

Katja Peitsaho

**Perehdyttämisopas Club 96- yökerhoon**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2009



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, Ravitsemis- ja Talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Katja Peitsaho	
Työn nimi Perehdytysopas Club 96 - yökerhoon	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola
	Toimeksiantaja Club 96
Aika Syksy 2009	Sivumäärä ja liitteet 30 +31
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysopas toimeksiantaja Club96-yökerhon käyttöön. Tarkoituksena oli tuottaa ravintolalle perehdytysmateriaalia uusien työntekijöiden kouluttamista varten.</p> <p>Yrityksellä ei ollut aiempaa perehdyttämiseen suunniteltua materiaalia käytössään, eikä perehdyttämistä varten oltu tehty perehdytysuunnitelmaa. Työntekijöiden perehdyttämisen on hoitanut esimies yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, eikä perehdyttamisestä vastuussa olevaa henkilöä oltu nimetty. Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi helppolukuinen ja selkeä opas käytettäväksi perehdyttämisen apuna. Opas koottiin havainnoimalla yrityksen toimintaa ja palvelun tasoa, sekä henkilöstön työskentelyä. Apuna käytettiin myös henkilökunnan ja johdon omia kehitysideoita. Vuosien työkokemus kyseisessä yrityksessä antoi minulle hyvät lähtökohdat käsitellä aihetta.</p> <p>Opinnäytetyön raportointiosassa, eli perehdytysoppaassa, käsitellään asioita sekä yritysperehdyttämisen että työnopastuksen tasolla, painopisteen keskittyessä kuitenkin työnopastukseen. Opinnäytetyön dokumentointiosan viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä, johtamista ja perehdyttämisen merkitystä osana esimiestyötä.</p> <p>Tuotoksena syntyneelle perehdytysoppaalle tulee varmasti olemaan käyttöä ravintolassa. Haasteena voidaan kuitenkin nähdä oppaan ylläpitoon liittyvät ongelmat; opasta tulee päivittää ja huolehtia sen ajantasaisuudesta myös jatkossa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Perehdyttäminen, työnopastus, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism and hospitality management
Author(s) Katja Peitsaho	
Title Familiarisation Material for the Club 96	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Club 96 - nightclub
Date Fall 2009	Total Number of Pages and Appendices 30 + 31
<p>The purposes of the thesis was to create material for familiarising the new employees in nightclub Club 96. Being a commissioner for the thesis, Club 96 is a local nightclub in Kajaani city centre. The company had no earlier material for familiarising purpose or any previous familiarisation plan. The necessity was to standardize the companys procedures as well as update them.</p> <p>As a result, the thesis provides help by being a guideline for the manager and superiors as they train beginners for the job. Employees may also use the guide as a learning material or check up important information if forgotten. The guide is easy to read and understand so it's suitable for bar-beginners. Guide was brought together by observing the staff and the procedures used and by using the author's personal knowledge as well as ideas and suggestions from the staff.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Familiarisation, guidance, leadership
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMEKSIANTAJA: CLUB 96	3
3 PEREHDYTTÄMINEN	5
3.1 Yritysperehdyttäminen	6
3.2 Työnopastus	6
3.3 Perehdyttämisen hyödyt	8
3.4 Perehdyttämisen ongelmat	9
3.5 Perehdyttämisen suunnittelu	11
3.6 Perehdyttämisen toteutus	12
3.7 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen	14
4 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	15
4.1 Johtaminen ja esimiestyö	15
4.2 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöhallinto	17
4.2.1 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen	18
4.3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.	19
4.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arviointi	22
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	23
5.1 Työn lähtökohdat sekä aiheen rajaaminen	23
5.2 Oppaan toteuttaminen	24
5.2 Opinnäytetyön tuote	26
6 POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Sain aiheen opinäytetyöhöni työpaikaltani, Club 96:sta. Keskustelimme yhdessä toimitusjohtaja Ari Heikkisen kanssa siitä, millaisia vaatimuksia opinäytetyölle oli koulun puolelta, millaiset olivat minun odotukseni ja mitkä olivat ravintolan tarpeet. Näin päädyimme siihen tulokseen, että tekisin ravintolalle opinäytetyöhöni liittyen perehdytysoppaan, sillä ravintolalla ei sellaista vielä käytössään ole. Aikaisemmin perehdyttämisen ovat hoitaneet esimies ja tämän määräämä työnopastaja, mutta yrityksellä ei ole ollut käytössään suunnitelmaa siitä kuinka perehdyttäminen hoidetaan ja mitä asioita perehdyttämisen yhteydessä tulisi käsitellä. Yritys on pieni ja henkilöstön määrä tällä hetkellä on seitsemän henkilöä. Tämän lisäksi kiireisimpinä iltoina apuna voi olla muutama extraaja. Pääasiassa työntekijät ovat oppineet työn tekemällä, perehdytys on tapahtunut sitä mukaa kun uusia tilanteita on kohdalle sattunut. Tämän vuoksi koettiin tarpeelliseksi, että perehdyttämistä varten tehdään suunnitelma ja aineisto jonka mukaisesti esimies tai työnopastaja voi perehdyttämistä toteuttaa ja josta työntekijän on myös itse helppo tarkistaa tarvittavia tietoja.

Opinäytetyöni tuotoksena syntyneessä perehdytysoppaassa käsitellään asioita sekä yritysperehdyttämisen että työnopastuksen tasolla. Tämä sen vuoksi, että yritysperehdyttäminen kuuluu pääasiassa esimiehelle ja työnopastuksen hoitaa mahdollinen esimiehen määräämä työnopastaja. Yritysperehdyttämisellä tarkoitetaan työntekijän perehdyttämistä yritysympäristöön ja yrityksen kokonaistoimintaan. Työnopastus tarkoittaa työtehtäviin perehdyttämistä. Yritysperehdyttämisen osa-alueina perehdytyskansiossa voidaan pitää yleistietoja yrityksestä ja sen tiloista, henkilökunnasta ja sidosryhmistä, sekä toimintaperiaatteista ja yrityksen kilpailuasemasta. Työnopastukseen kuuluvina asioina käsitellään työtapoja, -taitoja sekä -tietoja, kuten oma työpiste, työtehtävät ja ammattiin kuuluvat perustiedot.

Opinäytetyössäni käsittelen perehdyttämistä sekä esimiestyötä, ja näihin molempiin liittyviä käsitteitä, sillä perehdyttäminen on oleellinen osa esimiestyötä ja jää usein liian vähälle huomiolle tai sen merkitystä ei aina täysin ymmärretä. Kerron myös perehdytysoppaan toteutuksesta sekä lopputuloksesta.

Opinäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa työpaikalleni perehdyttämismateriaalia uusia työntekijöitä varten sekä helpottaakseni ja yhdenmukaistaakseni perehdytyskoulutuksen toteut-

tamista. Oma tavoitteenani oli syventää tietämystäni perehdyttämisestä osana henkilöstön kehittämistä, sekä valottaa henkilöstönkehittämisen tärkeyttä osana esimiestyötä.

## 2 TOIMEKSIANTAJA: CLUB 96

Club 96 on Kajaanilainen, yksityisien toimihenkilöiden perustama yökerho, joka on avannut ovensa asiakkaille ensimmäisen kerran vuonna 2002. Se sijaitsee Kajaanin keskustassa osittain samoissa tiloissa yhdessä ruokaravintola Ranchin kanssa. Ravintolalla on A-oikeudet ja se on auki keskiviikkoisin, perjantaisin ja lauantaisin klo. 22.00 – 04.00. Ravintolalla on kaksi omistajaa, joista toinen, Ari Heikkinen, toimii yrityksessä toimitusjohtajana ja toinen, Risto Mäläskä, toimii yrityksessä sijoittajana. Toimitusjohtaja Ari Heikkinen vastaa ravintolan toiminnasta ja tulokellisuudesta, sekä toimii henkilöstön esimiehenä.

Club 96:n tavoitteena on olla kaupungin paras ja kilpailukykyisin yökerho. Tällä hetkellä se on jollain tasolla onnistunut tavoitteissaan, sillä ravintolalla on vankka suosia kajaanilaisten nuorten keskuudessa ja se on Kajaanin vanhin yhä toimiva yökerho. Tämä kertoo yrityskonseptin toimivuudesta vaikka kilpailu yökerhojen välillä Kajaanissa onkin tiukkaa. Club 96 pyrkii tarjoamaan asiakkailleen ennen kaikkea viihtyisän ympäristön nauttia seurustelusta ja hyvästä musiikista. Myös osaava, ammattitaitoinen ja persoonallinen henkilökunta ovat osa yrityksen konseptia ja yrityksessä pidetään tärkeänä sitä, että työntekijät saavat olla omanlaisiaan persoonia ja saavat vapaasti toteuttaa itseään työssään. Tämän kautta pyritään myös lisäämään henkilöstön työviihtyvyyttä sekä kannustamaan näitä oma-aloitteisuuteen ja kehittämään itseään sekä työolojaan. Henkilöstön tyytyväisyys luo työpaikalle hyvän yhteishengen ja parantaa tehokkuutta kun koko yhteisö toimii tiiminä yhteisen tavoitteen eteen.

Henkilöstön määrä ravintolassa vaihtelee yleensä 7 ja 9 henkilön välillä. Tämän lisäksi kiireisimpinä iltoina (tapahtumat, valmistujaiset, juhlapyhät) käytetään lisänä extroja tarpeen mukaan. Henkilöstöön kuuluvat dj, järjestyksenvalvojat ja baarityöntekijät. Toisinaan yrityksessä työskentelee myös harjoittelijoita. Yleensä nämä harjoittelijat ovat pääsääntöisesti ravintola Ranchissa töissä, mutta tulevat yökerhon puolelle suorittamaan anniskelua koskevan osan harjoittelustaan. Pienessä yrityksessä henkilökunnan vaihtuvuus tuntuu suurelta, mutta koska valtaosa työntekijöistä tekee työtä sivutoimisesti, vaihtuvuus on luonnollista. Esimerkiksi opiskelijat tekevät töitä usein siihen asti kunnes valmistuvat ja muuttavat muualle töihin. Omistajat ovat pysyneet samoina alusta alkaen.

Yrityksessä ei aikaisemmin ole ollut perehdytysmateriaalia, vaan perehdyttäminen on hoidettu opettamalla asioita sitä mukaa kun ne ovat eteen tulleet. Esimies on yleensä kertonut jo-



tain yrityksestä ja sen toiminnasta sekä henkilöstöstä työhönottovaiheessa. Varsinaisen työn, työtehtävät sekä työvälineisiin liittyvät asiat ovat opettaneet työtoverit. Koska työnopastaja ei ole ollut aina yksi ja sama henkilö jokaiselle uudelle tulokkaalle eikä yrityksellä ole ollut käytettävissään perehdyttämiseen liittyvää ohjeistusta ja materiaalia, voidaan ongelmana pitää sitä, että uusilla työntekijöillä voi olla keskenään erilaiset saadut tiedot ja taidot, tai kuva työstä ja yrityksestä voi olla epämääräinen.

Perehdyttämistä lähdettiin kehittämään ennen kaikkea ajatellen uusia työntekijöitä, joille opetetaan perusteet yrityksen toimintaan ja organisaatioon liittyen sekä baarityön perusteet. Tätä varten toimeksiantaja halusi perehdytysmateriaalia, ja opinnäytetyön tuotteena syntynyt perehdytyskansio suunniteltiin kattamaan kaikki halutut osa-alueet. Perehdytyskansioita voivat käyttää sekä perehdyttäjä (apuna perehdytykseen ja muistilistana), uusi tulokas (lukea ja opetella omatoimisesti) sekä jo talossa olevat työntekijät (muistin tukena). Jatkossa perehdyttämismateriaalin ylläpidosta, päivittämisestä ja kehittämisestä tulee vastaamaan yrityksen esimies.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Työelämässä on tapahtunut monenlaisia eri muutoksia ja myös tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset tulevat olemaan haaste yritysten osaamiselle. Asiakslähtöisyys, korkea laatu sekä kevyt ja joustava toimintatapa asettavat tiettyjä osaamisvaatimuksia yritysten työntekijöille. Koska toimintaa ei enää arvioida pelkästään yrityksen omistajien ja johdon taholta, vaan myös asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyys on otettava huomioon, yritysten on huolehdittava, että jokaisen työntekijän osaaminen on huipputasolla ja jokainen heistä tietää tarkalleen mitä tehdä. Osaamisen kehittämistarve lähtee yrityksen strategiasta ja sen toiminnan tavoitteista. Toiminnan kannalta tärkeintä on yrityksen sisällä oleva ydinosaaminen. (Hätönen 1998, 9-12.)

”Perehdyttämiseksi voidaan kutsua kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon ensi kerran tuleva henkilö kykenee sopeutumaan uuteen työhönsä taikka jo palveluksessa oleva muuttuneeseen tehtäväalueeseen ja työympäristöön. Sitä voidaan kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon” (Heinonen & Järvinen 1997, 142). Hokkanen ym. (2008, 62) taas toteavat että ”perehdyttämisen päätavoite on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Mitä nopeammin hän oppii tuntemaan tehtävänsä vaatimukset, työtoverinsa, toiminnot ja kaikki pienet käytännön asiat, sitä nopeammin hän pystyy keskittymään varsinaiseen työntekoon”. Hokkanen lisää vielä: ”Toinen perehdyttämisen tavoite on ylläpitää työntekijän motivaatiota osoittamalla, että hän on tullut ammattimaiseen organisaatioon, jossa hänet otetaan positiivisesti vastaan”.

Uudessa työpaikassa aloittaessaan uusi työntekijä tarvitsee tietoa hänelle kuuluvista työtehtävistä, yrityksestä ja sen tuottamista palveluista. Hänen on myös omaksuttava yrityksen liikeidea ja toimintatavat, sopeuduttava osaksi entistä henkilöstöä ja pystyttävä tehokkaaseen työskentelyyn. Uuden työntekijän kehittämisessä tavoitteena on saada tämä oppimaan nopeasti työtehtävänsä sekä yrityksessä noudatettavat tavat. Tällöin tärkeimmät kehittämisen muodot ovat perehdyttäminen ja työnopastus. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 205)

Lain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään tarvittavan perehdyttämiskoulutuksen sellaisessa työssä, jossa voidaan katsoa olevan työtaturmariski. Työntekijää ei siis saa laittaa sellaisiin tehtäviin ilman, että työntekijällä on tarvittavat tiedot ja taidot. Näihin kuuluvat muun muassa ohjaus turvalliseen työskentelyyn ja työvälineiden sekä laitteiden käyttöön, ja

ohjaus työmenetelmiin ja tuotantojärjestelmiin.  
([http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyosuojelu\\_tyopaikalla/tyosuojeluvastuu](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/tyosuojeluvastuu))

### 3.1 Yritysperehdyttäminen

Asiakaspalvelutyössä olevan henkilön on tunnettava paitsi oma tehtävänsä myös tiedettävä laajasti taustaa koko yrityksestä. Asiakkaat saattavat tarvita monenlaisia tietoja ja asiakaspalvelijan on ne pystyttävä välittömästi antamaan. Muuten asiakkaalle syntyy helposti kielteinen käsitys koko yrityksestä ja sen kyvyistä huolehtia hänen tarpeista ja odotuksistaan. Tämän vuoksi perehdyttäminen yritykseen ja sen toimintaan on erittäin tarpeellista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 206.) Yritysperehdyttäminen on varsin uusi ilmiö, sillä ennen ajateltiin, ettei työntekijän tarvitse tietää muuta kuin omaa työntekeään koskevia asioita. Työntekijät ikään kuin lokeroitiin omille alueilleen ja nämä pienet erilliset lokerot olivat osa suurempaa koneistoa. Nykyään pidetään tärkeänä, että työntekijä tuntee työtehtäviensä lisäksi yrityksen; sen liikeidean, arvomaailman ja tavoitteet. Tästä on hyötyä yritykselle, sillä työntekijät ovat yrityksen keskeisin voimavara ja tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. Ymmärtäessään kuinka koko työorganisaatio toimii ja tietäessään oman työpanoksensa merkityksen sekä yrityksen odotukset, työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin, työskentelee tehokkaammin tuloksen tekemiseksi ja toimii yhteistyökykyisemmin. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

### 3.2 Työnopastus

Työnopastus on se vaihe perehdyttämisestä, jossa uusi työntekijä saa kaikki ne tiedot ja taidot joita hän tarvitsee itse työn tekemiseen. Työnopastuksessa siis perehdytetään varsinaisiin työtehtäviin ja työhön liittyviin menetelmiin. Työnopastusta tarvitaan aina silloin kun kysessä on uusi työntekijä, työtehtävät ovat uusia tai kun työmenetelmät muuttuvat. (Lepistö 1999, 4.) Järvinen (2000, 170) puolestaan kokee, että työnopastus on kokemuksellisen oppimisen menetelmä, joka sopii sekä yksilöille, ryhmille että myöskin yhteisöille, jos nämä haluavat kehittää omaa ammattitaitoaan ja työssä osaamistaan tutkimalla samalla omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Järvinen lisää, että työnopastus on myös keino esimiehelle kasvaa johtajana ja parantaa johtamistaitojaan.

