.00–18.00. Välivuoron saapuessa töihin alkaa lounaan valmistaminen. Lounas on siivottava pois ennen aamuvuorolaisen työvuoron loppua.

Myös välivuoron lopussa on tarkistettava tarvitsevatko roska-astiat ja tuhkakupit tyhjentämistä, vessat siivoamista, onko käsipyyhkeitä riittävästi sekä varmistaa, että asiakastilat ja pöydät ovat siistit. Ennen välivuoron päättymistä on keittiö siivottava ja keittiön lattia pestävä.

### 4.3 Iltavuoro

14.00–22.30. Työvuoro alkaa joko vessojen siivouksella tai lounaan poishuolehtimisella. Iltavuorolainen sopii aamuvuorolaisen kanssa, kumpi hoitaa kummankin työtehtävän.



Vuoron lopussa iltavuorolainen huolehtii klubin sulkemisesta. Klubi menee kiinni klo 22.00, jolloin ovet lukitaan. Anniskelu päättyy klo 21.30 ja tuopit on oltava sisällä klo 22.00 mennessä. Aukioloajan ulkopuolella ei saa anniskella! Iltavuorolainen huolehtii loput tiskit, siistii linjaston ja pussittaa mahdolliset ylijääneet pullat ym. tarjolla olleet tuotteet. Iltavuorolainen tyhjentää roskikset (keittiön biojäte aina, muut tarvittaessa), huolehtii klubin yleisestä siisteydestä (helpottaa aamuvuorolaisen siivoamista), laskee alkot ja tupakat, sulkee kassan ja tilittää. Lähtiessään iltavuorolainen laittaa hälytykset päälle.

Työvuorojen tehtävien muistilista on vielä Liitteenä 1.

## 5 Kassakoneen käyttö

### 5.1 Tilittäminen

Tilittäminen tapahtuu joka ilta. Tilityksen hoitaa iltavuorolainen. Tilityksen yhteydessä on hyvä tarkistaa, että kassakoneessa on riittävästi kuitti- ja kontrollinauhaa ja pankkikorttikoneessa on myöskin riittävästi kuittinauhaa yöllä tulevaa lähetysraporttia varten. Tilitysohjeet löytyvät tilityskansiosta.

### 5.2 Kuukausi- ja vuosiraportit

Raportti kuukauden lopussa:

1. Käännä OW-avain X2/Z2-asentoon.
2. Näppäile 1 ja paina KÄTEINEN (CA/AMT TEND).
3. Käännä OW-avain takaisin ReG1-asentoon.

Raportti vuoden lopussa:

1. Käännä OW-avain X2/Z2-asentoon.
2. Näppäile 3 ja paina KÄTEINEN (CA/AMT TEND).
3. Käännä OW-avain takaisin ReG1-asentoon.

### 5.3 Kassakoneen lukituksen purkaminen

Jos kone jostain syystä menee jumiin (ohjelmallisesti), etkä pysty millään tavalla jatkamaan toimintaa, voit tehdä lukituksen purkamisen seuraavasti:

*(HUOM! Mikäli teet ko. toiminnon siten, että kuitti on jäänyt kesken, kuitilla olevat tiedot häviävät!)*

1. Käännä OW – avain OFF – asentoon.
2. Paina Kuitinsyöttö – näppäin alas ja pidä se alas painettuna.
3. Käännä OW – avain PGM – asentoon.
4. Vapauta Kuitinsyöttö – näppäin.

5. Näyttöön tulostuu FFFFFFFF (mikäli näyttöön tulee jotain muuta, käänä avain takaisin OFF – asentoon ja jatka kohdasta 2.)
6. Paina SIIRTO (SUB TOTAL).
7. Siirrä OW – avain takaisin ReG1 – asentoon.
8. Paina CLK1 – näppäintä.

## 6 Piikkivihko

Bar Foressa on käytössä piikkivihko, joka on tarkoitettu ainoastaan Jyvä-Golfin henkilökunnan käyttöön. Piikkivihkoon voidaan kirjata henkilökunnan (caddiemastereiden, Bar Foren työntekijöiden sekä kenttähenkilökunnan, EI valvojien ja kilpailunjohtajien) ostamia Bar Foren tuotteita, mutta ei alkoholituotteita. Piikkivihkoon tehdään jokaiselle henkilökunnan jäsenelle oma sivu ja sinne merkitään tuotteen nimi, hinta ja päivämäärä, jolloin tuote on ostettu.

