



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# VARAVASTAAVAN KÄSI- KIRJA

Osuuskauppa PeeÄssä, Ravintolamaailma Rosso

TEKIJÄ/T: Jenna Marin

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Jenna Marin			
Työn nimi Varavastaavan Käsikirja			
Päiväys	19.08.2020	Sivumäärä/Liitteet	39/1
Ohjaaja(t) Tanja Vornanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä, Ravintolamaailma Rosso			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäyte, jossa käsitellään perehdyttämistä ja johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on herättää kiinnostusta työyhteisön kehittämisestä perehdytyksen ja oikeanlaisen johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on jaettu toiminnalliseen- ja teoriaosuteen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen eri vaiheet ja saavutukset sekä perehdytään perehdyttämisessä ilmeneviin haasteisiin sekä oikeanlaisen perehdyttämisen tavoitteisiin. Johtamisen osiossa käsitellään mitä ja millaista on oikeanlainen itsensä johtaminen. Osiossa myös käsitellään arvojohtamista ja hyvän johtajan tunnusmerkkejä. Tämä osio kertoo millainen on oikeanlainen hyvä johtaja ja että kaikki johtamisessa lähtee itsestä sekä arvoista.</p> <p>Opinnäytteen tuotoksena tuotettiin varavastaavan käsikirja Osuuskauppa PeeÄssän ravintola Rossoon. Käsikirjassa käsiteltiin turvallisuutta, työtehtäviä, alkoholilainsäädäntöä, vaitiolovelvollisuutta ja varavastaavan oikeanlaisia ominaisuuksia johtaakseen organisaatiotaan. Käsikirjassa myös kerrattiin ensiaputaitoja sekä vaaratilanteissa toimimista. Käsikirjassa käytettiin myös kuvallista materiaalia. Käsikirjan loppuun tuotettiin listaus, jonka juuri perehdytetty varavastaava pystyy ensimmäisen työvuoronsa päätteeksi täyttämään. Listauksen tarkoituksena on tuoda organisaation johtajalle ja perehdytettävälle varmuus tarpeellisen perehdyttämisen onnistumisesta. Käsikirjassa myös käsiteltiin varavastaavan työtehtävän tärkeyttä, jolloin se tukee myös jokapäiväistä työssä onnistumista. Käsikirja toimitettiin toimeksiantajalle, mutta sitä ei voitu liittää opinnäytetyöhön salassapitovelvollisuuden vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksen tarkoitus on tukea uusien varavastaavien perehdyttämistä sekä tukea jo olevien varavastaavien työtä kertausmateriaalina. Tuotos toteutettiin toimeksiantajalle materiaaliksi, jota voidaan tarvittaessa muokata tehtävien tai sääntöjen muuttuessa.</p>			
Avainsanat perehdyttäminen, johtaminen, käsikirja, vastuu, johto, varavastaava			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Jenna Marin			
Title of Thesis Handbook for Duty Manager			
Date	19 August 2020	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Tanja Vornanen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä / Ravintolamaailma Rosso			
<p>Abstract</p> <p>This thesis is a functional thesis, which deals with introduction to a job and leadership. The purpose of the thesis is to arouse interest in the development of the work community from the view of introduction and leadership.</p> <p>The thesis is divided to functional and theoretical parts. The theoretical part of the thesis deals with different phases of introduction and achievements, also deals with some problems that can be faced in introduction and the goals of the right kind of introduction. The leadership part considers what is the right kind of self-management. This part also deals with value leadership and the characteristics of a good leader. This part tells who a good leader is and that everything starts from oneself and one's values.</p> <p>As the thesis product, a Handbook for Duty Manager for PeeÄssä's restaurant Rosso was produced. The handbook deals with safety, tasks, alcohol legislation, obligation of confidentiality and the right kind of characteristics of the duty manager for leading the organization. The handbook also iterates first aid skills and dealing with the emergency situations. In the handbook, visual material was also used. In the end of the handbook, a checklist was produced, that a recently introduced duty manager can fill after his first shift. The purpose of the checklist is to bring the organization leader and the introduced person assurance that the introduction is successful. The handbook also deals with the importance of a duty manager's work task, so it also supports success in everyday work. The handbook was delivered to the client, but it cannot be added to the thesis because of the duty of secrecy.</p> <p>The meaning of the thesis product is to support new duty managers' introduction and support the work of the existing duty managers with a review material. The product was produced for the client as material which can be edited if necessary, if the tasks or the rules change.</p>			
<p>Keywords introduction, leadership, handbook, responsibility, management, duty manager</p>			