Työhön oton jälkeen työnopastus on yksi merkittävimmistä tilanteista henkilön työuralla. Siinä hän luo mielikuvan yrityksestä ja hankkii perusedellytykset suoriutua menestyksellisesti tehtävistään. Koska työnopastus on tärkeä vaihe, on huolellisesti suunniteltava ennalta, miten ja kuka työnopastuksen käytännössä hoitaa. Esimies itse ei aina ole paras valinta tähän tehtävään, varsinkin jos hän ei yleensä itse tee niin sanottuja suorittavia työtehtäviä. Kokenut ja luontevaan vuorovaikutukseen kykenevä työtoveri olisi tällöin paras vaihtoehto (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 207). Näin uudella tulokkaalla on myös työaikana apu lähettyvillä ja tämä voi kääntyä ongelmatilanteissa tai mieltä askarruttavissa kysymyksissä tämän työtoverin puoleen. Usein myös esimiehiä hieman pelätään näiden korkeamman aseman vuoksi, jonka vuoksi jonkun työntekijän nimeäminen työnopastajaksi voi auttaa tulokasta mielekkäämpään oppimiseen ja samalla helpottaa tämän pääsyä osaksi tiivistä työporukkaa.

Työnopastajan tehtäviin kuulu näyttää ja opettaa konkreettisesti tulokkaalle tältä vaadittavat asiat. Hän opettaa tarvittavat taidot ja tiedot, neuvoo työvälineiden käytön ja auttaa ongelmatilanteissa. Myös työsuorituksen ja palvelun oleellisten tekijöiden osoittaminen tulokkaalle kuuluu hänen tehtäviinsä, sillä palvelu muodostuu monista eri tekijöistä ja on tärkeää, että kaikki nämä osat ja niiden keskinäiset suhteet selvitetään perusteellisesti (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 206). Tämän vuoksi työnopastajan on hallittava hyvin opastamansa työ sekä käytännössä että teoriassa. Hänellä on oltava vankka osaaminen työtehtävien, koneiden ja laitteiden sekä työssä käytettävien tietojärjestelmien osalta. Hänellä on oltava myös ymmärtämystä yrityksestä ja sen toiminnasta sekä koko kyseisestä toimialasta.

Työnopastus on myös se vaihe perehdyttämistä, jolloin työntekijän ja perehdyttäjän välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Työnopastajan on osattava kuunnella tulokasta ja rohkaistava tätä myös esittämään kysymyksiä. Näin tulokas saa tietoa myös sellaisista asioista joista työnopastaja ei kenties ole hoksannut tälle kertoa. Opastettavan on saatava tilaisuus kysyä ja ottaa kantaa sekä esittää omia mielipiteitään. Perehdyttäjän on tärkeää myös muistaa varmistaa, että tulokas todella on ymmärtänyt ja sisäistänyt hänelle opetetut asiat. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 207) Työnopastajan tehtäviin kuuluu myös tietojen ja taitojen lisäksi uuden tulokkaan asenteellinen ohjaus. On pidettävä huolta, että tulokas on myös asenteellisesti valmis uuteen työhönsä. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

### 3.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämistä tulisi pitää pitkäjänteisenä prosessina, jonka avulla työntekijä oppii ymmärtämään työyhteisön toimintaa. Organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi tulijan täytyy saada yrityksen nykyisestä toiminnasta ja aikaisemmista kehitysvaiheista perustiedot. Perehdyttämisen yleistavoitteina voidaankin pitää seuraavia asioita: Työntekijä sisäistää yrityksen tavoitteet, omaksuu yrityskulttuurin edellyttämät toimintatavat ja hän saa selkeän kuvan omasta asemastaan työyhteisössä. Lisäksi perehdyttämisen avulla pyritään ehkäisemään yritykselle haitallisia tekijöitä kuten vaihtuvuutta, tapaturmia ja ristiriitoja eri henkilöstöryhmien välillä. Perehdyttämällä myös pyritään nopeuttamaan työntekijän toimintavalmiuden saavuttamista, aktivoimaan työntekijää tuomaan esille omat tietonsa ja taitonsa vähättelemättä niitä sekä pyritään luomaan edellytyksiä osallistua omaa työtä ja työyhteisön kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. (Nieminen 1996, 85-86.) Tähän liittyen Hokkanen ym. (2008, 63) huomauttavat, että uudella työntekijällä voi olla esimerkiksi tuoreiden opintojen pohjalta tärkeitä ja ajantasaisia tietoja alan uusimmista suuntauksista, ja hän on myös arvokas voimavara arvioidessa yrityksen toimintaa, sillä hänellä on työsuhteen alussa puolueeton, niin sanotusti ulkopuolisen käsitys organisaation toiminnasta. Hyvässä perehdyttämisessä näitä mahdollisuuksia osataan käyttää hyväkseen ja pyritään tukemaan uuden tulokkaan näkemyksiä ja ideoita.

Koska perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä, sen onnistumisella on suuri merkitys työtehtävien hallitsemiseen ja yritykseen sitoutumiseen. Vaikka perehdyttäminen itse ei ole varsinaisesti kehittämistä vaan pikemminkin osa sitä, sillä saadaan kuitenkin sovitettua henkilön osaaminen yrityksen ja työyhteisön kokonaisuuteen. Onnistuneella perehdyttämisellä lyhennetään oppiaikaa ja luodaan myönteistä suhtautumista sekä työyhteisöön että työhön. (Ranki 1999, 110.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Opettamalla työn heti alusta alkaen oikein, vältetään virheitä ja säästetään niiden korjaamiseen kuluva aika. Perehdyttäminen on myös tapaturmien ja turvallisuusriskien kannalta hyödyllistä, sillä onnettomuuksia sattuu yleensä eniten juuri aloitteleville työntekijöille. Turvallisuusasioihin perehdyttämisestä työpaikalla on määrätty myös laissa. Kunnollisella perehdyttämisellä säästetään myös muiden työntekijöiden aikaa, sillä mitä nopeammin uusi työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän muun henkilöstön tarvitsee

käyttää aikaansa tämän ohjaamiseen tai valvontaan. Perehdyttämisestä hyöttyy siis koko työyhteisö. Kaikki tämä vaikuttaa positiivisesti sekä tulokkaan, että muun henkilöstön mielialaan, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Huono työilmapiiri ja henkilöstön huono työmotivaatio näkyvät herkästi työpaikalla poissaoloina ja henkilökunnan vaihtuvuutena. Huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena syntyneiden virheiden korjaus, hävikki, tapaturmat ja onnettomuudet, poissaolot ja vaihtuminen tulevat kalliiksi, kun taas hyvin hoidettu perehdytyskoulutus voi jopa synnyttää säästöä. (Kangas 2004, 5-6.)

### 3.4 Perehdyttämisen ongelmat

”Perehdytettäviä on monenlaisia, samoin perehdytystä ja työnopastusta edeltäviä tilanteita. Siksi perehdyttämiskoulutus on suunniteltava ja toteutettava tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan.” (Kangas 2004, 4.)

Kaikkein vaikeimpana osana perehdyttämisessä voidaan pitää sen muokkaamista opastettavan tarpeiden ja tietojen mukaan. Jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta, perehdyttämisen tulisi olla yksilöllistä ja sitä tulisi soveltaa kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan. Elleivät perehdyttäjä ja tulokas tunne toisiaan entuudestaan, on hyvä varata aikaa kunnolliseen tutustumiseen ennen varsinaisen opetuksen alkamista. Tässä vaiheessa voidaan myös keskustella tulokkaan toiveista sekä aikaisemmasta kokemuksesta, ja löytää näin paras tapa hoitaa perehdyttäminen. (Kangas 2004, 13.)

Useissa yrityksissä käytetään vuokratyövoimaa tai ”lainataan” toisen yrityksen työntekijöitä. Nämä työntekijät osaavat usein itse työn perusteet, mutta heidät täytyy silti perehdyttää työympäristöön. Koska ulkopuoliset ovat eri yrityksen työntekijöitä, koskevat heitä erilaiset säännöt ja he eivät ole normaaliin tapaan yrityksen esimiesten johdettavissa. Lisäksi asiaa hankaloittavat erilaiset luottamuksellisuuteen liittyvät kysymykset. Toisen yrityksen työntekijöiden kanssa ei voida keskustella niin vapaasti kuin omien työtovereiden kanssa. Tämä puolestaan vaikeuttaa yhteisöllisyyden luomista työpaikalle. Lisäksi tiheään vaihtuvien työtovereiden vaihtuminen luo omanlaisensa paineen työpaikalle, sillä luottamus ja avoin kanssakäynti eivät luonnistu kaikilta helposti ja voivat vaatia suuria ponnisteluja. Tämä koskee sekä omia työntekijöitä, että vuokratyövoimaa. Siksi esimiehen olisikin pyrittävä luomaan kaikille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet ja huolehdittava siitä, että työntekijät tutustuvat

toisiinsa. Toki myös työntekijällä itsellään on vastuunsa osana sosiaalista työyhteisöä. (Palmu-Joronen 2009, 198-199.)

Tavallisin selitys huonosti hoidetulle perehdyttämiselle on ajan puute. Tällöin voidaan miettiä, onko yrityksessä oivallettu perehdyttämisen todellista merkitystä. Perehdyttämistä haittaa usein myös se, että asioita pidetään itsestään selvyytenä. Perehdyttäjä on yleensä jo vuosia talossa ollut esimies tai työntekijä, eikä hän aina osaa ajatella asioita uuden tulokkaan näkökulmasta. Monia tärkeitäkin asioita voi jäädä kertomatta, ja jos tulokas ei uskalla näistä kysyä, voivat ne jäädä pitkäksi aikaa hämärän peittoon. (Lepistö 1996, 63.) Perehdyttämisen merkitys ymmärretäänkin helpoimmin tehtävissä, joissa työn opastaminen on välttämätöntä tai kun yrityksen palvelukseen tulee nuoria, kokemattomia työntekijöitä. Tehtävät joissa työ luodaan osittain itse tai kun tulokas on jo kokeneempi henkilö, perehdyttäminen usein unohdetaan tai se jää vähäiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.)

Ongelmaksi voi muodostua myös se, että yrityksessä ei ole selvää käsitystä siitä, kuka perehdyttämisestä on vastuussa, tai kuka perehdyttämisen hoitaa jos siitä vastuussaoleva henkilö on poissa. Jos opastajia on useita, voi vaarana olla se, että he opastavat jokainen eri tavalla. Myös opastajien henkilökohtaiset ominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa, kaikki eivät sovellu opastajiksi hyvistä ammatillisista taidoistaan huolimatta. (Kangas 2004, 14)

Jos perehdyttäjällä ei ole tiedossa tarkasti mitä asioita tulokkaan kanssa on käytävä läpi, miten hyvin ja missä ajassa, voi perehdyttäminen olla suuripiirteistä, jotain voi unohtua ja tulokkaalle voi jäädä epävarma kuva työstä tai organisaatiosta. (Kangas 2004, 14.) Tämä puolestaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon sekä sopeutumiseen. Huono työssä viihtyminen voi johtaa irtisanoutumiseen ja yritykselle koituu kuluja uuden työntekijän etsimisestä ja kouluttamisesta. ”Useissa organisaatioissa työntekijä, joka ei tunne talon tapoja ja sovittuja menetelmiä, voi vahingossa aiheuttaa suuriakin turvallisuusriskejä. Ilman perehdyttämistä työntekijä voi vielä monen kuukauden jälkeen olla epävarma tehtävistään ja työtavoistaan, jolloin aikaa kuluu hukkaan.” (Hokkanen ym. 2008, 62.)

### 3.5 Perehdyttämisen suunnittelu

Jotta perehdyttäminen voidaan hoitaa jokaisen työntekijän kohdalla johdonmukaisesti, edellyttää se suunnittelua. Yksityiskohtaiset perehdytysohjeet vaihtelevat yrityksestä toiseen, mutta yleensä ne kattavat kuitenkin seuraavia asiakokonaisuuksia: Omaan työhön perehdyttäminen, lähimpään työympäristöön perehdyttäminen, yrityksen kokonaistoimintaan perehdyttäminen ja yritys ympäristöön perehdyttäminen. (Nieminen 1996, 86-87.)

Suunnitteluun sisältyy mm. perehdyttämisen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtiminen. Suunnittelun tuloksena syntyy suunnitelma. Suunnitelmallisuus luo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittäminen. Työpaikkakoulutuksessa ja perehdyttämisessä tarve kohdistuu oppimiseen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? Perehdyttämisen tavoitteet voidaan määrittellä yleisesti, mutta yleensä on tarpeen tarkentaa niitä myös eri ryhmien mukaan. Suunnitteluun liittyy myös perehdytysohjelmien tekeminen. Perehdyttämisohjelma voidaan tehdä joko tiettyä tilannetta varten, tai se voi olla yleisluontoinen, eri tilanteisiin sovellettava runko. Ohjelmien laajuus ja sisältö vaihtelevat, mutta siihen sisältyy aina käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Kangas 2004, 7.)

Yrityksessä tulisi arvioida sen tämänhetkistä osaamista; millaista osaamista yrityksestä löytyy ja millaista osaamista sieltä tulisi löytyä? Näin saadaan selville yrityksen osaamistarve ja pystytään aloittamaan henkilöstön kehittämissuunnitelman tekeminen. Yksistään osaamisen arviointi ei kuitenkaan riitä kun halutaan kehittää yritystä ja sen kilpailukykyä. Tarvitaan myös näkemystä siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, eli mihin suuntaan toimiala on kehittymässä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoiminen auttaa yritystä tulevaisuudessa. (Ranki 1999, 12.)

Perehdyttäjiä valitessa on hyvä arvioida sitä, kuinka montaa perehdyttäjää tarvitaan, mitkä ovat heidän osa-alueensa ja millaiset valmiudet heillä on toimia perehdyttäjinä. Vaikka henkilö olisikin ammattitaidoltaan pätevä, se ei tarkoita sitä, että hän sosiaalisilta taidoiltaan soveltuisi perehdyttäjän tai työnopastajan rooliin. Siksi onkin tarpeen selvittää perehdyttävien avainhenkilöiden kehittämistarpeet ja tarvittaessa järjestää heille koulutusta näissä asioissa. (Kangas 2004, 7.)



Myös perehdyttämiseen käytettävän ajan ja perehdyttämisen kuuluvan sisällön jäsenteleminen järkevästi kannattaa huomioida tehtäessä perehdytys suunnitelmaa. Asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen ja asioiden esittelyyn ja opetteluun käytettävän ajan arviointi helpottaa hahmottamaan sen, kuinka ja missä järjestyksessä perehdyttämisen kanssa on hyvä edetä. Mitkä asiat uuden tulokkaan kanssa on hyvä selvittää jo ensimmäisenä päivänä ja mitkä otetaan esille vasta seuraavalla kerralla? Myös perehdyttämisen seuranta on hyvä suunnitella etukäteen. Kuinka oppimista seurataan ja miten se arvioidaan? (Kangas 2004, 8.)

### 3.6 Perehdyttämisen toteutus

Perehdytys alkaa jo työhönotosta ja sen tulisi kestää niin kauan, että uusi työntekijä pystyy omatoimiseen, tuottavaan työskentelyyn. Perehdytys on henkilöstön kehittämistä ja koulutusta, joten sen tulisi sisältyä työpaikan koulutussuunnitelmiin ja pienessäkin yrityksessä tulisi olla perehdyttämistä ja työnopastusta varten laadittu perehdytys suunnitelma. (Lepistö 1992, 14) On tärkeää, että uusi työntekijä saa heti taloon tullessaan myönteisen ensivaikutelman työpaikasta ja sen ihmisistä. Myönteinen ensivaikutelma luo vankan pohjan yhteistyölle. Kielteistä ensivaikutelmaa on hankala poistaa. (Kangas 2004, 9.)