Työntekijä voi maksaa piikkinsä pois milloin itse haluaa, mutta olisi suositeltavaa, että piikki maksettaisiin pois aina ennen kuun loppua myynnin seuraamisen kannalta. Kun piikki maksetaan pois, lyödään kaikki listan tuotteet kassaan, jonka jälkeen työntekijä maksaa joko käteisellä tai kortilla. Kassan kuitti sekä pankkikorttikoneen kuitti niitataan vihkoon kiinni ja sivun maksetut tuotteet vedetään yli ja maksun vastaanottanut työntekijä kirjoittaa vihkoon maksusuorituksen päivämäärän ja omat nimikirjaimensa.

Valvojilla ja kilpailunjohtajilla on myöskin oma piikkivihkonsa. Heidän piikkinsä on oman valintansa mukaan joko 4 euroa tai lounas. Heidän ei tarvitse maksaa tätä piikkiä pois, vaan se on Jyvä-Golfin tarjoama etu heidän työstään. Etu on siis henkilökohtainen, se on voimassa vain työvuoron aikana ja sen voi käyttää kerran päivässä. Jos valvoja tai kilpailunjohtaja ostaa yli neljällä eurolla Bar Foren tuotteita, täytyy hänen maksaa ylimennyt osa itse. Jos valvoja tai kilpailunjohtaja ei käytä koko neljän euron päivärahaa, ei käyttämättä jäänyttä osaa voi siirtää muulle päivälle tai saada rahana takaisin. Alkoholialia ei saa myöskään tässä tapauksessa myydä piikkiin.

## 7 Tavarantoimittajat ja tilauksien tekeminen

### 7.1 Kespro

Yhteyshenkilö:

Pentti Toivola, myyntineuvottelija

Puh. 010 533 7654

[Pentti.toivola@kesko.fi](mailto:Pentti.toivola@kesko.fi)

Asiakasnumero: 637008

[www.kespro.fi](http://www.kespro.fi)

Käyttäjätunnus: barfore

Salasana: keittiö

Kespron yhteyshenkilöä Pentti Toivolaa voi kauden alussa pyytää tulemaan klubille antamaan henkilökohtaista neuvontaa nettitilauksen tekemisessä. Koska Bar Forella on pitkä tilauskatko talven aikana, pyyhkiytyvät vanhat tilaushistoriat ja suosikkilistat ohjelman muistista. Erityisesti suosikkilistan top50 eniten tilattua tuotetta on kätevä, sillä sen avulla saa nopeasti tilattua yleisimmin tarvittuja tuotteita. Myös tuotteiden EAN-koodeja (viivakoodi) voi käyttää apuna. Valitsemalla esimerkiksi 5 viimeistä numeroa ketsuppurkista saat listan tuotteista, joissa kyseinen numerosarja esiintyy ja voit tilata haluamasi tuotteen nopeasti.

Toimituspäivät ovat maanantai, keskiviikko ja perjantai. Tilaus on tehtävä netissä toimituspäivää edellisenä arkipäivänä klo 15 mennessä. Mikäli tilaat tuorevihanneksia, jotka on valmiiksi pilkottu/kuorittu, tai lihajalosteita, jotka on valmiiksi pilkottu/paistettu, on ohjeena tilata kyseiset tuotteet 2 arkipäivää ennen klo 12 mennessä. Käytännössä nämä tuotteet on kuitenkin tilattu kaudella 2011 edellisenä päivänä klo 15 mennessä ja kaikki tuotteet ovat tulleet tilausten

mukaan. Tukussa näitä tuotteita kuitenkin on rajallisesti, joten niiden saatavuuteen kannattaa varautua.

Ennen kuin hyväksyt tilauksen, tarkista summariviltä, että mitään yllätyksiä ei ole. Monissa tuotteissa on vaihtoehtona tilata joko yksittäisiä tuotteita tai monipakkauksia. Jos tarkoituksena on esimerkiksi tilata 10 yksittäistuotetta kerralla, summariviltä huomaat helposti mikäli olet vahingossa tilannut monipakkauksen.