1	JOHDANTO .....	5
2	VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN .....	7
2.1	Itsensä johtaminen .....	9
2.2	Leadership.....	10
2.3	Arvojohtaminen .....	12
2.4	Hyvän johtajan tunnusmerkit.....	14
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	18
3.1	Perehdytyksen tavoitteet ja tärkeys.....	20
3.2	Uuden työntekijän perehdytys toimipaikkaan .....	21
3.3	Työntekijän perehdytys laajempaan vastuualueeseen.....	24
3.4	Perehdytyksen haasteet ja saavutukset .....	26
4	VARAVASTAAVAN KÄSIKIRJA.....	28
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	28
4.2	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	29
4.3	Työn eettisyys ja johdonmukaisuus .....	29
4.4	Varavastaavan käsikirjan toteuttaminen sekä opinnäytetyöprosessi.....	30
4.5	Yhteenveto käsikirjan sisällöstä.....	32
5	POHDINTA.....	33
5.1	Johtopäätökset ja kehittämisideat .....	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	35
	LIITE 1: VARAVASTAAVAN KÄSIKIRJAN SISÄLLYSLUETTELO.....	39

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda perehdytys opas varavastaaville eli vuoro esimiehille. Käsikirjan tarkoitus on helpottaa perehdytystä ja tuoda kokonaiskuva tulevasta tai jo olevasta työstään varavastaavalle. Opinnäytetyössä käsitellyn teoriamateriaalin tarkoituksena on luoda pohja tuotokselle käsitellessään mitä perehdytys sekä johtaminen tarkoittaa sekä pohtia niiden eri osa-alueita. Opinnäytetyössä sovelletaan jokaista osaa hotelli- ja ravintola-alaan.

Opinnäytetyön aiheena on käydä läpi mitä johtaminen ja perehdyttäminen on ja mitä ne tarkoittavat. Opinnäytetyössä käsitellään myös mitä arvojohtaminen on ja mitä se tarkoittaa sekä millaista on ihmisten johtaminen eli leadership. Opinnäytetyössä myös sisäistetään itsensä johtamisen merkitys muiden johtamisen kannalta. Opinnäytetyössä käydään myös läpi hyvän johtajan tunnusmerkkejä, jolla voidaan saavuttaa johtamisesta haluttu lopputulos. Opinnäytetyön avulla voidaan tutustua johtamiseen sekä millainen on oivallinen johtaja yritykselle.

Perehdytysosiossa käydään läpi vaihe vaiheelta oikeanlainen perehdytys työntekijälle, joka aloittaa uuden työn sekä työntekijälle, jolle tarjotaan lisää vastuuta. Valmistellessa ja suorittaessa perehdytystä on olennaista tietää, millainen prosessi se on sekä mihin sillä pyritään, ja mitkä ovat sen haasteet sekä saavutukset. On myös olennaista sisäistää, millaisia tavoitteita oikeanlaisella perehdytyksellä voidaan saavuttaa sekä miten tärkeää se on niin uudelle kuin vaativampaan työtehtävään siirtävälle työntekijälle.