Nieminen (1996, 90-91) toteaa: ”Perehdyttämisen onnistuminen riippuu ratkaisevasti sen toteutuksesta. Lähimmän esimiehen myönteinen suhtautuminen opastamiseen, sopiva perehdyttäjien valinta (avoimia, sosiaalisia henkilöitä) sekä hyvä yleissuunnitelma edistävät onnistumista. Johto vastaa yleissuunnitelman laadinnan organisoinnista ja voi käyttää hyväkseen työryhmiä ja asiantuntijoita muun muassa kirjallisen materiaalin tuottamiseen. Toteutusvastuun selkeä jako esimiesten, asiantuntijoiden, perehdyttäjien ja luottamushenkilöiden kesken on tärkeää. Perehdyttämisen onnistuminen edellyttää myös oikeiden tietojen antamista perehdytettäville sekä heidän motivointiaan omaehtoiseen tiedon hankintaan”.

Sekä työhönottohaastattelussa että työsuhteen solmimista koskevan päätöksen jälkeen uuden työntekijän kanssa keskustellaan työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. Valmistautumiseen sisältyy tulokkaasta tiedottaminen muille jo etukäteen. On sovittava kuka on häntä vastaanottamassa jos esimies ei pääse itse paikalle. Vastaanottajan on varattava valmiiksi kaikki tarvittava, esimerkiksi perehdyttämisineisto, työohjeet ja työasu. Jos tulokas saa jo tässä vaiheessa aineistoa käyttöönsä, se tehostaa oppimista. Perehdyttämiselle on myös osattava varata aikaa tarpeeksi. Aluksi tulisi käydä läpi pe-

rehdyttämishjelma pääpiirteittäin. Jos työyhteisö ja uusi työ ovat tulijalle vieraita, kannattaa harkita tarkkaan, miten paljon asiaa ensimmäiseen päivään voi sisällyttää. Ensimmäisen päivän ohjelmana voi olla esimerkiksi, että tulokas kulkee perehdyttäjän mukana tutustumassa taloon ja tiloihin, seuraa tämän ja muun henkilöstön työskentelyä, kysyy ja keskustelee. Tavotteena on lähinnä oppia kulkemaan työtiloissa, oppia löytämään työtarvikkeet ja -välineet sekä saada yleiskuva työpisteen tehtävistä ja ihmisistä. Monesti on myös tapana, että esimies vie tulokkaan alkukeskustelujen jälkeen ammattitaitoisen työnopastajan työpariksi, ja tämä esittelee talon ja työpisteen toimintaa tulokkaalle. (Kangas 2004,9.)

Niemistä (1996, 88-89) lainaten: ”Koska perehdyttämiseen sisältyy niin paljon eri asioita, kannattaa se jakaa ajallisesti toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Ohjelman vaiheistuksessa voi asioita ryhmitellä mielekkäisiksi kokonaisuuksiksi. Eri vaiheissa samatkin asiat voivat toistua, mutta eri näkökulmista ja eri tavoin panotettuina. Vaihejaottelu voidaan tehdä esimerkiksi seuraavan mallin mukaisesti:

1. Rekrytointiin liittyvä perehdyttäminen: työpaikasta tiedottaminen, yleisesittely yrityksestä ja työn sisältö sekä yleisehdot.
2. Työsuhteen solmimiseen liittyvä perehdyttäminen: Työsopimuksen sisältö, työn edut ja velvoitteet sekä materiaalin luovutus.
3. Alkuohjaus: Työympäristöön ja työtovereihin tutustuminen, yleiskuvan luominen toimipaikkaa kiertäen.
4. Työnopastus: Työtehtävien selvittämien, opastus ja harjoittelu.
5. Tulokaskurssit: Yleistietoutta yrityksestä ja sen toiminnasta.
6. Perehdyttämisen arviointi: Keskustelu esimiehen kanssa, lisäkoulutustarpeen ja edistymisen arviointi ja palaute.
7. Varsinaiseen työskentelyyn siirtyminen: Vuosittaiset kehityskeskustelut ja työtavoitteiden kehittäminen.”

Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna yrityksessä jo olemassa olevia aineistoja, kuten: tuote- ja palveluesitteet, tuotekuvastot, tiedotuslehdet ja –aineistot, henkilökunta- ja asiakaslehdet, sekä organisaation omaan toimintaan liittyvä aineisto, kuten kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea, toimintapolitiikat (henkilöstö-, koulutus-, kehittämis-, tutkimus- ja tuotekehityspolitiikka), työsäännöt ja turvallisuusohjeet. Näiden lisäksi voidaan käyttää myös esimerkiksi henkilöstöpalveluun liittyviä esitteitä tai esimiesohjeita. Yleensä yrityksillä on käytössään tu-

lokkaita varten omia informatiivisia oppaita. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.) Apumateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää paljon aikaa perehdyttämisessä ja sen avulla on helppo tarkistaa, että kaikki tarpeellinen tulee käytyä läpi. Opetettavan on myös helppo itse lukea esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaista tärkeät asiat. Apumateriaalin tarkoitus on tukea mieleen painamista ja asioiden muistamista. Jos tulokas saa etukäteen tutustua hänelle opetettaviin asioihin lukemalla, hänen on myöhemmin helpompi omaksua kuulemansa. Jo aineistoa kehiteltäessä ja tehtäessä on kuitenkin hyvä sopia siitä, kuka pitää aineiston ajan tasalla ja kehittää sitä, sekä kuinka usein aineistoa päivitetään. (Kangas 2004, 8-10.)

### 3.7 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa tämän hetkisestä tilanteesta, eli lähtötilanteen perusteellista arviointia. Kun kehittämistarpeet on saatu selvitettyä, suunnitellaan kehittämisohjelma tavoitteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Kehittämisohjelmaan sisältyy myös seurannan suunnitteleminen. Lähtötilanteen arvioimista varten olisi hyvä saada useiden ihmisten mielipide asiasta, sillä perehdyttäjällä, työnopastajalla ja perehdytettävillä voi olla kaikilla eri näkemys perehdyttämisen laadusta. Kehittämisohjelman tekemistä varten on hyvä koota pieni työryhmä, joka suunnittelee ohjelman valmiiksi ja vastaa sen toteuttamisesta. (Kangas 2004, 23-25.)

Kun työpaikalla aletaan arvioida yrityksen nykytilannetta, mietitään mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Samalla pohditaan tilannetta tarkemmin; mitkä ovat syyt ja millaisia voimavaroja kehittämiseen tarvitaan. Arvioinnin apuna voidaan käyttää haastatteluja, kyselyjä tai havainnointia. Erityisesti vasta perehdytettyjen henkilöiden mielipiteet ovat tärkeitä, sillä heillä on yrityksen perehdyttämisestä tuore muistikuva. Jos korjattavaa on paljon, valitaan niistä tärkein kehittämiskohde ja hoidetaan se kuntoon ennen seuraavan kohteen korjausta. (Lepistö 1996, 64-65.)

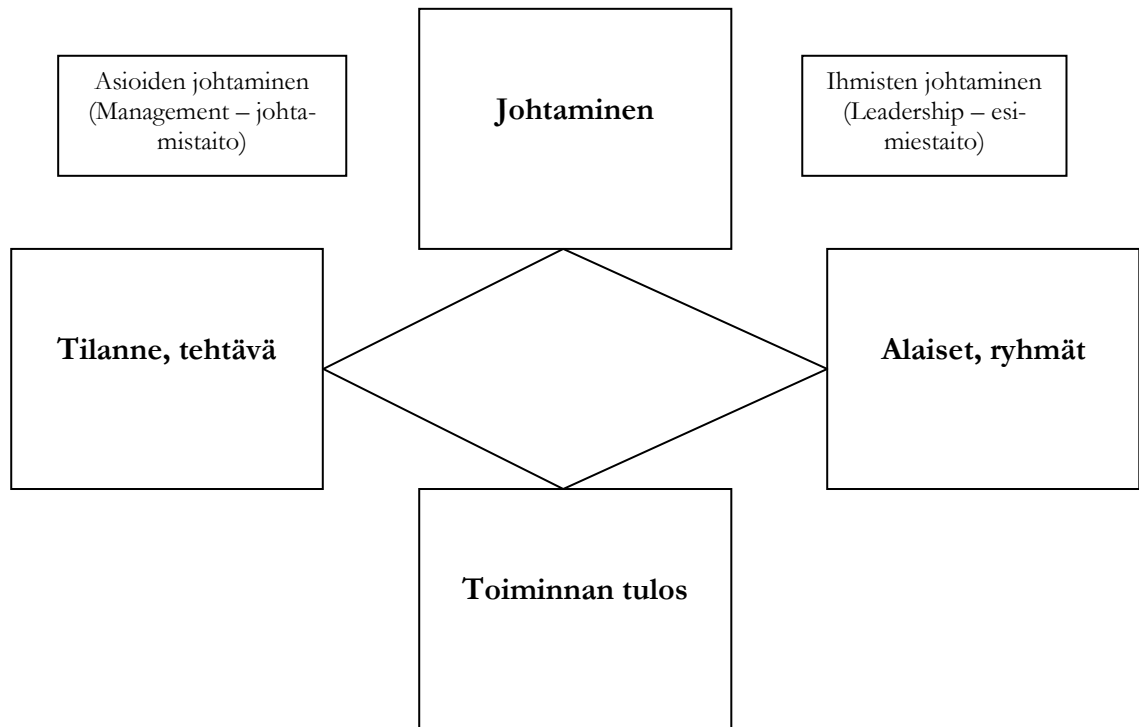
Perehdyttämisen seuranta on välttämätöntä, että yrityksessä pysytään tilanteen tasalla, ja esimies sekä muut saavat tietoa siitä, miten asiat etenevät. Näin pystytään poikkeamiin reagoimaan mahdollisimman pian. Seurannan avulla arvioidaan koko perehdyttämisohjelman tavoitteiden toteutumista ja saadaan tietoa seuraavan suunnitelman tekemistä varten. (Kangas 2004, 25.)

## 4 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 4.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisella tarkoitetaan niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation työntekijät toimimaan päämäärien kannalta halutulla tavalla ja haluttuun suuntaan. Johtaminen on sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä että tavoitteellista toimintaa. (Peltonen 1990, 46.) Hokkasen ym. (2008, 13) mukaan johtaminen on niiden perustehtävien edellytysten ja resurssien turvaamista, joita työryhmä tai yksittäiset henkilöt on palkattu hoitamaan. ”Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Johtamista tapahtuu, kun organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla” (Jalava 2001, 10). Johtamisella pyritään asettamaan organisaatiolle tavoitteita ja saavuttamaan niitä, varmistamaan organisaation jatkuvuus ja sen uudistuminen. Johtamisen haastavuus syntyykin kaikkien näiden edellä mainittujen asioiden huomioimisesta toiminnassa (Hokkanen ym. 2008, 15).

Perustietoa johtamisesta (1976, 14-15) kirjassa johtajan tehtäviä määritellään seuraavasti: ”Johtajan tehtävänä on organisaation eri osajärjestelmien ja niissä tapahtuvan toiminnan koordinointi ja ohjaus. Pelkistäen voidaan kuitenkin sanoa, että johtamisen kohteena ovat toisaalta asiat ja toisaalta ihmiset”. Asiaa kuvaa myös seuraava, johtamisen kohteita käsittelevä kaavio:



Kuvio 1. Johtamisen kohteita kuvaava kaavio. (Perustietoa koulutuksesta 1976, 15.)

Kankaan (1995, 10) mukaan: ”Esimies johtaa sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtamiseen (management) sisältyy muun muassa suunnitelmallinen toiminta ja asioiden sujuminen sekä ajallaan että oikein. Ihmisten johtamiseen (leadership) sisältyy muun muassa henkilöstön ohjaus ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Esimiehen tulee pystyä huolehtimaan kokonaisvaltaisesti molemmista.” Aiheeseen liittyen Peltonen (1990, 46) kirjoittaa, että managementin, eli asioiden johtamisen pyrkimyksenä on pitää pääoman tuottavuus korkealla, ja leadershipin, eli ihmisten johtamisen pyrkimyksenä ylläpitää työn tuottavuutta. Nämä kaksi kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin, eikä niiden välinen raja ole selkeä.

Viitalan (2003, 14.) mukaan johtajuus on: ”Johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta, sen inhimillinen ulottuvuus. Asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Johtajat ja esimiehet johtavat yksilötasolla, kasvokkain. He rohkaisevat ja kannustavat yksiköidensä työntekijöitä, motivoivat, inostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteita.”. Johtaminen on ennen kaikkea toisten kautta toimimista. Esimiehen tehokkuus riippuu hänen yksikkönsä työntekijöiden tuloksellisuudesta ja siitä kuinka hyvin nämä toimivat tehtävissään. (Jalava 2001, 14.)

## 4.2 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöhallinto

Johtaminen voidaan käsittää inhimillisten voimavarojen ohjaamisena. Ennen yrityksen henkisiä voimavaroja ei osattu pitää hyödyllisinä resursseina vaan ne nähtiin kuluina ja niiden johtamista pidettiin työläänä ja hankalana. Nykyään näkemys henkilöstöstä voimavarana on muuttumassa. Henkilöstö aletaan vihdoin nähdä organisaation keskeisenä voimana. (Heinonen & Järvinen 1997, 33.) Asioiden edistyminen ja toiminnan onnistuminen on riippuvainen organisaation henkilöstöstä, sillä koko toiminta tapahtuu ihmisten avulla.. Tämän vuoksi johdon tulisi nähdä henkilöstöhallinto osana omaa johtamistoimintaansa. Johtajalla on nykyisin myös vastuu henkilöstöhallinnon kehittamisestä. (Perustietoa johtamisesta 1976, 16,73.) Viitala (2009, 10) kirjoittaa: ”Henkilöstöhallinnon merkitys yritykselle on suurempi kuin usein tullaan ajatelleeksi. Yrityksen henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteutumista”.

Henkilöstöpolitiikalla käsitetään niitä asioita ja toimintaperiaatteita, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoidossa noudatetaan, eli henkilöstöpolitiikka käsittää ne pysyväisohjeet, joita henkilöstöasioissa käytetään. (Kangas 1995, 36.) Vanhala ym. (1998, 212.) lisäävät, että henkilöstöpolitiikka käytännössä ohjaa henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden toteuttamista yrityksessä. Sen tavoitteina ovat yleensä henkilöstön tuottavuuden ja viihtyvyyden lisääminen sekä henkilöstöön liittyvien normien täyttämisen. Näin henkilöstöpolitiikan avulla pyritään varmistamaan henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja pyritään myös luomaan ympäristö joka tukee tehokasta työskentelyä. Hokkasen ym. (2003, 170) mukaan: ”Henkilöstöpolitiikka on onnistunutta, jos yhteisön palveluksessa olevat yksilöt tuntevat omien tarpeidensa tulevan tyydytyksi heidän samanaikaisesti auttaessaan yhteisöään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet”.