Mikäli tilaat monipakkauksen, esimerkiksi 10 pussia sokeria, ja sattuu käymään niin, että tukussa on vain 9 irtopussia, niin sokeria ei toimiteta lainkaan. Mikäli tilaat 10 irtopussia, toimitetaan kaikki saatavilla olevat irtopussit, eli 9 pussia. Useimmissa tapauksissa monipakkauksia kannattaa välttää ja tilata sama määrä irtopusseja, koska hinnoissa ei ole eroja.

Tuotteet toimitetaan rullakoissa ja kuljettaja purkaa rullakon keittiöön. Tuotteet laitetaan sitten itse paikoilleen. Samalla kuljettaja vie edellisen toimituksen keräyslaatikot pois. Keräyslaatikoiden pantit hyvitetään ja kuljettaja antaa keltaisen hyvityslapun.

Kaikkia tilauksia ei tarvitse tehdä netin kautta, vaan tukussa voi myös käydä itse. Näin säästytään toimituskuluilta. Käyntiä varten tarvitset asiakasnumeron tai asiakaskortin.

## **7.2 Europicnic (kahviotuotteet)**

Tilausnumero: 020 753 0620 / 0400 160 888

Asiakasnumero: 103984

Toimituspäivät ovat tiistai ja torstai. Tiistain tilaus on tehtävä perjantaisin klo 15 mennessä, torstain tilaus on tehtävä tiistaisin klo 15 mennessä. Toimitus on maksutonta aina kun tilaus on yli 150€.

### 7.3 Hartwall (juomat)

Tilausnumero: 0800 158 662

Asiakasnumero: 44519

Toimituspäivä on keskiviikko ja tilaus on tehtävä puhelimitse maanantaisin klo 16 mennessä.

Juhannukseen kannattaa varautua ajoissa, sillä juhannusviikolla toimitetaan vain täydet myyntiyksiköt. Esimerkiksi vuonna 2009 juhannusviikolla ei tilattu lainkaan, vaan tilaukset hoidettiin etukäteen varastoon hankkimalla.

Hanatuotteita ei voi ottaa käyttöön ennen kuin Hartwallin ”hanamies” on käynyt paikan päällä laittamassa laitteet myyntikuntoon. Hän myös huoltaa ja pesee laitteet säännöllisin väliajoin ilman erillistä kutsua.

Tölkkejä ja pulloja voi palauttaa PalPan palautussäkeissä. Tölkit ja pullot lajitellaan eri säkkeihin ja täydet säkit suljetaan laatillisella nippusiteellä ja laataan kiinnitetään palautustarra. Hartwallin miehet ottavat tilauksia tuodessaan täydet säkit mukaansa. He vievät myös tyhjät tankit, juomakennot ja korit. Pullovarasto kannattaa siivota tiistain aikana, jotta se olisi kuorman saapuessa keksiviikkona järjestyksessä. Juomakuskit tyhjentävät ja täyttävät varaston puolestasi, jos varasto on siistissä kunnossa.

### 7.4 Impuls+ (juomat, myslipatukat, teelajitelma)

Yhteyshenkilö: Timo Riipinen, 0400 642 670

[www.impulsplus.fi](http://www.impulsplus.fi)

Käyttäjätunnus: RR975189

Salasana: 40500

Impuls+:n kautta voi tilata muun muassa makuvesiä ja hiilihapollisia makuvesiä (eri asia kuin vichy, ei sisällä suoloja). Tätä kautta kannattaa tilata erityisesti lähdevettä, koska se on huomattavasti halvempaa kuin Hartwallilla.

Timo Riipiseltä kannattaa selvittää kauden tilaus- ja toimituspäivät. Tuotteet tulevat rullakossa rekalla toimitettuna. Yli 150€ tilauksista ei mene toimitusmaksua.

### **7.5 M. Ranki Oy (irtokarkit, tikkarit)**

Yhteyshenkilö: Markus Heikkilä, 0400 643 402

Markus Heikkilä ajaa irtokarkkiautoa. Hän ajaa klubille ja autosta voi valita irtokarkkilaatikoita ja tikkareita. Irtokarkeista on tehty vaa'alla punnitsemalla 100 gramman irtokarkkipusseja, joita on myyty euron kappalehintaan.