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia perehdyttämistä sekä johtamista erityisesti panostaen eri kokonaisuuksiin. Johtamisen osa alueessa tullaan käymään läpi itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, arvoilla johtaminen sekä mistä tunnistaa hyvän johtajan. Perehdytyksen osa-alueessa käydään läpi uuden työntekijä perehdytys sekä jo työssä olevan työntekijän työtehtävän laajentumisesta tullut perehdytys vaiheittain. Perehdytyksessä pohditaan myös mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet, haasteet sekä saavutukset. Opinnäytetyössä käydään myös läpi miksi, perehdytys on tärkeää uuden työntekijän kuin työtehtävien laajentumisen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on tavoitteena tuoda kokonaiskuva johtamisesta sekä pohdittavaa, kuinka olennaista on esimerkiksi johtaa itseään ennen muiden työntekijöiden johtamista. Opinnäytetyö tuo myös pohdittavaa koskien kollegoiden johtamista arvoihin verraten sekä ymmärrystä kollegojen työskentelytavoista. Opinnäytetyössä myös havaitaan johtajan olennaisia tunnusmerkkejä, joiden avulla voidaan pohtia, millainen on hyvä ja tuloksekas johtaja.

Perehdytysosion tavoitteena on tuoda käsitys siitä mitä perehdytys on ja kuinka suuri merkitys sillä on onnistuneisiin työtuloksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös tuoda pohdittavaa koskien perehdytysprosessissa ilmeneviä haasteita. Opinnäytetyöstä saa myös laajan kuvan siitä millainen on hyvä perehdytys sekä mihin sillä pyritään. Perehdytyksessä käsitellään myös sen tärkeyttä.

Opinnäytetyön tuotoksena on tuotettu Osuuskauppa PeeÄssän Ravintolamaailman Rossoon varavastaaville, soveltuva käsikirja, jolla on tarkoitus perehdyttää uusia varavastaavia työhönsä sekä tukea jo olemassa olevien varavastaavien työtä. Tuotoksessa käydään läpi konkreettisesti työtehtäviä sekä työssä huomioitavia ohjeita. Käsikirjan tarkoituksena on helpottaa ja edesauttaa jo alkanutta perehdytystä sekä valmentaa mahdollisille kysymyksille ennen virallista työvuoroa. Näin voidaan suoraan käydä läpi mietittävät asiat ja johtaa oma työ tuloksekkaaksi. Tuotoksessa käydään myös läpi johtajuutta sekä kerrotaan selkeästi miten tuleva vuorovastaava voi pitää huolta työvuoron sujuvuudesta sekä huomioida työntekijät tasapuolisesti yksilöinä. Varavastaavien käsikirja tullaan luovuttamaan ensisijaisesti perehdytystarkoitukseen. Käsikirja luovutetaan toimeksiantajalle opinnäytetyön palautuksen ja tarkistuksen jälkeen sähköisenä sekä tulostettuna.

Teoriaosuudessa on hyödynnetty suomenkielisiä sekä englanninkielisiä lähteitä. Lähteet ovat kirjallisia, että internetistä otettuja. Opinnäytetyössä on käytetty myös artikkeleita sekä videollista materiaalia lähteenä. Käsikirjassa on käytetty omaa työkokemusta sekä PeeÄssän aikaisempia materiaaleja koskien varavastaavuutta. Käsikirjassa hyödynnetään myös valokuvamateriaalia havainnollistuksessa.

Opinnäytteeseen on myös liitetty muutama havainnollistava kuva tuomaan konkreettista esimerkkiä oikeanlaisesta perehdytyksestä sekä tuomaan opinnäytteeseen yleistä havainnollisuutta ja helppoluokisuutta. Opinnäytteen lähteistä voi myös löytää havainnollistavan videon lähteen, joka havainnollistaa lyhyesti mitä perehdyttäminen esimiehen näkökulmasta tarkoittaa.

## 2 VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN

Tässä osiossa käydään läpi, millaista on vuorovaikutteinen johtaminen esimiehen ja työntekijän välillä. Osiossa myös selitetään mitä johtamisen termit leadership sekä management tarkoittavat ja sekä miten ne eroavat toisistaan. Osio pohjautuu vuorovaikutteiseen johtamiseen eli ihmisten johtamiseen.



Kuva 1. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus)

Johtamisen kokonaisuus on jaettu kahteen osaan, management ja leadership (Kuva 1). Termeistä management tarkoittaa johtamista sekä leadership johtajuutta. Usein kuitenkin ne sekoitetaan keskenään osittaisen samanlaisuutensa vuoksi. Molemmat management ja leadership ovat kansainvälisesti käytettäviä termejä. (Aura 2017.)