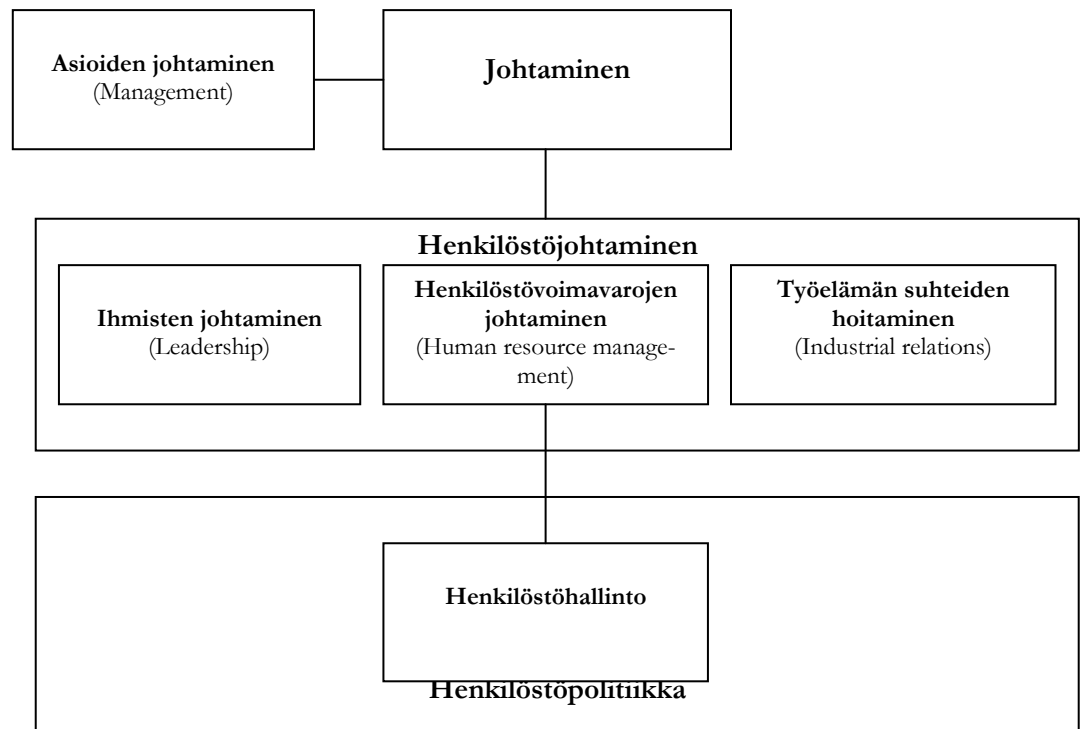
Henkilöstöhallinto puolestaan tarkoittaa niitä hallinnollisia toimintoja, joiden avulla ohjataan yrityksen henkilöstövoimavarojen muodostumista ja käyttöä. Henkilöstöhallinto on tukitoiminto ja sen tavoitteena on saada toteutettua yrityksen tarpeet unohtamatta henkilöstön ja muidenkin sidosryhmien tarpeita. Henkilöstöhallinnolliset tehtävät sisältyvät kaikkiin esimiestehtäviin. (Kangas 1995, 36-37.) Samaa mieltä henkilöstöhallinnon asemasta tukitoimintona ovat Hokkanen ym. (2003, 170) todetessaan, että ”Henkilöstöhallinto on henkilöstöpolitiikan toimeenpanoprosessi”. Vanhala ym (1998, 211) kirjoittavat: ” Henkilöstöhallinto käsittää kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät yrityksen henkilöstövoimavarojen muodostamiseen ja

ohjaamiseen siten, että yrityksen toiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvin ottaen samalla huomioon henkilöstön omat tarpeet ja tavoitteet sekä ympäristön asettamat vaatimukset” ja lisäten: ”Henkilöstöhallinto nähdään yleensä lyhyen aikavälin ja pääosin operationaalisen tason toimintona”. Henkilöstöhallinnon tehtäväalueina voidaan pitää henkilöstösuunnittelua, henkilöstön hankintaa, henkilöstön palkkausta ja työehtoja koskevia asioita, perehdyttämistä, henkilöstön kehittämistä ja motivoimista, sisäistä tiedotusta sekä henkilöstöpalveluita ja työympäristön kehittämistä. (Hokkanen ym. 2003, 171-172.)

#### 4.2.1 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

”Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö: osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista.” (Viitala 2009, 20). ”Henkilöstöjohtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan” (Viitala 2003, 14). Henkilöstöjohtamisen kenttä voidaan jakaa kolmeen toimintalohkoon: Henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human resource management, HRM), ihmisten johtamiseen (Leadership) ja työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial relations, IR). Jaottelun pohjana on tehtävien eriytyminen käytännön liikkeenjohdon työssä. (Vanhala 1998, 209.)

Seuraava kaavio havainnollistaa eri käsitteiden liittymistä toisiinsa:



Kuvio 2. Henkilöstöjohtaminen johtamisen haarana, sekä sen sidonnaisuus yrityksen henkilöstöpolitiikkaan

Yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Heistää riippuu missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat ulospäin. Mikäli yritys haluaa menestyä ja taata toimintansa laadun korkean tason, sillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia siitä, että työntekijät toimiva korkeatasoisesti, ovat sitoutuneita ja pysyvät yrityksessä. Mutta henkilöstön kyky laadukkaisiin suorituksiin ei yksistään riitä, sillä yrityksen on myös pystyttävä kehittämään henkilöstöään. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat tiiviisti yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2003, 10-11.)

#### 4.3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.

Esimies-työntekijäsuhde on eräs työyhteisön perussuhteista. Se pohjautuu vuorovaikutukseen ja on aina kaksisuuntaista. Esimies vaikuttaa työntekijään ja tämän vaikutuksen seurauk-



sena työntekijä pystyy esimerkiksi selviämään työstään paremmin ja tuottamaan parempia tuloksia. Myös esimies tulee vaikutetuksi, kanssakäymisen johdosta hänen tietonsa ja ymmärryksensä työyhteisön toiminnasta lisääntyy ja tarkentuu. Vuorovaikutuksen suhteen tärkeä näkökulma on informaation siirtyminen. Vuorovaikutus palvelee täten siis sekä esimiestä että alaista. Molemmat tekevät johtopäätöksiä ja toiminnallisia päätöksiä sen pohjalta mitä tietävät, ja vaikuttavan näin päätöksillään yrityksen toimintaan. Ideaalista olisi, että siirtyvä informaatio olisi virheetöntä. (Jalava 2001, 60-61.)

”Perehdyttäminen on työyhteisön johtamisen keskeinen osa. Sen tarkoituksena on kehittää muun muassa henkilöstön omaehtoista ongelmanratkaisua ja auttaa tiimi- ja ryhmätöissä onnistumista. Perehdyttäminen voidaan ymmärtää koko henkilöstön oppimistapahtumaksi. Siinä onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja myönteistä suhtautumista yritykseen ja sen toimintaan kaikilta siihen osallistuvilta.” (Heinonen & Järvinen 1997, 143-144.) ”Organisaation johdon tulee omalla käyttäytymisellään osoittaa kiinnostusta henkilöstöään ja sen kehittymistä kohtaan, eli organisaation kehittämisen tulee aina lähteä organisaation yläpäästä. Jos esimiehet eivät itse ole avoimia, uudistusmielisiä ja innostuneita, silloin on turha odottaa kyseistä käyttäytymistä henkilöstöltäkään” (Järvinen 2000, 18).

Esimiehen tehtävänä on erityisesti ajattelutapojen opettaminen. Tähän liittyvät työn tavoitteet, tehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot ja työn edellyttämä organisaatietieto. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka jokainen osa on välttämätön; kokonaisuus ei ole enää toimiva jos jokin osa jää vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois. (Jalava 2001, 77.) Perehdyttämiseen liittyvästä vastuusta Hokkanen ym. (2008, 63) toteavat, että: ”esimiehen vastuulla on hoitaa kaikki työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat, antaa mahdollisimman selkeät työtehtävät ja ottaa uusi työntekijä mukaan organisaation toimintaan”. Varsin merkittävä osa esimiehellä on työntekijän asenteisiin vaikuttamisessa. Esimies välittää yrityksen ja työorganisaation asenteita työntekijälle sekä sanallisesti että toimimalla itse mallina oman käytännön toimintansa kautta. Tärkeä rooli esimiehellä on erityisesti organisaation ydinideologian eteenpäin viejänä (yrityksen arvot, visio, liikeidea ja perustehtävä). Esimies auttaa työntekijää myös tämän ideologian sisäistämisessä. (Jalava 2001, 79.) Yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista liittyy työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Valmentavan esimiehen tavoitteena on tuottaa hyötyä organisaatiolle auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Esimies, joka näkee, että työyhteisön tehokkuus riippuu siitä, miten osaavia työntekijät ovat, järjestää aikaa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. (Jalava 2001, 68.)

Henkilöstöstä huolehtivien on tunnettava yrityksen toiminnan kokonaisuus sekä henkilöstön osaamiseen, situoutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat asiat. Henkilöstöjohtamisen tekijöiden ja kehittäjien on myös jatkuvasti kehitettävä itseään ja opittava itse lisää, samalla kun heidän on pystyttävä tukemaan yrityksen koko henkilöstön oppimista ja kehittymistä kohti parhaimpaansa (Viitala 2003, 3).

”Yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu.” (Viitala 2009, 170.) Oppiminen ja osaaminen ovat eräs tärkeimmistä yrityksen henkilöstön menestystekijöistä. Oppiminen on osa yrityksen elinvoimaa, ja yrityksen kilpailukyky pohjautuu pitkälti siihen, kuinka hyvin henkilöstö tekee yhteistyötä ja pystyy tuottamaan palveluita, sekä siihen kuinka tehokkaasti yrityksessä osataan hyödyntää yrityksen omaa, sekä sen yhteistyökumppaneiden osaamista. (Ranki 1999, 11.) Osaamisen johtaminen on systemaattista työtä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yrityksen osaamisen lähtökohtana pidetään yksilön osaamista. Tästä tuleekin osaamisen johtamisen ydin: yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2009, 170.) Osaamisesta puhuttaessa voidaan puhua osaamisesta sekä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yksilön oppiminen varastoituu yrityksen käytäntöihin ja tietojärjestelmiin osaamisena. Ryhmän ja organisaation osaaminen on osa koko ryhmän suorituskykyä, sillä siihen vaikuttaa se, kuinka ryhmä on oppinut toimimaan yhdessä tiiminä yhteisen hyvän eteen. Yritystasolla puhutaan yleensä ydinosaaamisesta, joka kuvaa yrityksen tärkeintä strategista osaamista eli kilpailuetua. (Ranki 1999, 21-22.)

Viitala (2009, 171) toteaa myös, että osaamisen on alati uudistuttava, jotta yritys selviäisi kovassa kilpailussa. Kun osaaminen huomioidaan yrityksessä kilpailutekijänä ja toiminnan perustana, toteutuvat seuraavat asiat:

- Osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa.

- Osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun kohteena kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät.
- Osaamisen kehittymistä tuetaan yrityksen rakenteissa ja järjestelmissä.
- Osaamista ja sen edistämistä tukevia toimintoja arvioidaan jatkuvasti.
- Osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmässä.
- Esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen.

#### 4.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arviointi

”Suunnitelmallinen henkilöstönkehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, jonka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Henkilöstön kehittäminen turvaa osaavan henkilöstön yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen merkitsevät tulevaisuuden osaamisen ennakkointia” (Hätönen 1998, 7).

Henkilöstön osaamistarpeiden arvioinnin ja osaamisen kehittämiseksi tarvitaan tietoa yrityksen tehtävien hallinnasta, henkilöstön tiedollisesta ja taidollisesta tasosta ja siitä, millaiset edellytykset henkilöstöllä on kehittyä. Näitä voidaan arvioida monilla eri analyyseilla. Osaamisen arvioinnissa on huomioitava yrityksen strategioiden ja liiketoimintasuunnitelman mukaiset vaatimukset. Yksilön osaamista tarkastellaan suhteessa työn nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin, sekä pohditaan tämän mahdollista potentiaalia kehittyä osa-alueilla jota nykyisessä työssä ei tarvita. (Ranki 1999, 48-70.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista käytännöllisyys sekä raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena on yleensä tuottaa ammatilliseen käyttöön suunnattua materiaalia, kuten ohjeistus tai opastus, tämän vuoksi sillä on yleensä myös toimeksiantaja. Toiminnallinen opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta: opinnäytetyöraportista sekä dokumentoinnista jossa arvioidaan opinnäytetyöprosessia tutkivalla otteella. Opinnäytetyöraportti on se osa jonka opiskelija tuottaa toimeksiantajan käyttöön. Dokumentointiosa sisältää opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, tutkimus ja kehittämisprosessin kulun sekä pohdintaa lopputuloksista. (<http://www.amk.fi/material/attachments/vanhaamk/etuotanto/5hNpIISVO/Monimuotoiset.ppt>)

Tässä tapauksessa opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena syntyi perehdytysopas ravintola Club 96:en käyttöön.

### 5.1 Työn lähtökohdat sekä aiheen rajaaminen

Keskustelimme työpaikallani Club 96:ssa toimitusjohtaja Ari Heikkisen kanssa koulutuksistani ja minun tarpeistani saada aihe opinnäytetyölleni. Halusin tehdä toiminnallisen opinnäytetyön työpaikallani, sillä koin sen kaikista mielenkiintoisimmaksi, hyödyllisimmäksi ja vaivattomimmaksi siinä mielessä, että minulla oli jo entuudestaan tuntemusta työstä sekä yrityksestä ja sen toimintatavoista. Kerroin Heikkiselle esimerkkejä siitä, millainen toiminnallinen opinnäytetyö voi olla ja keskustelimme yrityksen tarpeista. Harkitsimme ensin asiakastyytyväisyyskyselyn tekemistä ja sen pohjalta suunnitelmaa toiminnan kehittämiseen, mutta koska aikaraja oli tiukka ja epäilimme kyselyn tulosten saamisen vievän aikaa, päädyimme perehdytysoppaan tekemiseen. Myös tälle oli yrityksessä tarvetta, sillä siellä ei aikaisemmin ole ollut käytössä minkäänlaista perehdyttämismateriaalia. Olin myös itse huomannut perehdyttämiskoulutuksen kehittämistarpeet työskennellessäni Club 96:ssa Usean vuoden kokemus ravintola-alalla työskentelemisestä auttoi minua suuresti opinnäytetyöni tekemisessä, sillä minulla oli omakohtaista kokemusta sekä perehdytettävänä olemisesta että perehdyttäjänä toimimisesta. Osasin siis ajatella aihetta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Perehdytysop-

paan suunnittelu tuntui mielenkiintoiselta ja tarpeelliselta, sillä olen usein todennut, että perehdyttämisessä ja sen toteuttamisessa on lähes jokaisella yrityksellä ongelmia, ravintola-alalla sekä muissakin työyhteisöissä.

Club 96:ssa perehdyttämistä ei ole vastuutettu esimiehen lisäksi varsinaisesti muille, mutta yritys- ja toimintaympäristöperehdytyksen jälkeen esimies on yleensä antanut muiden työntekijöiden hoitaa työnopastukseen liittyvät asiat. Tällöin yleensä kokenein työntekijä on ottanut tulokkaan opetukseensa. Toisinaan tulokkaalla kuitenkin saattaa olla yhtä aikaa myös useita muita työnopastajia. Tämä voi olla myös tuki ja turva sillä tulokas saa tarvitessaan apua nopeasti, mutta hyvin usein perehdyttäminen jää tällöin hieman pirstaleiseksi. Vastuunjako oli siis yksi yrityksen perehdyttämiseen liittyvistä ongelmista. Toisena ongelmana voidaan pitää perehdyttämiseen liittyvän aineiston puuttumista. Perehdyttäjillä ei ole käytössään ohjeistusta eikä etenemissuunnitelmaa jonka mukaisesti perehdyttäminen voitaisiin toteuttaa. Tällöin on vaarana, että jotain tärkeää jää kertomatta tai, että perehdyttäminen tapahtuu pienissä, epäloogisissa jaksoissa ripoteltuna pitkälle aikavälille. Tämä jättää tulokkaalle helposti sekavan kuvan tai jotain tärkeää voi unohtua. Myös työnteon tehokkuus kärsii kun tulokas ei ole täysin ”toimintakykyinen” mahdollisimman pian.

## 5.2 Oppaan toteuttaminen

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun tutkimalla hieman eri perehdytysoppaita ja –kansioita ja tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Erityisesti apua oli Club 96:n kanssa tiivistä yhteistyötä tekevän ravintola Ranchin perehdytysmateriaalista, sillä sinne oli pari vuotta aikaisemmin tehty samantyylinen perehdytysopas toimeksiantona. Koska ravintoloilla on osittain yhteiset tilat ja samat omistajat, pystyin hyödyntämään tätä aikaisempaa materiaalia oman perehdytysoppaan suunnittelussa. Aloitin tarkoituksella tekemään ensin opinnäytetyöraporttia, eli opinnäytetyöni tuotteena syntynyttä perehdytyskansiota, sillä koin sen olevan helpompi osa ja nopeasti tehtävissä; tämän jälkeen pääsisin rauhassa keskittymään opinnäytetyöni dokumentointiosan tekemiseen. Olimme jo aiheetta valitessa puhuneet opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa perehdytysoppaan sisällöstä, ja minulla oli itselläni jo mielessä millaisia asioita oppaaseen tulisi sisällyttää. Näiden asioiden ja lähdemateriaalin pohjalta aloitin oppaan kokoamisen sisällysluettelon hahmottelulla ja aiheen rajaamisella. Toimeksiantajan puolesta ohjeistus oli löyhä, sain periaatteessa tehdä oppaasta täysin mieleiseni. Koska perehdy-

tysopas on ennen kaikkea suunnattu yritykseen tuleville uusille työntekijöille (pääsääntöisesti siis alalla aloitteleville sekä jo hieman kokemusta omaaville, muualta tulleille työntekijöille), siinä käsiteltävät asiat ovat helposti ymmärrettäviä eikä asioita käsitellä syvemmällä tasolla (kuten esimiehille tehtävässä perehdytyskansiossa tehtäisiin). Perehdytysoppaasta sekä koko opinnäytetyöstä olisi hyvinkin voinut tehdä huomattavasti laajemman ja käsitellä asioita syvemmällä tasolla, mutta koska kohderyhmänä on uudet tulokkaat, oli oppaasta turha tehdä liian laajaa tai vaikeasti ymmärrettävää. Opinnäytetyöraportin käyttäjäkohderyhmän valinta siis rajasi aihetta tehokkaasti. Opinnäytetyöraportin runko muodostui melko vaivattomasti; raportin alussa kerrotaan yritysperehdyttämiseen liittyvistä asioista, kuten yrityksen tiedoista ja toiminnasta, henkilöstöstä ja liikeideasta. Jälkimmäinen osa on tarkoitettu avuksi työnopastukseen, eli siinä käsitellään itse työhön liittyviä tärkeitä tietoja ja taitoja. Tämän osan tekeminen oli kuitenkin hieman haasteellista, sillä sanallisesti kuvaileminen ei ole yhtä tehokasta kuin se, että työntekijälle näytetään konkreettisesti esimerkiksi laitteiden käyttö. Tämä vuoksi oppaassa on tyydytty vain käymään läpi erilaisia työhön liittyviä asioita, jotka työnopastaja sitten tarkemmin esittelee tulokkaalle. Kaikkia perehdyttämiseen liittyviä asioita koskien, on perehdytysoppaan loppuun tehty liitteeksi myös perehdyttämisen muistilista (Perehdytysopas, Liite 2), jota apunaan käyttäen perehdyttäjän on helppo tarkistaa, että kaikki tärkeä on tullut käytyä läpi perehdyttämiskoulutuksen aikana. Lopuksi halusin myös liittää mukaan baarityöntekijän perusosaamiseen kuuluvaa tietoutta sekä työskentelytavoista että tuotetietoudesta (Perehdytysopas, Liite 1).