Irtokarkkipussit on hankittu Kespron tukusta. Karkkeihin on saatu lisävalikoimaa ottamalla välillä tarpeen vaatiessa erilaisia laatikoita tukusta.

### **7.6 Ingman (jäätelöt)**

Tilausnumero: 09 272 00 510

Asiakasnumero: 86189

Toimituspäivät ovat maanantai ja keksiviikko. Maanantain tilaus on tehtävä torstaisin ennen klo 15 ja keskiviikon tilaus on tehtävä maanantaisin ennen klo 15. Huomaa, että juuri ennen tilausajan loppumista linjat käyvät kuumana varsinkin hellepäivinä, joten voit joutua jonottamaan pitkään.

Tilausta tehdessäsi tarvitset asiakasnumeron sekä tilaamiesi tuotteiden tuotekoodit ja tilattavat määrät.



Esim. ”2192 suklaarouhetta kaksi myyntierää, 2030 Kingistä kolme myyntierää...”. Lopuksi kannattaa vielä kerrata tilaus, jotta kaikki tuotteet on varmasti kirjattu tilatuiksi.

### **7.7 Lindström (pyyhkeet, paperit, saippuat)**

Puhelinnumero: 020 111 6216

Asiakasnumero: 527956

Käsipyyherullien vaihtopäivä on perjantai. Rekka tuo uusia ja ottaa samalla käytetyt rullat mukaansa. Suositeltava rullien kokonaismäärä on n. 20. Hiljaisena aikana, kuten esimerkiksi alkukaudesta riittää 10 rullaa. Rullatelineitä on 5 (miesten pukuhuoneessa, 2:ssa miesten vessassa, 2:ssa naisten vessassa). Rekkakuskin kanssa voi asioida vain pyyheasioissa.

Wc-paperitelineet ja käsipyyhetelineet ovat vuokralla meillä ja niistä tulee säännöllisin väliajoin lasku. Telineiden avaimista on pidettävä hyvä huoli. Jokaisessa käsipyyherullatelineessä on oma avaimensa, joka käy myös saippuatelineeseen.

Wc-papereita, käsipyyhkeitä ja saippuaa voi tilata puhelimitse.

Käytetyt tuotteet:

- Wc-paperirullat (yksinkertainen): PR 57, myyntierä 4 kpl
- Saippuavaahto: CS 97, myyntierä 12 kpl

Tuotteet toimitetaan klubille erillistoimituksena, postikulut lisätään.

## 7.8 Portin Pesula

014 372 2334

0400 930 991

Saunapyyhkeet ja keittiöpyyhkeet on pesetty pesulassa. He noutavat likaiset ja tuovat puhtaat pyykit. Erillistä toimituspäivää ei ole sovittu, vaan pesulalle soitetaan erikseen ja pyydetään heitä hakemaan pyykkejä tarvittaessa. Samalla kannattaa sopia, milloin puhtaat pyyhkeet tarvitaan tuoda takaisin. Likaisten pyykkien noudosta pitäisi soittaa hyvissä ajoin, esim. edellisen päivän aamuna tai kaksi päivää ennen kuin puhtaat pyykit tarvitaan takaisin.

## 8 Anniskelu

Bar Foressa on C-oikeudet. Tämä tarkoittaa sitä, että ravintolassa on ns. keskiolutoikeudet. Bar Foren anniskeluvalikoima ei ole kovin laaja, sillä kyseessä on kuitenkin liikunnan mahdollistavan palvelun yhteydessä toimiva yritys ja näin ollen sen toiminta ei keskity niin paljoa alkoholijuomien tarjontaan. Valikoimaan kuuluu muutamia oluita, siidereitä ja lonkeroita.

Ennen aamu 9 ei saa anniskelulainsäädännön mukaan anniskella. Anniskelu päättyy puoli tuntia ennen sulkemista. Jos klubi suljetaan esimerkiksi klo 21, loppuu tällöin anniskelu 20.30. Silloin voi ottaa lukemat olutmyynnistä ja nollata mittarin, laskea pullot ja tölkit (oluet, siiderit, lonkerot) ja tämän jälkeen kirjata lukemat koneelle Alko-exceliin. Kassasta täytyy ottaa X-raportti, josta näkyy kuinka paljon mitäkin on myyty. Alko-exceliin tulee kirjata alkuvarasto, myytyjen juomien määrä, loppuvarasto sekä omat nimikirjaimet. Hanaoluiden sarakkeeseen merkataan muista poiketen mittarin lukema, myytyjen oluiden määrä sekä vaahto-oluiden määrä.