Kun puhutaan managementista, tarkoitetaan asioiden johtamista. Tällöin tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Asioita johtamalla pyritään hallitsemaan rakenteita, päätöksiä, prosesseja, mittaamista sekä raportointia, jossa kaikki tapahtuu organisaatiotasolla (Aura 2017). Asioiden johtamisessa organisaation sovitut toimintamallit, suunnitelmat tai pelisäännöt eivät muutu henkilöiden muuttuessa. Asioita johtaessa johdetaan myös työhyvinvointia, jota tuetaan tavoitteilla sekä järjestelmillä. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Management termin piiriin tarkoituksena on siis johtaa asioita tuloksiin sekä huolehtia työhyvinvoinnin ylläpidosta (Aura 2017).

Leadershipista puhuttaessa puolestaan tarkoitetaan ihmisten välistä yhteyttä sekä suorittavaa työtä (Aura 2017). Ihmisten johtamisen tarkoituksena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan sekä ihmisten toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen kuitenkin on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista sekä tulosten saavuttamista ihmisten kanssa sekä heidän avullansa. Organisaatiotasolla ihmisten johtamisessa on sovittu yhtenäiset johtamiskäytännöt, joiden

tarkoituksena on luoda oikeudenmukaista sekä tasavertaista johtamista. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Oikeanlaisella ihmisten johtamisella saavutetaan laadukkaampia tuloksia sekä tuloksellisempaa työtä. Ihmisten johtamisella on myös vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin sekä henkilöstön työkyvylle. Johtaja, joka johtaa organisaatiota aidosti, saa myös työyhteisön toimimaan organisaation eduksi.

Vuorovaikutteista johtamista tehtäessä esimiehen ja työntekijän tarkoitus on luoda välilleen yhteys, jonka kautta voidaan kehittää työtä ja työympäristöä. Yhteyttä voidaan luoda tukemalla työtä, osallistamalla kertomisen sijaan, kannustamalla ja välittämällä työntekijöistä. Luomalla työntekijöille tavoitteita ja ymmärtämällä työntekijöitä, työnantaja voi tukea työntekijän onnistumista työssä (Kuva 2). Puhuttaessa yhteyden luomisesta puhutaan leadershipin esiintymisestä, jolla on suuri merkitys oikeanlaiseen johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen.

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
• Johtaminen	• Johtajuus
• Asiat	• Ihmiset
• Tavoitteet	• Tavoitteellisuus
• Vastuut	• Työn tukeminen
• Prosessit	• Osallistaminen
• Mittarit	• Kannustaminen
• Raportointi	• Välittäminen
• Organisaatiotasolla	• Henkilötasolla

Kuva 2. Management ja leadership- molempia tarvitaan (Aura 2017)

Vuorovaikutteinen johtaminen on konkreettista viestintäkäyttäytymistä esimiehen sekä työntekijän välillä. Kommunikaatio voi olla joko sanallista tai sanatonta viestintää, jonka tarkoituksena on johtaa työntekijää työtehtävässään. Vuorovaikutteisen johtamisen voi aistia kuulemalla, näkemällä sekä havaitsemalla. Vuorovaikutteisessa johtamisessa kuunnellaan sekä puhutaan vastapuolen kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Vuorovaikutteisessa johtamisessa viestejä luodaan ja tulkitaan sekä niihin reagoidaan. Esimerkiksi kasvokkaistilanteissa viestit voivat olla puheellisia, sanallisia, hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä, asentoja, äänenkäyttöä tai asettumista tilaan. Viestinvastaanottaja puolestaan voi vastata viestiin kuuntelemalla, puhumalla sekä havaitsemalla sanattomia viestejä henkilön olemuksesta, äänenkäytöstä tai asennoista ja eleistä. Vuorovaikutteisessa viestinnässä viestijät ovat siis samanaikaisesti viestien lähettäjiä, että vastaanottajia. Vanhanaikaisia viestintämalleja tarkastellessa, viestintää kuvattiin prosessiksi, jossa viestijä lähettää viestin, jonka viestin vastaanottaja vastaanottaa sekä tulkitsee. (Isotalus & Rajalahti 2017.)



Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole näin suoraviivaista. Lähettäessämme viestiä, samalla tulkitsemme viestin vastaanottajan eleitä sekä ilmeitä ja seuraamme kuunteleeko viestimme vastaanottaja asi-  
aamme sekä miten hän reagoi tarinan käänteisiin sekä ymmärtääkö hän viestin ytimen. Viestin vas-  
taanottaja voi myös viestin aikana pyrkiä esittämään kiinnostuksensa viestiin. Viestinnässä siis on  
kyseessä dynaaminen, paikallaan pysymätön prosessi, joka muuttuu jatkuvasti sekä riippuu viestittä-  
jästä ja sen vastaanottajasta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Vuorovaikutuksen suhteet riippuvat siitä ketkä ovat viestinnän osapuolina, esimerkiksi esimiehellä ja  
työntekijällä on erilainen viestintä kuin taas kahdella työntekijällä. Viestintää kuitenkin vaikuttaa se,  
millainen ensivaikutelma on ollut osapuolilla toisistaan. Tällöin vuorovaikutukseen tarvittava suhde  
muodostuu ja vuorovaikutuksen ominaisuudet määrittyvät. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Vuorovaikutusta voidaan kehittää sekä suhdetta voidaan lujittaa ja tehdä luotettavaksi esimerkiksi  
käymällä työpaikalla kehityskeskusteluita, joissa esimies antaa palautetta työntekijälle työstään sekä  
käy läpi kehitystä sekä ideoita. Esimies käy myös läpi positiivista onnistumista, jotta työntekijä ym-  
märtää vuorovaikutuksen olleen kiitos, että myös kehityksellinen. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Esi-  
miehen antaessa palautetta työntekijälle, tulee palaute siis antaa rakentavana ja työtä edesautta-  
vana. Palautteen tarkoituksena on tuoda työntekijälle tieto siitä, mitä kehittämällä hän onnistuu jat-  
kossa paremmin tai mikä toimintatapa on luonut onnistuneen tuloksen. Palautteen antamisen tyyli  
vaikuttaa myös jatkossa esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksessa ytimekkäästi on kyse viestin vaihdosta, viestien luonnista sekä niiden tulkinnasta  
ja niihin reagoimisesta. Viesteillä pyritään muuttamaan prosessia sekä muodostamaan ja rakenta-  
maan viestintäsuhdetta osapuolien välille. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

## 2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan kokemusta siitä, että johtaja pystyy hallitsemaan itseään, tunnista-  
maan omat rajansa sekä analysoimaan johtamistaan ja kehittämään sitä. Hyvän esimiehen ominai-  
suuksiin kuuluu, että hän pystyy taistelemaan mahdollista uupumista, väsymistä sekä kyllästymistä  
vastaan. Hän löytää myös uusia voimavaroja asioiden tekemiseen ja osaa jakaa vapaa-aikansa ja  
työnsä tasapuolisesti voimavaroja käyttäen. (Paasivaara 2010, 33.)

Johtaja, joka suhtautuu omaan työhönsä positiivisesti sekä asettaa itselleen odotuksia tulevaisuu-  
teen on oivallinen johtaja johtamaan kollegoitaan tuloksiin. Kuitenkin johtajan johtaessa työyhteisöä,  
tulee hänen muistaa myös huolehtia itsestään. Esimerkiksi työkyvyn ylläpitäminen, jaksaminen  
työssä, jatkuva kehittyminen sekä uuden oppiminen ovat keinoja, jolla johtaja pitää työhönsä moti-  
voitavana sekä innoittavana. (Paasivaara 2010, 33-34.) Mikäli johtaja ei ole oppinut johtamaan ensin  
itseään, on hänen vaikea johtaa johdettaviaan. Tällöin johtaja on vaikea saada tasapaino johdetta-  
viensa sekä asiakkaiden tuomien vaatimusten välille. Johteena tästä syntyy, että laatu ja tehokkuus  
aiheuttavat jatkuvaa ristiriitaa, jolla johtajan on tasapainoteltava. (Paasivaara 2010, 33.)