Koko perehdytysoppaan valmistumisprosessin ajan kiinnitin työpaikallani erityistä huomiota mahdollisiin perehdyttämiseen liittyviin asioihin ja kirjoitin niitä itselleni ylös muistin tueksi. Keskustelin myös työpaikallani muiden työntekijöiden kanssa asioista, joita he pitävät tärkeänä perehdyttämisen kannalta, ja mitä oleellisia asioita he haluaisivat oppaassa käsiteltävän. Kun olin saanut perehdytysoppaan lähes valmiiksi, vein sen työnantajalle tarkistettavaksi. Tarkistuksen jälkeen korjailin vielä opasta joiltain osin ja täydensin liitteeksi tulevaa ”Työtavat ja tuotetietous” – osiota. Kaiken kaikkiaan sain opinnäytetyöni raportin valmiiksi melko lyhyessä ajassa, ja pääsin tämän jälkeen aloittamaan dokumentointiosan tekemistä.

Dokumentointi osan tekemisen aloitin samoin kuin raportin tekemisenkin; keräsin ensin lähdemateriaalia ja tutkin muiden tekemiä opinnäytetöitä. Koska aiheena oli perehdytysoppaan tekeminen yrityksen käyttöön, viitekehysten sisältö rakentui perehdyttämisen ympärille. Alussa käsitelin perehdyttämisen määritelmää ja siihen sisältyviä käsitteitä, edeten kertomalla seuraavaksi perehdyttämisen hyödyistä ja perehdyttämisessä ilmenevistä yleisistä on-

gelmistä. Näissä kappaleissa omista kokemuksista oli hyötyä ja pystyin niiden pohjalta myös paremmin ymmärtämään itse aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia. Tämän vuoksi myös näiden kappaleiden lähdemateriaalin tutkiminen oli mielenkiintoista, mutta olisin toivonut löytäväni sitä lisää tai, että aihetta olisi saatavilla olevissa kirjoissa käsitelty monipuolisemmin. Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta kertovissa kappaleissa pystyin hyvin käyttämään apunani henkilöstön kehittämiseen liittyvää materiaalia, voidaanhan perehdyttäminen nähdä osana henkilöstön kehittämistä. Suunnittelusta kertovaan kappaleeseen lisäsin myöskin alakappaleeksi osion jossa kerrotaan perehdyttämiseen käytettävästä materiaalista. Tällä tavoin hahmotin lukijalle millaisia muita muotoja perehdyttämismateriaalille voi antaa perinteisen perehdytysoppaan lisäksi, ja millainen muu materiaali voidaan lukea kuuluvaksi perehdytysmateriaaleihin. Usein yrityksissä ei huomata edes hyödyntää perehdyttämisen yhteydessä kaikkea sitä materiaalia mitä yrityksessä on saatavilla, kuten esitteet ja verkkosivut. Perehdyttämisen seuranta ja kehittämistä koskevaan kappaleeseen löytyi yllättävän paljon materiaalia, huomattavasti enemmän kuin muihin kohtiin, mutta niissäkin suurin osa käsiteli asiaa henkilöstön kehittämisen näkökulmasta.

Viitekehyksessä käsitelin perehdyttämisen lisäksi myös omana aiheenaan esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista, jotka jaoin edelleen pienempiin kokonaisuuksiin ja pyrin näin selvittämään kuinka perehdyttäminen kuuluu esimiestyön kenttään, ja kuinka moniin yrityksen henkilöstöä koskeviin toimintoihin se samalla vaikuttaa. Ensimmäisessä ja toisessa kappaleessa käsitellen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä sekä niiden yhteyksiä toisiinsa. Kolmannessa kappaleessa kerron kuinka perehdyttäminen liittyy esimiestyöhön.

## 5.2 Opinnäytetyön tuote

Opinnäytetyöni tuotteena valmistunut perehdyttämisopas Club96-yökerhoon on tarkoitettu kyseisen yrityksen esimiesten ja työnopastajien käyttöön avuksi perehdyttämisen toteuttamiseen. Perehdytysmateriaali kehitettiin uusien työntekijöiden perehdyttämistarpeita vastaavaksi, mutta sitä voi käyttää myös yrityksen muu henkilökunta hyödykseen.

Työnantajaa opas hyödyttää monella tapaa; nyt yrityksellään on käytössään perehdytysmateriaalia joka siltä aiemmin puuttui kokonaan, perehdyttämisen eteneminen ja siihen sisältyvät asiat ovat valmiiksi mietittyinä ja oppaan mukaan edettäessä ne tulevat loogisessa järjestyksessä käytyä läpi. Oppaan mukaan liitetty tarkistuslista helpottaa perehdyttäjän työtä; siitä on

helppo tarkastaa mitä asioita tulee käydä läpi ja mitkä asiat on jo selvitetty tulokkaan kanssa. Opinnäytetyön voi myös antaa uudelle työntekijälle itselleen luettavaksi, mikä sekä säästää perehdyttäjän aikaa että tehostaa työntekijän oppimista (työntekijä lukee ensin itse oppaan, jonka jälkeen asiat käydään vielä yhdessä läpi). Perehdytysopasta on kuitenkin muistettava seurata säännöllisesti ja päivitettävä aina tarpeen tullen, muutoin se ei palvele enää yrityksen etua.

Työntekijä hyötyy oppaasta ennen kaikkea perehdytyskoulutuksen aikana; opas luo puitteet tasalaatuiselle perehdyttämiselle ja kaikki oleellinen tulee selville. Mieleen painaminen ja oppiminen on helpompaa kun työntekijä voi omaksua tietoa sekä lukemalla että kuulemalla ja näkemällä. Työntekijä myös löytää myöhemmin tarvitessaan tiedot ja ohjeistukset oppaasta.

Perehdytysoppaasta löytyvät tiedot sekä yritysperehdyttämiseen, että työnopastukseen. Koska työnopastus on erityisesti työturvallisuuden kannalta tärkeää, on sen osuutta oppaassa painotettu. Perehdytysoppaan työnopastus -osio ei kuitenkaan palvele tarkoitustaan sellaisenaan, vaan se on tarkoitettu käytettäväksi tukena konkreettisen opastuksen yhteydessä. Sen avulla pyritään myös tehostamaan uuden työntekijän oppimista; yhdistämällä luettua ja nähtyä henkilö pystyy helpommin muistamaan oppimansa.

Perehdytysopasta säilytetään yrityksen toimistossa, josta se on helposti saatavilla sekä esimiesten, että tarvittaessa myös muun henkilöstön käyttöön. Oppaan ylläpidosta vastaa yrityksen ylin johto.



## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli tavoite tuottaa materiaalia uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten ja täten kehittää ja yhdenmukaistaa Club 96-yökerhon perehdyttämistapoja. Opinnäytetyöni tuotteena kehitin yritykselle sen tarpeisiin sopivaa materiaalia. Perehdytysoppaasta tuli selkeä ja helppolukuinen, ja erityisesti liitteenä oleva perehdyttämisen tarkastuslista sekä työtapa- ja tuotetietousosa tuovat perehdytysoppaalle lisäarvoa. Uskon yrityksen hyödyntävän opasta uusien työntekijöiden perehdytyskoulutuksen yhteydessä, mutta näen haasteelliseksi sen, kuinka yrityksessä tullaan tulevaisuudessa kehittämään ja päivittämään opasta. Perehdytysopas jää esimiehen vastuulle, mutta kokeeko hän tarpeelliseksi tai hyödylliseksi oppaan ylläpitämisen ajantasaisena? Perehdytysopas hyödyttää yrityksen kaikkia osapuolia, sekä työnantajaa että työntekijää, mutta vain jos sen tiedot ovat oikeita. Vanhentunut tieto voi tuoda yritykselle ajan myötä suuriakin ongelmia ja aiheuttaa jopa rahallisia tappioita. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä yrityksen on jatkuvasti pyrittävä pysymään mukana kehityksessä taatakseen parhaan mahdollisen tason palveluilleen ja yrityksen osaamiselle. Tämän vuoksi henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen työtehtäviin sekä työpaikan organisaatioon on tärkeää.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista mutta haasteellista, koska aikataulu oli kiireinen. Ongelmia tuottivat teknisten vaikeuksien ohella erityisesti myös lähdemateriaali. En löytänyt mielestäni hyviä perehdyttämistä kertovia kirjoja, vaan aihetta sivuttiin muissa johtamista tai henkilöstön kehittämistä koskevissa teoksissa. Lisäksi perehdyttämistä koskevat kohdat olivat hyvin pitkälle samanlaisia. Tämän vuoksi oli vaikea käyttää useampia eri lähteitä ja saada lähteitä keskustelemaan. Esimiestyöhön ja henkilöstön kehittämiseen löytyi paljon materiaalia, mutta näistäkin lähteistä oli useita karsittava sen takia, ettei niiden näkökulma ollut oman opinnäytetyöni kannalta merkityksellinen. Esimerkiksi suurin osa johtamista ja esimiestyötä käsittelevistä kirjoista käsitteli tulosjohtamista, ei niinkään henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamista käsittelevissä kirjoissa keskityttiin taas puolestaan jo olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen, ei juurikaan perehdytyskoulutukseen tai uusien tulokkaiden koulutukseen, vaikka ne ovatkin yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle itselleni paljon aiheesta; olenhan joutunut lukemaan paljon lähdekirjallisuutta ja tekemään tutkimusta niiden pohjalta. Olisin mielelläni tehnyt opinnäytetyöstäni laajemman tai kattavamman, mutta näin lyhyessä ajassa se ei ollut

mahdollista. Aiheen koen mielenkiintoiseksi ja olen varma, että oppimastani tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa kun siirryn työelämään. Koska ammattikorkeakoulu valmistaa meistä tulevaisuuden esimiehiä, tulen varmasti törmäämään henkilöstön johtamista koskeviin haasteisiin, kuten alaisten perehdyttämiseen.

Opinnäytetyön raportin tekemisen koin helpoksi ja mukavaksi, sillä sain siinä hyödyntää osaamistani ja pääsin vaikuttamaan itselleni tärkeisiin asioihin. Raportistakin olisin halunnut tehdä kattavamman. Erityisen kiinnostavaksi olisin kokenut perehdytyskansion tekemisen esimerkiksi vastaaville hoitajille tai vuoropäälliköille. Silloin olisin samalla oppinut myös itse enemmän alasta, kun puolestaan tässä, uusille tulokkaille suunnatussa perehdytysoppaassa käsiteltävät asiat olivat minulle jo ennestään tuttuja, enkä tarvinnut tämän vuoksi raporttia kirjoittaessani juurikaan lähdemateriaalia. Kritiikkiä antaisin kuitenkin toimeksiantajalle, sillä mielestäni yrityksen esimies ei osoittanut olevansa erityisen kiinnostunut opinnäytetyöstäni tai sen edistymisestä. Myös keskustelut opinnäytetyön osalta olivat vaatimattomia; työnantaja tarkisti kerran perehdytyskansion ja totesi sen riittäväksi. Tämän vuoksi opinnäytetyön dokumentointiosaan en saanut lisäsisältöä hahmottamalla lukijalle opinnäytetyön edistymistä kertomalla toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista ja kokouksista.

Tulevaisuudessa toivoisin yrityksen johdon ymmärtävän paremmin perehdyttämisen merkityksen ja ottavan sen paremmin huomioon henkilöstöjohtamisessa. Tämä tarkoittaa myös käytettävissä olevan materiaalin ylläpitoa ja perehdyttämiseen liittyvien vastuukysymysten ratkaisemista. Yrityksen johdon asenteista riippuu, kuinka hyvin uusi henkilöstö saadaan koulutettua yrityksen käyttöön ja kuinka yrityksen ammattitaito tulee kehittymään.

## LÄHTEET

- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997 Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Ota-va.
- Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan Johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyh-tiö Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Kangas, P. 1995. Työn- ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kir-japaino Oy.
- Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus. Työturvallisuuskeskus. Forssa: Painotalo Aura-nen Oy.
- Nieminen, M. 1996. Palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Opetusma-teriaalia. Haaga instituutin ammattikorkeakoulu.
- Palmu-Joronen, A-L. 2009. Nokia vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia? Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Peltonen, M. 1990. Johtamistaito. Helsinki: Suomen reserviupseeriliitto.
- Perustietoa johtamisesta. Valtion Koulutuskeskus. 1976. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1998. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

#### INTERNETLÄHTEET

Esimiehen työsuojeluvastuu. Viitattu 12.11.2009

[http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyosuojelu\\_tyopaikalla](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyosuojelu_tyopaikalla)

Monimuotoiset opinnäytetyöt. Viitattu 15.11.2009 <http://www.amk.fi/material>

LIITTEIDEN LUETTELO

PEREHDYTTÄMISOPAS

LIITE1/29

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA PEREHDYTTÄJÄLLE LIITE 2/2

Katja Peitsaho

**Perehdyttämisopas Club 96- yökerhoon**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2009

1 JOHDANTO .....	1
2 TOIMEKSIANTAJA: CLUB 96 .....	3
3 PEREHDYTTÄMINEN.....	5
3.1 Yritysperehdyttäminen.....	6
3.2 Työnopastus .....	6
3.3 Perehdyttämisen hyödyt.....	8
3.4 Perehdyttämisen ongelmat .....	9
3.5 Perehdyttämisen suunnittelu .....	11
3.6 Perehdyttämisen toteutus .....	12
3.7 Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen .....	14
4 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	15
4.1 Johtaminen ja esimiestyö .....	15
4.2 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöhallinto.....	17
4.2.1 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	18
4.3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista. ....	19
4.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arviointi .....	22
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	23
5.1 Työn lähtökohdat sekä aiheen rajaaminen .....	23
5.2 Oppaan toteuttaminen.....	24
5.2 Opinnäytetyön tuote .....	26
6 POHDINTA .....	28
LÄHTEET.....	30
7 JOHDANTO .....	5
8 YRITYS, SEN TOIMIALA JA ASIAKKAAT .....	6
8.1 Club 96 .....	6
8.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea .....	6
8.3 Asiakkaat ja sidosryhmät.....	6
9 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ .....	7

9.1 Johto ja esimiehet.....	7
9.2 Työnopastajat ja sijaiset.....	7
9.3 Työskentely- ja toimintaperiaatteet .....	7
10 TOIMINTATAVAT YRITYKSESSÄ.....	8
10.1 Arvot.....	8
10.2 Asiakaspalvelu ja myyntityö .....	8
10.2.1 Hyvä asiakaspalvelija .....	9
10.3 Vaitiolovelvollisuus.....	9
11 TILAT JA KULKUTIET .....	10
11.1 Sijainti, kulkeminen .....	10
11.2 Varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä.....	10
12 TYÖAIKA JA TYÖVUOROT .....	11
12.1 Koeaika ja sen merkitys .....	11
12.2 Työajat.....	11
12.3 Lomat, sairaus poissaolot, muut poissaolot .....	11
13 PALKKA.....	12
13.1 Palkka ja palkanmaksu .....	12
13.2 Lisät .....	12
13.3 Sairausajan palkka .....	12
13.4 Verokortti .....	12
14 TYÖTURVALLISUUS JA TYÖTERVEYSHUOLTO.....	13
14.1 Anniskelupassi.....	13
14.2 Työterveysasema.....	13
14.3 Ensiapukaappi.....	13
14.4 Paloturvallisuus .....	13
14.5 Muut häiriö- ja poikkeustilanteet.....	14
15 TYÖYMPÄRISTÖ .....	15
15.1 Työpiste.....	15
15.2 Koneet, laitteet, välineet .....	15
15.3 Henkilökunnan tilat.....	16
15.4 Varastot ja säilytystilat.....	16



15.5 Siisteys ja hygienia.....	16
15.6 Jätehuolto.....	17
16 TYÖTEHTÄVÄT.....	18
16.1 Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö.....	18
16.2 Baaritarjoilijan erityistiedot ja -taidot.....	18
16.3 Tehtävät ennen ravintolan avaamista asiakkaille.....	19
16.3.1 Hyllyjen ja varastojen täyttö.....	19
16.3.2 Kassojen avaus ja pohjakassa.....	19
16.4 Tehtävät työvuoron aikana.....	19
16.4.1 Kassojen toiminta ja bongaus.....	20
16.4.2 Asiakkaiden laskuttaminen.....	20
16.5 Työtehtävät ravintolan sulkeuduttua.....	21
17 TUOTETIETOUS JA TARJOILU.....	22
17.1 Oluet, siiderit, Long drink- ja rtd-juomat.....	22
17.2 Viinit.....	22
17.3 Väkevät alkoholijuomat.....	23
17.4 Viskit.....	24
17.5 Brandyt ja konjakit.....	25
11.6 Liköörit.....	26
11.7 Katkerot.....	26
11.8 Juomasekoitukset ja niiden valmistaminen.....	27
11.8.1 Valmistustavat.....	27
LÄHTEET.....	29

## 7 JOHDANTO

Perehdyttäminen ja työhön ohjaus työsuhteen alussa vaikuttavat paljon uuden työntekijän sopeutumiseen yrityksen toimintatapoihin ja työympäristöön. Perehdyttämisellä pyritään antamaan työntekijälle hyvät valmiudet työtehtävien hoitamiseen. Huolellisesti tehty työ ja henkilökunnan hyvä osaaminen ovat yrityksen etuja ja yksi yrityksen parhaista ja tärkeimmistä kilpailueduista. Huolellinen perehdyttäminen helpottaa työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä selventäen molemminpuolisia odotuksia sekä auttaa työntekijää sisäistämään yrityksen tavoitteet ja palveluidean.