Liitteessä 2 on anniskelulainsäädännöstä muutamia määräyksiä, jotka olisi erityisen tärkeää muistaa Bar Foren anniskelutoiminnassa.

## Liite 1. Työvuorojen tehtävien muistilista

### AAMUVUORO

- Hälyt pois päältä
- Vesihanat (astianpesukone ja uuni) päälle
- Pullat ja leivät sulamaan, jos ei jo valmiina
- Uuni päälle ja astianpesukoneeseen vesi
- Tietokone, kassa, lämpölevyt ja huuva päälle
- Pohjakassa paikalleen
- Vitriiniin ja juomakaappiin valot päälle
- Yön yli nukkuneet tuotteet esille, tarkista vitriinistä toissapäiväiset leivät pois ja laita eilisen tuotteiden kohdalle ”Yön yli nukkuneet”-laput
- Leivät ja pullat uuniin
- Kahvin ja teeveden keittäminen
- Tarkista yleinen siisteys ja imuroi
- Täytä jäähtyneet leivät, laita tuoreet pullat ja täytetyt leivät tarjolle
- Kahvimaito ja -kerma esille kylmälalusen päälle
- Päivän Keskisuomalainen pöydälle
- Ovien avaus
- Lounaan valmistus
- Puutelistan kirjausta

### VÄLIVUORO

- Lounaan valmistaminen
- Lounaan korjaaminen pois ennen aamuvuorolaisen työvuoron loppua
- Vuoron lopussa roskiksien ja tuhkakuppien tyhjentäminen, vessojen siisteyden, käsipyyhkeiden riittävyden ja pöytien kunnan tarkistaminen
- Keittiön siivous ja keittiön lattian pesu

## ILTAVUORO

- Ovien lukitseminen sulkemisaikana. Tarkista myös pukuhuoneiden ovet!
- Pullat pussitetaan ja viedään keittiöön. Yön yli nukkuneet-tuotteet pois
- Lämpölevyt pois päältä, kahvi ja teevesi pois, vesikannut pois
- Maito ja kerma kylmäkaappiin, kylmäkalle pakastimeen
- Vitriinistä ja juomakaapista valot pois
- Loppujen astioiden tiskaus (ei jätetä aamuvuorolle tiskiä), astianpesukoneesta vesi ja virrat pois
- Astianpesukoneen ja uunin vesihanat kiinni
- Salin, terassin, vessojen ja pukuhuoneiden yleisen siisteyden tarkistaminen
- Oluthanan lukemat ja sulkeminen, oluthanan avain kassaan
- Alkoholien laskeminen, kirjanpito koneelle
- Laske tupakat, kirjanpito vihkoon
- Tilitys
- Tilityspussi ja pohjakassa kaappiin
- Vie roskat ja biojäte sekä mahdolliset pahvit
- Tarkista vielä, että keittiön laitteet (uuni, hella, rasvakeitin, yms.) ovat pois päältä ja että kylmlaitteet ovat päällä
- Valojen sammuttaminen, ikkunat kiinni
- Hälyt päälle

## Liite 2. Muutamia anniskelulainsäädännön määräyksiä

Anniskelulainsäädännössä määrätään seuraavaa:

- Anniskeluaajoista:

*”Alkoholijuomien anniskelu saadaan aloittaa kello 9. Anniskelu tulee lopettaa kun anniskelupaikka suljetaan, kuitenkin viimeistään kello 1.30 edellyttäen, ettei anniskeluaikaa ole jatkettu. Jos anniskelupaikka suljetaan kello 24:n jälkeen, anniskelu tulee lopettaa viimeistään puoli tuntia ennen anniskelupaikan sulkemisaikaa (AlkoA 23 § 1 mom.).”*