Kokonaisuutena itsensä johtaminen on itsensä kuuntelemista, johtamista tuloksiin sekä niiden saavuttamista. Johtajan tulee ajatella jaksamistaan jatkuvasti sekä tarvittaessa pyytää apua muilta, mikäli omat voimavarat eivät ole tarpeeksi suuret saavuttaakseen johtamisen tavoitteita.

Johtajan johtaessa muita, hänen tulee kuunnella ja jaotella osaamista sekä antaa tarvittaessa apua, mikäli johdettavat eivät pääse eteenpäin tavoitteissaan.

## 2.2 Leadership



Kuva 3. The Definition of Leadership (Chiechi 2019)

Leadership on englanninkielinen nimitys johtajuudelle ja tarkoittaa ihmisten johtamista. Johtaakseen työntekijöitään tuloksiin, johtajan tulee olla inspiraation ydin ja motivoida työntekijöitä tuloksiin. (Kuva 3.) Johtamalla ihmisiä viitataan käyttäytymiseen sekä toimintoihin, joilla pyritään luomaan suuntaa ja kasvattamaan motivaatiota ihmisille saavuttaakseen organisaation yhteiset tavoitteet (Yvistä energiaa yrityskasvatukseen julkaisuaika tuntematon). Ohjaamalla työntekijöitä ja kollegoita tietyllä strategialla, voidaan saavuttaa yrityksen tarpeet (Ward 2020). Ihmisten johtamisen keskeisenä tehtävä on nähdä erityisesti muutosten sekä innovaatioiden johtaminen (Yvistä energiaa yrityskasvatukseen julkaisuaika tuntematon).

Johtamisen tehokkuus perustuu omien tai lainattujen ideoiden välittämiseen työntekijöille, joka saa heidät toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Kuitenkin yksinkertaisesti johtajan tehtävänä on tuoda inspiraatiota ja ohjata toimintaa. Johtajan tarkoituksena on olla henkilö ryhmässä, jolla on persoonallisuutta ja johtamistaitoa saada muut toimimaan suunnan mukaisesti. (Ward 2020.) Toimivalla ihmisten johtamisella siis pyritään vastaamaan työn luonteen muutoksiin, sidosryhmien odotuksiin sekä markkinoinnin dynamiikkaan. Panostamalla leadership-taitojen kehittämiseen voidaan kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja sitä kautta tukea organisaation suoriutumista. (Yvistä energiaa yrityskasvatukseen julkaisuaika tuntematon.)

Johtaakseen työntekijöitään saavuttamaan visionsa johtajan tulee osata jakaa johtamisprosessia osiin. Näin hän voi pitää huolen, että jokainen johtamisen osa tuottaa edistymistä työyhteisössä. Johtaminen voidaan esimerkiksi määritellä neljään sääntöön: luodaan ensin tulevaisuutta inspiroiva visio, motivoidaan ja inspiroidaan työntekijöitä sitoutumaan näkemykseen, hallitaan vision toimimista sekä valmennetaan ja perehdytetään työntekijöitä saavuttamaan visio ja sen päämäärä. Näin johtaja saavuttaa tehokkaan tavan johtaa työntekijöitään. (Emerald Works Limited 2020.)

Inspiroidakseen tulevaisuutta vision tulee olla realistinen ja toteutettava. On vakuutettava työntekijät visiosta, jotta he pyrkivät saavuttamaan vision ja tuomaan tulosta. Saavuttamalla luottamuksen visioon on annettava työntekijöille näkemys siitä mitä vision toteutuminen tuo tullessaan. Inspiroidamalla työntekijät saavuttamalla visiota voidaan motivoida heidät myös oppimaan uutta sekä tavoittelevaan päämäärää. (Emerald Works Limited 2020.)