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan; yritysperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Yritysperehdyttämisellä tarkoitetaan työntekijän perehdyttämistä talon toimintatapoihin ja liikeideaan, sekä muuhun henkilökuntaan. Työnopastus tarkoittaa työtehtäviin perehdyttämistä. Hyvin usein esimies hoitaa itse yritysperehdyttämisen ja määrää jonkun työntekijän (lähin esimies) perehdyttämään tulokkaan tämän työtehtäviin.

Perehdyttäminen hyödyttää sekä perehdytettävää, että yritystä. Perehdyttämällä nopeutetaan työntekijän toimintavalmiuden saavuttamista, mikä hyödyttää koko työyhteisöä, sillä mitä nopeammin uusi tulokas pystyy itsenäiseen työskentelyyn, sitä enemmän säästyy aikaa ja vaivaa mikä kuluu muulta henkilökunnalta uuden työntekijän neuvomiseen. Uudelle työntekijälle tulee myös kunnollisen perehdyttämisen avulla myönteinen asenne työhön ja hän on sitoutuneempi ja motivoituneempi työskentelemään. Perehdyttämisellä vähennetään myös oleellisesti virheiden mahdollisuutta, tapaturmia ja onnettomuuksia, sekä henkilöstön poissaoloja ja henkilökunnan vaihtuvuutta. Jos perehdytystä laiminlyödään tai se hoidetaan huonosti, voi virheiden korjaus tai työtapaturmat tulla kalliiksi. Yritykselle syntyy siis säästöä tulevaisuutta ajatellen, jos siellä maltetaan hoitaa perehdyttäminen kunnolla.

## 8 YRITYS, SEN TOIMIALA JA ASIAKKAAT

### 8.1 Club 96

Club 96 on tällä hetkellä vanhin Kajaanissa toimiva yökerho, sillä se on perustettu jo vuonna 2002. Ravintola sijaitsee aivan Kajaanin keskustassa ja ravintolalla on A-oikeudet. Aukioloajat ovat klo. 22-04 keskiviikkoisin, perjantaisin ja lauantaisin. Sisäänpääsyn ikärajana on 18-vuotta. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on noin 500. Henkilökuntaa ravintolassa on noin 7-8 henkeä, sekä kiireisinä iltoina muutama extratyöntekijä.

### 8.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Ravintola tarjoaa viihtyisän ympäristön tulla tapaamaan muita ihmisiä, sekä nauttimaan hyvästä musiikista ja osaavasta palvelusta. Toisinaan ravintolassa järjestetään myös tapahtumia. Ravintola pyrkii tarjoamaan palveluitaan kilpailukykyiseen hintaan ja erottumaan kilpailijoistaan olemalla selkeästi nuoremmille suunnattu yökerho.

### 8.3 Asiakkaat ja sidosryhmät

Asiakkaita ovat pääasiassa paikalliset ja lähialueiden asukkaat. Suurin osa asiakkaista on 18-25-vuotiaita Kajaanilaisia nuoria aikuisia.

## 9 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ

### 9.1 Johto ja esimiehet

Ravintolan omistavat Ari Heikkinen, joka toimii ravintolassa toimitusjohtajana, ja Risto Mäläskä, joka on mukana toiminnassa vain osakkaana.

### 9.2 Työnohjaajat ja sijaiset

Toimitusjohtaja Ari Heikkinen toimii uusien työntekijöiden työnohjaajana yritystä ja työympäristöä koskevissa asioissa. Käytännön asioihin ja työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu esimiehen ja tämän määräämän työnohjaajan avulla.

### 9.3 Työskentely- ja toimintaperiaatteet

Club 96 pyrkii tarjoamaan ammattitaitoista ja persoonallista palvelua asiakkailleen. Koska ravintola ei kuulu ketjuun tai isompaan organisaatioon, palveluimagoon tai työntekijöiden työskentelyyn ei ole tiukkoja rajoituksia ja ohjeita. Tämän vuoksi ravintola on omistajiensa ja henkilökunnan näköinen ja erottuu muista kaupungin yökerhoista. Henkilökunnalla sekä asiakkailla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa ravintolan toimintaan ja palvelukonseptiin.

## 10 TOIMINTATAVAT YRITYKSESSÄ

### 10.1 Arvot

Club 96 pyrkii olemaan kaupungin paras yökerho.

### 10.2 Asiakaspalvelu ja myyntityö

Palvelu on tapahtuma, joka muodostuu eri vuorovaikutustilanteista. Näissä vuorovaikutustilanteissa asiakas on kosketuksissa yritykseen kontaktihenkilön kautta. Nämä kontaktihenkilöt ovat asiakaspalvelijoita, jotka käytöksellään ja osaamisellaan edustavat yritystä. Palveluyrityksen toiminta ja menestyminen riippuvat hyvin pitkälti siitä, kuinka kontaktihenkilöt toimivat. Tämän vuoksi on yrityksen johdon ja esimiesten on kiinnitettävä huomiota kontaktihenkilöiden johtamiseen, opastamiseen, motivointiin ja seurantaan.

Palveluyrityksellä on kaksi tapaa pyrkiä turvaamaan palvelujensa laatu. Se voi määritellä palvelun kaikki osat yksityiskohtaisesti ja asettaa kullekin osatekijälle tarkat laatuvaatimukset, jotka sitten opetetaan yksityiskohtaisesti asiakaspalvelijoille perinpohjaisella työnopastuksella. Toinen mahdollisuus palvelun laadun turvaamiseen perustuu henkilökunnan korkeaan ammattitaitoon ja palvelun laatuun liittyvien tekijöiden ymmärtämiseen. Tällöin yrityksen johdon ja esimiesten tulee keskittyä ennen kaikkea siihen, että asiakaspalvelijat ovat työhönsä sopivia ja työskentelevät samojen arvojen ja visioiden mukaisesti kuin yrityksen liikeidea vaatii. (Joutsenkunnas ja Heikurainen 1996, 29-31)

Hyvä palvelu on prosessi ja syntyy useasta tekijästä. Palvelun tuottamiseen vaikuttavat ympäristö ja ilmapiiri, asiakaspalvelija ja asiakkaat. Asiakas on osa palvelutuotantoa, sillä hän vaikuttaa koko palveluprosessiin sekä lopputulokseen. Hänen mielipiteensä palvelun laadusta on tärkeää, sillä palvelun laatu on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Erittäin tärkeää palvelun laadun kannalta on se, miten asiakkaan etukäteisodotuksiin kyetään vastaamaan. Parasta olisi tietysti ylittää asiakkaan odotukset.

### 10.2.1 Hyvä asiakaspalvelija

Ensivaikutelma on hyvin tärkeä, sillä jo sen perusteella asiakas muodostaa mielipiteensä yrityksestä, ja ensivaikutelman aikaansaama mielikuvaa on vaikea lähteä muuttamaan myöhemmin. Siihen, millaiseksi asiakas kokee palvelutilanteen, vaikuttaa oleellisesti asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutustilanne. Koska työntekijä edustaa koko yritystä, on erityisen tärkeää, että asiakkaalle jää hyvä kuva sekä henkilöstä että koko asiakaspalvelutilanteesta.

Asiakas on hyvä huomioida heti tämän tultua ravintolaan. Iloinen hymy, katsekontakti ja tervehtiminen luovat reippaan ilmapiirin. Kohtelias käyttäytyminen, ystävällinen olemus ja keskittyminen asiakkaaseen ovat tärkeitä. Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan on osattava myös olla aktiivinen ja mahdollisesti kyseltävä asiakkaalta tarkemmin tämän toiveista ja tarpeista pystyäkseen paremmin palvelemaan asiakasta. On myös muistettava, että ravintolan yleinen siisteys sekä henkilökunnan huoliteltu ulkoinen olemus ja siistit työasut ovat osa palvelukokonaisuutta ja lisäävät viihtyisyyttä, sekä antavat ammattimaisen vaikutelman. Jokainen asiakaspalvelutilanne on omanlaisensa, sillä jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset ja käsitykset siitä, millaista on hyvä palvelu.

Hyvä asiakaspalvelija on aina läsnä ja valmis palvelemaan asiakkaita kaikissa tilanteissa. Hyvä myyjä myös pitää tietonsa tuotteista ajan tasalla ja tuntee asiakkaat ja heidän mieltymyksensä. Onnistuminen palvelutyössä vaatii avointa luonnetta, paineensietokykyä, empaattisuutta, tällanetajua, ongelmanratkaisutaitoja, luovuutta, oma-aloitteisuutta sekä ennen kaikkea myönteistä palveluasennetta. Myös hyvä itsetunto auttaa, sillä asiakkaiden sanomisista ei kannata ottaa henkilökohtaisesti. (Hemmi ym. 2008, 47-51)

### 10.3 Vaitiolovelvollisuus

Jokaista työntekijää sitoo vaitiolovelvollisuus. Yritystä ja asiakkaita koskevia asioita ei saa kertoa ulkopuolisille. Vaitiolovelvollisuus jatkuu senkin jälkeen, kun henkilö ei enää ole siinä asemassa, jossa hän on saanut tiedon luottamuksellisista seikoista.

## 11 TILAT JA KULKUTIET

### 11.1 Sijainti, kulkeminen

Yritys sijaitsee Kajaanin keskustassa, Kauppakadun ja Pohjolankadun välissä. Sisäänkäynti sijaitsee city-käytävän puolella. Henkilökunta pääsee töihin yläkerrassa sijaitsevan Ranch -ravintolan kautta. Työvuoron päätyttyä henkilökunta poistuu Ranchin keittiön ovesta ja viimeinen laittaa hälytykset päälle.

### 11.2 Varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä

Varauuskäytävät sijaitsevat sekä alatasanteella että ylätasanteella, josta molemmista pääsee poistumaan autotallin kautta ulos. Lisäksi poistua voi ravintola Ranchin kautta.

Molemmilla ravintoloilla on yhteinen hälytysjärjestelmä, joka kytketään päälle aina viimeisen työntekijän poistuessa. Aamulla Ranchin työntekijät poistavat hälytykset.

## 12 TYÖAIKA JA TYÖVUOROT

### 12.1 Koeaika ja sen merkitys

Työsopimuksen yhteydessä työntekijä ja työnantaja voivat sopia työn alkaessa koeajasta. Se on työsopimuslain mukaan enintään neljä kuukautta. Kahdeksaa kuukautta lyhyemmässä määräaikaaisessa työsuhteessa koeaika saa olla enintään puolet työsopimuksen kestosta. Esimerkiksi jos määräaikainen työsuhde kestää kuusi kuukautta, koeaika saa olla korkeintaan kolme kuukautta.

Jos työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, työnantajan on ilmoitettava siitä työntekijälle työsopimusta solmittaessa. Koeaikana työsopimuksen voi purkaa välittömästi molemmin puolin asiallisilla perusteilla.

### 12.2 Työajat

Työaika on pääsääntöisesti sama kuin ravintolan aukioloaika, klo.22.00 -04.00 joka keskiviikko, perjantai ja lauantai. Poikkeuksena avausvuoro, jolloin tullaan laittamaan ravintola kuntoon iltaa varten klo.21.00. Avausvuorosta vastaa yleensä vastaavana hoitajana toimiva työntekijä. Tapahtumailtoina tai yksityistilaisuuksia järjestettäessä työaika voi alkaa aikaisemmin.

### 12.3 Lomat, sairaus poissaolot, muut poissaolot

Lomapäiviä työntekijälle kertyy varsinaisen työsuhteen alettua (ei siis koeaikana) 2 päivää jokaista kalenterikuukautta kohden.

Sairaustapauksissa työntekijöiden tulisi mahdollisimman pian ilmoittaa asiasta esimiehelleen ja käydä työterveyshuollossa (kts. kohta 8.2) hakemassa lääkäriltä sairauslomatodistus. Sairauslomatodistus toimitetaan esimiehelle.

Muista poissaoloista ja vapaapäiviä koskevista toiveista työntekijä voi keskustella esimiehensä kanssa. Vapatoiveet tulisi ilmoittaa esimiehelle ennen seuraavan työvuorolistan tekemistä.



## 13 PALKKA

### 13.1 Palkka ja palkanmaksu

Työstä maksetaan palvelualan työehtosopimuksen (TES) mukaista palkkaa. Palkanmaksupäivä on joka kuun viimeinen pankkipäivä.

### 13.2 Lisät

Työhön kuuluvat lisät maksetaan palvelualan työehtosopimuksen mukaisesti.

### 13.3 Sairausajan palkka

Sairasloma-ajalta maksetaan palkkaa, jos työntekijä on toimittanut työpaikalleen asianmukaisen lääkärintodistuksen. Sairausajan palkka maksetaan niiltä päivältä, jotka sairaus poissaolotodistus kattaa.

### 13.4 Verokortti

Verokortti tulisi toimittaa esimiehelle mahdollisimman pian työsuhteen alettua. Työsuhteen loputtua esimies palauttaa verokortin työntekijälle.

## 14 TYÖTURVALLISUUS JA TYÖTERVEYSHUOLTO

### 14.1 Anniskelupassi

Työntekijällä tulisi olla suoritettuna anniskelupassi. Jos anniskelupassia ei ole, sen suorittamisesta saa tietoa esimieheltä tai alan oppilaitoksista.

### 14.2 Työterveysasema

Työterveysasemana toimii lääkärikeskus Materna. Käytävissä ovat sekä työterveyshoitajat, että -lääkärit. Materna on avoinna arkisin klo 7.30 -16.00. Ajanvaraus vastaanotolle puhelinnumerosta: 010 197 008.

Lääkärikeskus Materna (2.kerros)

Lönnrotinkatu 14

87100 Kajaani

Maternan ollessa kiinni, työntekijä voi käydä lääkäri- ja terveyskeskuksessa tai KAKS:in päivystyksessä.

### 14.3 Ensiapukaappi

Ensiapukaapit sijaitsevat narikkatilassa. Myös tiskillä ja henkilökunnan tiloissa löytyy pienet ensiapukaapit.

### 14.4 Paloturvallisuus

Yrityksestä löytyy pelastussuunnitelma ja palosuunnitelma mahdollisten vaara- ja vahinkotaustien varalle. Käsisammuttimet löytyvät sekä tiskiltä että narikkatiloista. Yrityksellä on käy-

tössään myös automaattinen sammutusjärjestelmä, joka kytkeytyy päälle automaattisesti tulipalon sattuessa.