*”Sulkemisajan jälkeen anniskelualueella ei saa olla asiakkaita, eikä ravitsemisliikkeessä saa enää nauttia alkoholijuomia. Myös erilaisten yksityistilaisuuksien järjestäminen tai henkilökunnan alkoholin nauttiminen ravitsemisliikkeessä on säädetyn sulkemisajan jälkeen kiellettyä.”*

- Asiakkaan omien juomien nauttimisesta:

*”Asiakkaan omien alkoholijuomien anniskelu ja nauttiminen anniskelupaikassa on aina kiellettyä. Ravintolassa järjestettävissä yksityistilaisuuksissa, kuten häissä, ei ole sallittua nauttia esimerkiksi häämaljana asiakkaan ulkomailta tuomaa samppanjaa, vaan yksinomaan laillisesti anniskeluun hankittuja alkoholijuomia.”*

- Henkilökunnan pätevyydestä:

*”Anniskelupaikassa, jossa anniskellaan yksinomaan käymisteitse valmistettuja enintään 4,7 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä alkoholijuomia, riittävä ammattitaito voidaan 3 momentista poiketen todeta ravitsemisalan oppilaitoksen antamalla todistuksella (ns. anniskelupassi) siitä, että henkilö hallitsee alkoholijuomien anniskelua koskevat säännökset. (AlkoL 21 b §)”*

*”On syytä korostaa, että anniskelupaikan valvonnan ei tule olla pelkästään vastaavan hoitajan tehtävänä ja vastuulla, vaan jokaisen työntekijän on osaltaan tunnettava anniskelua koskevat säännökset ja määräykset ja noudatettava niitä hyvässä yhteistyöhengessä muun henkilökunnan kanssa. Tällaisen asenteen aikaansaaminen ja ylläpitäminen on ammattinsa hallitsevan luvanhaltijan ja vastaavan hoitajan kunnia-asia.”*

- Anniskelupaikan järjestyksestä:

*"Päihtynyttä ei saa päästää anniskelupaikkaan. Asiakas, joka käyttäytyy häiritsevästi tai jonka päihtymys on selvästi havaittavissa, on poistettava anniskelupaikasta (AlkoL 23 § 1 mom.)."*

*Alkoholijuomaa ei saa anniskella:*

1) kahdeksaatoista vuotta nuoremmalle;

2) häiritsevästi käyttäytyvälle tai selvästi päihtyneelle; tai

3) jos on aihetta olettaa alkoholijuoman väärinkäyttöä (AlkoL 24 § 1 mom.).

*Myöskään sellaista juomaa, joka sisältää vähintään 1,2 ja enintään 2,8 tilavuusprosenttia etyylialkoholia ei saa anniskella henkilölle, joka on kahdeksaatoista vuotta nuorempi (AlkoL 24 § 2 mom.)."*

*Alkoholijuoman ostajan on vaadittaessa todistettava henkilöllisyytensä sen osoittamiseksi, että hän on täysi-ikäinen (AlkoA 26 §)."*

*"Alaikäisten oleskelua ravintolassa ei ole kielletty. Anniskelupaikassa tulee kuitenkin valvoa, ettei alaikäinen voi siellä nauttia esimerkiksi jonkun toisen asiakkaan hänelle välittämää alkoholijuomaa. Valvonnan laiminlyönti tämän suhteen rinnastetaan alaikäiselle anniskeluun."*

*"Päihtyneen henkilön tuntomerkkejä ovat erilaiset toiminnalliset häiriöt kuten horjuminen, sammaltava tai kovaääninen puhe, epävarmat ja hapan liikkeet, nuokkuminen, lasittunut katse jne."*

*Päihtyneen henkilön arvostelukyky on voimakkaasti heikentynyt. Tämän vuoksi hän on arvaamaton eikä hänen seuraavaa aikomustaan voi ennakoita. Päihtynyt saa helposti aikaiseksi häiriötilanteen esimerkiksi siinä tilanteessa, kun hän on ottanut toisen asiakkaan alkoholijuomannoksen."*

*Kaikenlaisten haittojen ja häiriöiden välttämiseksi päihtynyt henkilö on poistettava anniskelupaikasta heti, kun päihtymys on hänessä selvästi havaittavissa. Poistaminen tulee hoitaa hienovaraisesti, mutta päättävästi. Jos asiakas on vahvasti päihtynyt eikä kykene huolehtimaan itsestään, anniskelupaikan tulee varmistaa asiakkaalle kyyditys niin, että hän pääsee turvallisesti esimerkiksi asunnolleen."*