#### 14.5 Muut häiriö- ja poikkeustilanteet

Kaikissa häiriö- ja poikkeustilanteissa työntekijän tulee ottaa välittömästi yhteyttä lähimpään esimieheen ja varmistaa asiakkaiden turvallisuus ohjeistuksen mukaisesti. Menettelytavoista on hyvä keskustella esimiehen kanssa, sekä lukea läpi yrityksen pelastussuunnitelma.

## 15 TYÖYMPÄRISTÖ

### 15.1 Työpiste

Ravintolassa on kaksi baaritiskiä. Pääbaaritiski sijaitsee ylätasanteella ja toinen, pienempi tiski alatasanteella dj-kopin luona. Pienellä tiskillä työpisteitä on vain yksi, ja tiski on käytössä yleensä vain iltoina, jolloin asiakkaita on odotettavissa normaalia suurempi määrä. Ylätasanteen tiskillä työpisteitä on kolme sekä näiden lisäksi takaseinän luona yksi. Molemmilla tiskeillä on vesipisteet ja astianpesukoneet, sekä kylmäkaappeja.

Baaritiski on kaksitasoinen siten, että työskentelytaso on alempana kuin asiakkaiden pöytäosa. Työpisteellä sijaitsevat tärkeimmät työvälineet, kuten juomien annosteluun käytettävät mitat, baarilusikat, murskaimet, siivilät, shakerit sekä pillit, jääpala-astiat, juomasekoitukseen käytettävät hedelmät, makusiirapit ja juomapistoolit. Lasit on sijoitettu siten, että työpisteen vasemmalta puolelta löytyvät grogilasit, on the rocks lasit sekä shottilasit. Tuopit on sijoitettu hanojen viereen. Takaseinältä löytyvät muut lasit, kuten aromilasit ja cocktaillasis. Eniten käytetyt alkoholit sijaitsevat työpisteen välittömässä läheisyydessä aseteltuina speed railiin ja pöytätasolle, muut pullot sekä vaihtopullot sijaitsevat takaseinällä. Miedot alkoholijuomat ja kylmäsäilytystä vaativat tuotteet sijaitsevat työpisteen viereisissä kylmävetolaatikostoissa. Täysiä pullokoreja on valmiina tiskin alla, josta ne on helppo vaihtaa kylmälaatikostoon. Kahvit ja kuuma vesi ovat termospulloissa takatiskillä. Roskakorit sijaitsevat työpisteillä.

### 15.2 Koneet, laitteet, välineet

Tiskillä sijaitsevia laitteita ovat kylmäkaappien ja astianpesukoneen lisäksi blenderit ja koneravistin. Blenderit, eli tehosekoittimet, sopivat sellaisten juomien valmistukseen, joissa käytetään jäätä tai sellaisia ainesosia jotka täytyy saada pilkkoontumaan. Tällaisia juomia ovat muun muassa pirttelöt ja frozenit. Koneravistinta, eli piikkiä, käytetään hankalasti sekoittuvien juomien ravistamiseen, kuten kermaa tai kananmunaa sisältävien juomien valmistamiseen.

Tiskillä sijaitsevat myös kassalaitteet. Niissä käytettävä kassaohjelma on RIS. Kassalaitteet koostuvat keskusyksiköstä ja kosketusnäytöstä, sekä kuittikoneesta.

Alatasanteen varastosta löytyvät isot kylmälaitteet sekä jääpalakoneet.

Koneiden ja laitteiden käsittelyssä on oltava huolellinen ja käytettävä varovaisuutta työtapa-  
turmien ja laiterikkojen välttämiseksi. Työnohastaja neuvoo laitteiden käytön ja auttaa on-  
gelmatilanteissa. Viallisesta laitteesta on ilmoitettava heti lähimmälle esimiehelle.

### 15.3 Henkilökunnan tilat

Henkilökunnan tilat sijaitsevat alatasanteella, samassa tilassa kuin toimisto ja varastot. Naisil-  
le ja miehille on omat pukuhuoneensa, joissa on wc-tilat ja kaapit vaatteiden ja tavaroiden  
säilytykseen. Henkilökunnan tiloissa ei saa tupakoida.

### 15.4 Varastot ja säilytystilat

Varastot sijaitsevat alatasanteella lukittujen ovien takana. Olut- ja siideri tankit, virvoike-  
juomat sekä pullokorit sijaitsevat isossa varastotilassa yhdessä pakastimien, jääkaappien ja  
jääpalakoneiden kanssa. Samassa tilassa säilytetään myös lasitavaraa ja muita välineitä. Väke-  
vät alkoholijuomat, mehut ja muut huoneenlämmössä säilytettävät tarvikkeet sijaitsevat luki-  
tussa viinavarastossa.

### 15.5 Siisteys ja hygienia

Henkilökunnan on huolehdittava omasta siisteydestään ja henkilökohtaisesta hygieniastaan.  
Myös työvuoron aikana on pidettävä huolta hygieenisyydestä pesemällä käsiä usein, sillä työ-  
vuoron aikana joudutaan käsittelemään elintarvikkeita sekä rahaa ja olemaan kosketuksissa  
asiakkaisiin.

Tiskin, työpisteen ja ravintolan yleisen siisteyden ylläpitäminen työvuoron aikana kuuluu tar-  
joilijan tehtäviin. Roskat ja pullot laitetaan omiin astioihinsa, tavarat oikeille paikoilleen ja  
likaiset lasit kerätään pesuun. Rikkoutuneet lasit ja muut sotkut siivotaan pois. Ravintolan  
sulkeuduttua henkilökunta siivoaa tiskin, työpisteet ja pöydät. Siistijä käy siivoamassa loput  
ravintolasta aamulla. Siivousvälinevarasto sijaitsee alatasanteen varastossa.

## 15.6 Jätehuolto

Pullotavara ja muovipullot kerätään omiin koreihinsa palautusta varten. Viinapullot ja muu lasitavara kerätään suureen jäteastiaan, joka tyhjennetään aina sen täytyessä. Paperi ja elintarvikejäte laitetaan työpisteillä oleviin roskakoreihin. Wc-tiloista sijaitsee roskakorit paperijätteelle. Ravintolan roskakorit tyhjennetään autotallissa sijaitseviin suuriin jäteastioihin.

## 16 TYÖTEHTÄVÄT

### 16.1 Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö

Koska työ on asiakaspalvelutyötä, tulisi työntekijöiden pitää mielessään, että palveluilmapiiri on osa yrityksen imagoa ja siihen vaikuttaa helposti työntekijöiden keskinäiset välit, sekä se, kuinka hyvin he työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Hyvä työilmapiiri on ensisijaisen tärkeää ja heijastuu myös asiakkaille iloisena ja tehokkaana palveluna. Jokaisella työntekijällä on oma osuutensa hoidettavanaan ja työnjakojen tulisi olla selkeät. Jokainen siis itse huolehtii, että työt tulevat omalta osalta tehdyksi. Tarvittaessa autetaan muita.

### 16.2 Baaritarjoilijan erityistiedot ja -taidot

Ammattimaisuus syntyy monista tekijöistä. Baaritarjoilijan täytyy olla sekä henkisiltä ominaisuuksiltaan että tiedollisilta ja taidollisilta kyvyiltään sellainen, että hän pärjää kiireisissä ja vaativissa asiakaspalvelutilanteissa ja hektisessä työympäristössä. Työntekijä on koko ajan näkyvillä asiakkaiden edessä, tämän vuoksi hyvä palveluasenne ja esiintymistaidot ovat tarpeen. Asiakkaita on monenlaisia, siksi hyvät hermot ja sosiaaliset taidot korostuvat. Myös vieraita kieliä on hyvä osata, sillä nykyään yhä useammat asiakkaat ovat ulkomaalaisia. Ravintolamaailma muuttuu jatkuvasti, sillä koko ajan keksitään uusia juomasekoituksia ja markkinoille tulee uusia tuotteita. Alan tapahtumia ja yleisiä suuntauksia onkin hyvä seurata aika ajoin. Näin pystytään myös pysymään perillä siitä, mitä asiakkaat mahdollisesti toivovat ravintolan tuotevalikoimalta.

Myös jo opittua on hyvä kerrata toisinaan. Harvemmin tehtävien juomasekoitusten ainesosat tai valmistustavat saattavat unohtua. Erityisesti klassikkodrinkkien ja cocktailien valmistus tulisi osata, vaikka niitä pääseekin valmistamaan hyvin harvoin. Yleensäkin tarjoilijan tuotetietous ja tiedot eri tarjoiluetiketeistä tulisi pitää ajan tasalla ja jokaisen tulisi opetella perusteet.

Hyvän baaritarjoilijan taitoihin kuuluu myös nopeus ja tasapuolisuus. Asiakkaiden tulisi saada tilauksensa nopeasti ja omalla vuorollaan. Työhön kuuluu myös tehokas toimiminen yhdessä

muiden työntekijöiden kanssa ja omista tehtävistä huolehtiminen niin, ettei omalla toiminnallaan hidasta muiden työntekoa.

### 16.3 Tehtävät ennen ravintolan avaamista asiakkaille

Ennen ravintolan avaamista huolehditaan tilojen yleisestä siisteydestä ja tehdään valmistelut tulevaa työvuoroa varten. Näihin kuuluvat koneiden ja laitteiden laittaminen valmiiksi, kassan päivitys, työpisteiden laittaminen valmiiksi, tarvittavien tuotteiden ja raaka-aineiden tuominen tiskille, valaistuksen säätäminen ja kassojen laskeminen valmiiksi.

#### 16.3.1 Hyllyjen ja varastojen täyttö

Ennen työvuoron alkua baaritiskillä täytetään kaikki hyllyt ja kaapit ja täydet pullokorit tuodaan valmiiksi iltaa varten. Työvuoron aikana tavaraa voidaan joutua hakemaan alatasanteen varastoista lisää, jos tuote loppuu tiskillä.

#### 16.3.2 Kassojen avaus ja pohjakassa

Vastaavana hoitajana vuorossa oleva huolehtii kassojen päivityksestä ja pohjakassan laskemisesta ennen työvuoron alkua.

### 16.4 Tehtävät työvuoron aikana

Työvuoron aikana tarjoilija keskittyy myyntityöhön ja asiakaspalveluun. Juomasekoitusten valmistaminen, rahastaminen ja tuotteiden bongaus kassaan ovat osa myyntityötä. Myös ravintolan siisteydestä huolehtiminen sekä asiakkaiden viihdyttäminen työn sallimissa rajoissa ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtiminen kuuluvat tarjoilijoiden tehtäviin.

Valomerkki annetaan puoli tuntia ennen ravintolan sulkemista. Valomerkin jälkeen asiakkaille ei enää anniskella alkoholijuomia.



#### 16.4.1 Kassojen toiminta ja bongaus

Jokainen myyty tuote on bongattava kassaan, että illan päätyttyä pystytään laskemaan kassaraportista täsmäkö rahamäärä kassassa myynnin kanssa. Bongaamalla tuotteet kassaan, pystytään myös kuun lopussa laskemaan inventaariot, eli kuinka paljon mitäkin tuotetta on kuukauden aikana kulunut. Kassaraportteja ja menekin laskeminen tarvitaan kirjanpitoa varten.

Jokaiselle alkoholille löytyy oma näppäimensä kassajärjestelmästä. Hinta on yhden alkoholiannoksen (4cl, 12cl, 0,33l ja 0,4l) hinta. Jos juomasekoituksen valmistukseen käytetään tiettyä alkoholia esimerkiksi vain 2 cl, hinta saadaan näppäilemällä kassasta *0,5 määrä tai 2 annos* ja painamalla kyseistä alkoholinäppäintä. Kassasta löytyy myös omat hintansa alkoholittomille juomille, kuten tuoremehut, energiajuomat ja kahvi. Kassassa on myös hinnat pulloittain myytävillä tuotteilla (lonkerot, siiderit ja rtd -juomat) sekä tupakkatuotteilla. Suosituimmille juomasekoituksille löytyy myös omat valmiit hintansa, joissa on huomioitu käytetyt alkoholit ja pidentäjät. Valmiit näppäimet nopeuttavat myyntitapahtumaa. Rekisteröinti kassajärjestelmään tapahtuu tuotteiden valinnan jälkeen painamalla *total* -painiketta (käteismyyntit) tai veloittamalla pankkikortilta.

#### 16.4.2 Asiakkaiden laskuttaminen

Asiakkaita voidaan laskuttaa joko käteisellä tai pankkikortilta. Käteisellä laskutettaessa on oltava huolellinen, että asiakas saa oikean määrän vaihtorahaa takaisin. Pankkikortilta laskuttaminen tapahtuu kassassa kiinni olevalla maksupäätteellä, jolla kortin tiedot luetaan magneetti-juovalta. Maksupäätteelle tekee automaattisesti tarvittavat tarkastukset, taltioi ostotapahtuman ja lähettää tapahtumat sähköisesti pankkiin. Laite tunnistaa myös vanhentuneen tai varastetun kortin (Jos kassa ilmoittaa kortin olevan suljettu, myyjän kuuluu ottaa kortti talteen ja se on toimitettava pankkiin). Ostotapahtumasta asiakas ja myyjä saavat kuitit ja asiakkaan on allekirjoitettava myyjän kappale. Nämä kuitit on säilytettävä tallessa. Jos asiakas haluaa maksaa kortilla, on myyjän tarkistettava, että kortti on ehjä ja se on voimassa oleva ja, että se on kyseisen henkilön oma. Jos kortti on yhdistelmäkortti (esimerkiksi Visan ja pankkikortin yhdistelmä), tulee myyjän kysyä haluaako asiakas veloituksen pankin vai luoton puolelta.

Kassassa on myös mahdollista avata pöytälasku esimerkiksi seurueille. Tällöin ostetut juomat bongataan pöytälaskulle ja joku seurueen jäsenistä maksaa koko laskun illan päättyessä.

Työnopastaja neuvoo työntekijää maksujärjestelmien käytössä. Ongelmatilanteissa on otettava yhteyttä lähimpään esimieheen.

#### 16.5 Työtehtävät ravintolan sulkeuduttua

Valomerkin jälkeen aloitetaan baaritiskin siivoaminen. Kylmäsäilytystä vaativat tuotteet nostetaan kylmään, pilaantuvat tuotteet (kuten maito, mehut, hedelmät) laitetaan roskiin jos ne eivät säily seuraavaan työvuoroon asti. Astiat ja käytetyt välineet laitetaan tiskikoneeseen, samoin työpisteellä sijaitsevat baarimatot. Kaikki työtasot ja baaritiski pyyhitään pesuaineen kanssa. Käytetyt koneet ja laitteet, sekä hanat ja juomapistoolit huolehditaan puhtaiksi. Tavarat nostetaan pesun jälkeen omille paikoilleen kuivumaan.

Asiakkaiden poistuttua ravintolasta kerätään lasit pesuun ja pyyhitään pöydät. Siistijä käy aamulla siivoamassa loput ravintolasta. Kun kaikki astiat on saatu pestyä, astianpesukone puretaan ja pestään.

Vastaava hoitaja laskee varastot ja merkitsee hävikkituotteet, sekä sulkee kassat. Laitteista sammutetaan virrat (paitsi kylmälaitteista), samoin valot sammutetaan. Viimeinen lähtijä laittaa hälytykset päälle.

## 17 TUOTETIETOUS JA TARJOILU

### 17.1 Oluet, siiderit, Long drink- ja rtd-juomat

Oluet valmistetaan vedestä, maltaista ja humalasta hiivan avulla käyttämällä. Raaka-aineina käytetään ohraa, ruista, vehnää ja maissia. Oluet jaetaan pintahiivaoluisiin (alet, portterit) ja pohjahiivaoluisiin (lagerit). Nämä jaotellaan vielä edelleen muihin oluttyyppeihin.

Siideri valmistetaan tuoreista tai kuivatuista omenoista tai päärynöistä, tai niistä valmistetusta mehusta. Siideriin ei lisätä alkoholia, vaan kaikki alkoholi muodostuu käymisen aikana. Siiderissä saa olla alkoholia enintään 8,5 tilavuusprosenttia. Valmistuksen aikaan siideriin saataan lisätä hiilihappoa.

Long drink -juomat eli lonkerot ovat suomessa valmistettavia ginipohjaisia alkoholijuomia. Sitä on saatavana eri makuisina. Monissa ravintoloissa valmistetaan myös omaa lonkeroa, jota kutsutaan *talon lonkeroksi*.

Rtd -juomasekoitukset (ready to drink) ovat valmiita, pulloissa myytäviä mietoja alkoholijuomia. Tällaisia ovat esimerkiksi Bacardi breezer- ja Smirnoff ice-juomat.

### 17.2 Viinit

Viinit jaotellaan mietoihin viineihin ja väkeviin viineihin.

**Miedot viinit** valmistetaan marjoista, hedelmistä tai rypäleistä, ja ne jaetaan punaviineihin, valkoviineihin, roseviineihin ja kuohuviineihin.

*Punaviini* valmistetaan rypäleistä jotka murskataan ja käytetään hiivan avulla. Käymisastiassa rypälemassasta irtoaa viiniin väriaineita sekä tanniinia eli parkkihappoa. Käymisen aikana rypäleiden sisältämä sokeri muuttuu alkoholiksi. Käymisen jälkeen rypälemehu puristetaan rypälemassasta ja viiniä voidaan käyttää haluttaessa vielä toisen kerran. Punaviiniä kypsytetään yleensä tammitynnyreissä, mistä viini saa lisää aromeja. Kypsytyksen jälkeen viini sekoitetaan ja pullotetaan. Punaviineillä kypsyminen jatkuu usein myös pullossa. Punaviinit jaotellaan voimakkuutensa mukaan kevyisiin, keskitäyteläisiin ja täyteläisiin.

*Valkoviini* valmistetaan melkein samoin kuin punaviini, mutta käymisastioihin laitetaan pelkästään puristettu rypälemehu, ei rypälemassaa. Käyminen voidaan usein tehdä myös terästankeissa puutynnyreiden sijaan. Valkoviinit jaotellaan makeutensa mukaan kuiviin, puolikuiviin, puolimakeisiin ja makeisiin.

*Roseviiniä* valmistetaan kuten punaviiniä, mutta rypälemassaa käytetään vain sen verran, että juoma ehtii saada vaaleanpunaisen värinsä. Tämän jälkeen mehu puristetaan erilleen rypälemassasta ja käyminen jatkuu lyhyenä, jonka jälkeen juoma pullotetaan.

*Kuohuviiniä* valmistetaan rypäleiden lisäksi marjoista ja hedelmistä. Kuohuviinin valmistustapoja on useita, mutta perusidea on sama; viini ostetaan tuottajilta ja niitä sekoitetaan halutunlaiseksi juomaksi, jonka jälkeen seos varastoidaan useiksi kuukausiksi. Lopuksi viiniin lisätään sokeria ja hiivaa ja viini pullotetaan. Käymismenetelmät vaihtelevat. Käymisen aikana viiniin valmistuva hiilidioksidi saa viinin kuohumaan. Tunnetuinta kuohuviiniä on shampanja, joka on Ranskan Champagnen alueella valmistettua kuohuviiniä. Kuohuviinipullon avaamisessa on käytettävä varovaisuutta, sillä pullossa oleva paine voi saada korkin lennähtämään avaamishetkellä.

**Väkeviä viinejä** ovat madeirat, portviini, sherry, vermutti ja malagaviinit. Ne valmistetaan väkeväimällä mieto viini tislattulla alkoholijuomalla. Kullakin erilaisella väkevällä viinillä on lisäksi erityisiä sille kuuluvia valmistusmenetelmiä. Ne kypsytetään yleensä puutynnyreissä ja niiden väriä ja makua voidaan muuttaa sokereilla ja makeutusaineilla. Väkeviä viinejä voidaan myös maustaa.

Viinit tarjoillaan aina niille sopivista laseista. Mietoja viinejä saa tarjoilla asiakkaalle 12 cl annoksena, väkevien viinien sallittu määrä on 8 cl. Viinin myyminen pulloittain on sallittua seurueille. Punaviini voidaan tarjoilla huoneenlämpöisenä, valkoviini ja roseviini hieman jäähdettyinä. Kuohuviini tulisi olla jäähdettyä ja se tarjoillaan aina asettamalla se cooleriin jäiden ja kylmän veden sekaan.

### 17.3 Väkevät alkoholijuomat

Väkevät alkoholijuomat valmistetaan tislaamalla miedosta viinistä tai käyneestä mäskestä.

Maustamattomat viinat ovat värittömiä ja melko neutraalin makuisia puhtaan alkoholin ja veden sekoituksia. Makuerot johtuvat lähinnä tislautavoista ja sokeripitoisuudesta. Maustamattomien viinujen pääraaka-aineita ovat ohra ja vehnä. Maustamattomiin viinoihin kuuluu esimerkiksi vodka.

Maustettuja viinoja ovat akvaviitit, anisviinat, ginit, geneverit ja hedelmäviinat. Niiden mausteina käytetään esimerkiksi angelikaa, fenkolia, anista, kuminaa, katajanmarjaa ja korianteria.

#### 17.4 Viskit

Viski valmistetaan ohrasta, vehnästä, kaurasta, rukiista tai maissista tislaamalla ja kypsyttämällä puuastioissa. Vilja mallastetaan (vilja idätetään ja siihen syntyy sokeria) ja mäskätään (syntynyt sokeri uutetaan maltaista veteen), jonka jälkeen se käytetään hiivalla. Käymisen jälkeen saatu rankki tislataan joko kolonnitislausmenetelmällä tai pannutislaamalla. Tislaamisen jälkeen juoma laimennetaan nautintapitoisuuteen ja laitetaan kypsyymään tynnyreihin. Kypsytyksen aikana viski saa värinsä ja imee itseensä aromeja. Kypsytyksen jälkeen viskit yleensä sekoitetaan.

Viskiä on monenlaista, riippuen siitä missä se on valmistettu ja mitä eri viskejä siihen on sekoitettu.

**Skotlantilaiset viskit** voivat olla joko mallasviskejä, jyväviskejä tai sekoiteviskejä (blended). *Mallasviskit* tehdään ohrasta, ja viskissä on luonteenomaista savun maku, joka siihen saadaan mallastuksen yhteydessä. Mallasviskit valmistetaan pannutislaamalla. Kypsytyks tapahtuu tammitynnyreissä ja kestää vähintään kolme vuotta. Mallasviskit voivat olla joko yhden tislauksen tuotteita (Single malt) tai useiden eri mallasviskien sekoitteita. Pelkkää mallasviskiä sisältävissä pulloissa on yleensä merkintä Pure malt. *Jyväviskiä* tehdään ohrasta, vehnästä tai maissista ja siinä ei ole ollenkaan savun makua, kuten mallasviskeissä, sillä sen valmistukseen ei käytetä mallastettua viljaa. Jyväviskit myös tislataan eri menetelmällä, sillä niiden valmistukseen käytetään kolonnitislausta. Kypsytyks tapahtuu samoin kuin mallasviskeillä. Pelkkää jyväviskiä sisältävissä pulloissa lukee Pure grain. *Blended-viski* on eri-ikäisten ja makuisten, valmiiden mallas- ja jyväviskien sekoitetta.

**Irlantilaiset viskit** ovat sekoiteviskejä, joiden valmistukseen käytetään mallastamatonta kauraa ja ohraa. Visikin valmistuksessa käytetään mallasviskeille tyypillisen savumallastuksen sijaan kuumaa ilmaa. Viski tislataan kolmesti (skotlantilaiset yleensä vain kahdesti) pannu menetelmällä ja saatua tislettä kypsytetään vähintään kolme vuotta. Skottiviskeihin verrattuna irlantilaiset viskit ovat kevyempiä, pehmeämpiä ja miedompia maultaan ja niissä maistuu selkeämmin viljan oma maku.

**Amerikkalaiset ja kanadalaiset viskit** valmistetaan kolonnitistaamalla ruis- ja maissimäseistä. Kypsytytys tapahtuu tammiastioissa. Siellä valmistetaan myös *Bourbon-viskiä*, jonka raaka-aineista vähintään 51 prosenttia on maissia. *Rye-whiskeyssä* on oltava vähintään 51 prosenttia ruismallasta.

Viskit nautitaan sellaisenaan (kuivana) tai jäiden kanssa (on the rocks). Juomasekoituksiin käytetään yleensä blended ja bourbon viskejä.

#### 17.5 Brandyt ja konjakit

Brandyä saadaan tislaamalla mietoja valkoviiniä ja kypsyttämällä saatua tislettä puuastioissa, joista irtoaa juomaan aromi- ja parkkiaineita. Yleensä brandy on eri-ikäisten ja -laatuisten tisleiden sekoitus, ja ne saattavat erota toisistaan erilaisten valmistustapojensa vuoksi hyvinkin paljon.

Brandysta valmistetaan myös monia muita alkoholijuomia, kuten calvadosta, marcia, grappa, kirchia, armanjakkia ja konjakkia. Nämä ovat kaikki brandyä, mutta koska ne valmistetaan tietyillä alueilla ja tietyillä menetelmillä, niillä on omat nimityksensä.

Konjakki on ”hienompaa” brandyä ja konjakiksi saa kutsua vain Ranskassa Cognacin alueella tuotettuja brandyjä. Ne tislataan erityisellä tislauspannalla ja kypsytetään tietynlaisissa tammitynnyreissä. Konjakit luokitellaan ikänsä perusteella. V.S. -merkityn konjakin nuorin tisle on kypsynyt vähintään kaksi vuotta, V.S.O.P. -konjakin nuorin tisle vähintään neljä vuotta ja X.O -merkityn konjakin nuorin tisle vähintään kuusi vuotta.

Brandyt ja konjakit tarjoillaan perinteisesti sellaisenaan aromilaisista tai avec juomana kahvin kanssa. Niitä voidaan käyttää myös juomasekoituksissa tai tarjoilla pidennettynä esimerkiksi tonicilla.

## 11.6 Liköörit

Liköörit ovat vahvasti sokeroituja alkoholijuomia, joilla on useita eri valmistusmenetelmiä. Niiden aromiaineina käytetään hedelmistä, marjoista, mausteista tai kasvin osista saatuja tisseitä, uutteita tai eteerisiä öljyjä. Alkoholi- ja sokeripitoisuudet vaihtelevat.

Valmistukseen käytetään jotain perusalkoholia (kuten väkiviinaa, rommia, brandyä, viskiä tai muuta vastaavaa), sokeria tai hunajaa ja haluttuja mausteita. Seos sekoitetaan ja mukaan lisätään usein väriaineita. Likööriä kypsytetään ja se laimennetaan nautintaväkevyyteen, jonka jälkeen juoma suodatetaan ja pullotetaan.

Liköörit voidaan jakaa sitruslikööreihin, hedelmä- ja marjalikööreihin, yrtti- ja maustelikööreihin, emulsiolikööreihin sekä fantasiaalikööreihin. Myös punssi luokitellaan likööriksi.

Sitrusliköörit ja yrtiliköörit ovat sokeripitoisuudeltaan muita pienempiä ja niiden alkoholipitoisuus on yleensä suurempi, vastaavasti hedelmä- ja marjalikööreissä sekä maustelikööreissä on runsaasti sokeria ja niiden alkoholipitoisuus on pieni. Emulsioliköörit ovat paksuja ja sameita niiden sisältämien raaka-aineiden takia (munankeltuainen, kerma jne.) ja ne säilyvät huonosti. Fantasiaaliköörien valmistukseen käytetään muun muassa ruusun terälehtiä tai muita erikoisempia raaka-aineita. Punssi on arrakilla (Intialainen alkoholijuoma) maustettu likööri.

## 11.7 Katkerot

Katkerot ovat voimakkaasti maustettuja ja maultaan karvaita. Karvaus saadaan juoman valmistukseen käytettävistä yrteistä, juurista ja kuorista. Valmistuksessa sekoitetaan vesi, alkoholi, mausteet sekä mahdolliset väriaineet ja sokeri keskenään, sekoitusta kypsennetään ja sen jälkeen se kirkastetaan, suodatetaan ja pullotetaan.

## 11.8 Juomasekoitukset ja niiden valmistaminen

Juomasekoituksia voidaan ryhmitellä monin eri tavoin niissä käytettävien ainesosien mukaisesti, niiden käyttötarkoituksen mukaan (before dinner, after dinner ja all day drinks) tai esimerkiksi juoman pituuden mukaan (lyhyet, keskipitkät, pitkät).

Juomasekoitus koostuu perusosasta (viina), muuttajasta (likööri), sekä pidentäjästä (esimerkiksi cola tai mehu). Muuttaja ei ole aina pakollinen. Lisäksi juomaa voidaan maustaa ja muuttaa erilaisilla siirapeilla tai vaikkapa sitruunamehulla.

### 11.8.1 Valmistustavat

Juomia voidaan valmistaa rakentamalla, sekoittamalla ja ravistamalla. Valmistustapa riippuu käytetyistä raaka-aineista.

Rakentaminen tarkoittaa, että raaka-aineet kaadetaan suoraan lasiin. Juomasekoituksen eri osat voidaan kaataa lasiin joko jäiden päälle tai tyhjään lasiin (kuivana). Kerroksittain rakennettujen juomasekoitusten valmistaminen kerroksittain perustuu alkoholien erilaisiin sokeripitoisuuksiin. Sokeripitoisin alkoholi on raskainta ja painuu pohjalle, vähäsokerisin jää pinnalle.

Sekoittamalla valmistetaan juomat, joiden ainesosat sekoittuvat toisiinsa helposti. Jäät ja ainesosat kaadetaan sekoituslasiin ja juomaa hämmennetään pitkällä baarilusikalla, minkä jälkeen juoma kaadetaan siivilän läpi jäähdytettyyn lasiin. Juoma voidaan sekoittaa myös samassa lasissa missä se tarjoillaan asiakkaalle. Sekoittamalla juoma saadaan jäähdytettyä ja kirkastettua.

Juomat valmistetaan ravistamalla jos niissä on ainesosia jotka eivät sekoitu toisiinsa helposti. Ravistaminen voidaan tehdä joko käsin tai koneellisesti. Jäät ja ainesosat kaadetaan lasiin. Ravistuksen jälkeen juoma voidaan tarvittaessa siivilöidä ja se kaadetaan lasiin jossa se tarjoillaan. Käsiravistimina käytetään kaksi (boston shaker) tai kolmiosaista ravistinta. Koneravistukseen käytetään piikkiä tai blenderiä. Blenderiä käytettäessä juoman valmistusta kutsutaan blendaamiseksi.





LÄHTEET

- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec, asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

## PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA PEREHDYTTÄJÄLLE

### 1. Yritysympäristö:

- Yrityksen historia, tiedot ja omistussuhteet
- Yrityksen toiminta-ajatus ja liike- sekä palveluidea
- Asiakkaat
- Muut sidosryhmät
- Kilpailijat
- Toimialan kokonaiskatsaus
- Mahdollinen yrityksen toimintaan liittyvä aineisto (nettisivut jne.)
- Organisaation toiminta ja esimiehet sekä yhdyshenkilöt
- Perehdyttämisen hoitavien henkilöiden esittely

### 2. Yrityksen kokonaistoiminta:

- Yrityksen visio ja arvot
- Palvelut ja tuotteet
- Työhönotto ja työn aloittaminen
- Koeajan merkitys
- Työaika
- Palkka ja siihen liittyvät asiat
- Poissaolot, sairastuminen
- Työterveyshuolto
- Turvallisuusasiat (Pelastussuunnitelma, paloturvallisuus, hätäpoistumistiet, työturvallisuus, ensiapu, toimintaohjeet)
- Toimintatavat yrityksessä
- Johdon odotukset henkilöstöltä
- Ulkoinen olemus, käytös, työasu
- Asiakaspalvelu ja myyntityö
- Vaitiolovelvollisuus
- Täsmällisyys

LIITE 2/2

### 3. Työympäristö ja henkilökunta:

- Työpaikan sijainti ja kulkeminen
- Turvallisuusjärjestelmä
- Tilojen sijainti (henkilökunnan tilat, asiakastilat, varastot jne)
- Henkilökunnan ja heidän asemansa/tehtäviensä esittely
- Ongelmatilanteet ja toimintaohjeet niiden varalle

- Siisteys, järjestys, jätahuolto ja hygienia

#### 4. Omat työtehtävät:

- Omat työtehtävät ja vastuualue
- Työohjeet
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen ja yhteistyö
- Tuloksellisuus, kannattavuus, tarkkuus
- Työvälineet
- Koneet ja laitteet
- Asiakkaat (kanssakäyminen, kontrolli)
- Henkilökohtainen työturvallisuus
- Sisäinen tiedottaminen työpaikalla
- Henkilöstöpalvelut ja -edut
- Työn kehittäminen ja oma vaikuttaminen
- Jatkokoulutusmahdollisuudet, itsensä kehittäminen

#### 5. Perustietämys:

- Ravintolatyöskentely
- Työskentelytavat, asiakaspalvelu
- Tuotetietous
- Käytettävät tuotteet
- Valmistustavat