*Asiakasturvallisuudesta huolehtiminen voi poistamistilanteessa joskus edellyttää poliisin puoleen kääntymistä. Heitteillepanosta on säädetty rangaistus rikoslaissa (rikoslaki 21:14 §)."*

- Perusannoksista anniskelussa:

*"Alkoholijuomaa saadaan anniskella kerrallaan vain yksi annos (perusannos). Aterian yhteydessä saadaan anniskella samanaikaisesti useaa eri alkoholijuomaa. Anniskelu seurueelle on sallittu pulloittain tai muissa myyntipakkauksissa (AlkoA 24 § 1 mom.)."*

*"Alkoholijuomien anniskelu ns. tuplina on kielletty. Tuplien anniskelusta on kysymys myös silloin, kun asiakkaalle samanaikaisesti anniskellaan alkoholijuomaa kahdessa eri lasissa eli kaksi perusannosta. Tuplien anniskelukiellolla pyritään ehkäisemään asiakkaan nopea päihtyminen ja siitä aiheutuvat haitat. Henkilökunnalla on edellytykset seurata asiakkaan humalatilan kehitystä, kun alkoholijuomat anniskellaan asetuksessa vahvistettujen määrien mukaisesti."*

*"Alkoholijuomaa, joka on valmistettu yksinomaan käymisen avulla (kuten puna- ja valkoviinit) tai jonka alkoholipitoisuus on enintään 5,5 tilavuusprosenttia saadaan anniskella laseittain sekä pulloittain tai muissa myyntipakkauksissa. Enimmäiskerta-annos on enintään yksi litra yhdelle asiakkaalle (AlkoA 24 § 4 mom.)."*

- Velaksi anniskelusta ja kuitin antamisesta:

*"Alkoholijuomaa ei saa anniskella velaksi, panttia vastaan tai vaihtokaupalla."*

*Alkoholijuoman anniskelu velaksi on kuitenkin sallittua:*

*1) yhteisölle;*

*2) hotellissa asuvalle matkustajalle tai jos maksun periminen käteisellä juhla-, edustus-, tai muun vastaavan tilaisuuden laadun tai laajuuden vuoksi tuottaisi kohtuutonta hankaluutta sekä*

*3) muutoin yksityishenkilölle Valvira hyväksymiä luottojärjestelyjä noudattaen (AlkoA 25 § 2 mom.)."*

*Valvira on yksityishenkilöitä koskien hyväksynyt seuraavat luottojärjestelyt:*

- kansainvälinen luottokortti



- *kotimainen luottokortti, joka on hyväksytty muuallakin kuin Suomessa alkoholijuomien maksuvälineeksi.*

*Ehtona edellä mainittujen luottokorttien käyttämiseen alkoholijuomien anniskelussa Suomessa on, että myös muut liikkeen käyttämisestä asiakkaalle aiheutuvat suoritukset voidaan periä kyseessä olevaa luottojärjestelyä noudattaen.*

*Luvanhaltija tai henkilökunta ei saa lainata asiakkaille rahaa omasta pussistaan tai ravintolan kassasta siinä tarkoituksessa, että he voisivat ostaa siellä alkoholijuomia. Korkein hallinto-oikeus on ratkaisukäytännössään todennut tämän menettelyn kielletyksi velaksi anniskeluksi.*

*Anniskellusta alkoholijuomasta on asiakkaalle pyytämättä annettava lasku tai muu tosite, jollei anniskeluluvan myöntävä viranomainen erityisestä syystä ole myöntänyt tästä vapautusta (AlkoA 25 § 3 mom.). Vapautuksia on myönnetty esimerkiksi teatteriravintoloille väliaikatarjoilua varten.”*

Lainaukset ovat Valviran Alkoholiasiat ravintolassa-oppaasta (2010), joka löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta

[http://www.oakk.fi/files/valvira\\_ohje\\_10\\_2010.pdf](http://www.oakk.fi/files/valvira_ohje_10_2010.pdf).