Johtajien tulee varmistaa, että vision visiointiin tehtävää työtä tehdään asianmukaisesti ja sillä voidaan saavuttaa vision päämäärä onnistuneesti. Tätä varten johtajan on tärkeää jakaa suoritustavoitteita, jotka liittyvät työryhmän kokonaisvisioon. Johtajien tulee myös varmistaa prosessin aikana, että he hallitsevat muutokset tehokkaasti. Tällöin voidaan pitää huolta, että vision tuottamiseen tarvittavat muutokset toteutetaan perusteellisesti ja huolellisesti asianomaisten tuella. (Emerald Works Limited 2020.)

Saavuttaakseen vision onnistumisen tulee johtajan tukea jokaista työntekijää yksilönä sekä koko työntekijäryhmää eli tiimiä. Pystyäkseen tähän johtajan tulee ymmärtää joukkuedynamiikkaa. Johtajan tukiessa ryhmän yhteisöllisyyttä, hän voi varmistaa, että ryhmällä on tarvittava määrä tietoa ja kykyjä tehdä työnsä ja saavuttaa vision. Johtajat lisäävät ryhmän tietoa ja taitoa antamalla ja vastaanottamalla palautetta säännöllisesti sekä kouluttamalla ja valmentamalla ihmisiä parantamaan yksilöllistä, että ryhmäsuorituskykyä. (Emerald Works Limited 2020.)

Johtajuutta harjoiteltaessa siihen sisältyy myös johtamispotentiaalin etsiminen muissa. Johtajan kehittämällä taitoja johdettavassa ryhmässä, luodaan ympäristö, jossa johtajuutta voidaan jatkaa pitkällä aikavälillä. Samalla myös mitataan, onko johtaja oikeanlainen johtamaan omaa työyhteisöään. (Emerald Works Limited 2020.)

## 2.3 Arvojohtaminen

Esimiehen aloittaessaan johtamaan yrityksen työntekijöitä sekä työtehtäviä, hänen tulee ottaa selvää organisaation, että työntekijän arvoista. Arvostamalla ja kunnioittamalla työntekijäänsä sekä hänen arvoaan esimiehen on helpompi saada työntekijä toimimaan organisaatiolle kannattavalla tavalla. Johtaakseen esimiehen tulee myös huomioida omat arvonsa, käyttäytymistapansa ja päätöksentekotavat sekä suhteuttaa ne työntekijän arvoihin (Lehtinen 2014).

Arvojohtaminen tarkoittaa johtamista työntekijän omien arvojen mukaan suhteutettuna ne yrityksen arvoihin sekä kunnioittamalla niitä vuorovaikutteisesti esimiehen kanssa (Laurent 2006, 40). Arvojohtamista voidaan toteuttaa yksilö, ryhmä ja organisaatiotasolla. Arvoilla johtamisessa olennaista on pohtia millainen johtamistyyli tuottaa tulosta työntekijästä. Kuitenkin arvot ovat pääsäännöllisesti itsenäisiä koskien työntekijää, esimiestä sekä kohdeorganisaatiota. Itse työntekijä kantaa omia arvojaan mukanaan, mutta muokkaa niitä organisaation mukaiseksi samalla kuin esimies tukee muokkauutta olennaiseksi.

Arvojohtamista voidaan tarkastella jakamalla se neljään eri kategoriaan: tehokkuuden arvot, periaatteiden arvot, ihanteiden arvot sekä yksilön arvoihin. Tässä jaossa olennaista on myös hahmottaa, että tehokkuuden ja periaatteiden arvot ovat järkiperaisiiä, kun taas ihanteiden ja yksilön arvot ovat tunneperäisiä. (Laurent 2006, 40.)

Tehokkuuden arvoja käytetään, jotta voidaan saavuttaa yritystä kantavaa tulosta sekä järjestelmällinen toiminta. Tehokkuuden arvot määritetään pohtimalla mikä on peruspäätehtävä, jota työntekijä tekee, sekä mitkä ovat tavoitteet, joihin pyritään. Tehokkuuden arvoilla myös katsotaan tuloksia sekä toimintatapoja ja malleja, jolla tavoite saavutetaan. Laatu, kontrolli, sekä asiakaslähtöisyys luetaan tehokkuuden arvoiksi. (Laurent 2006, 40.)

Tehokkuuden arvot sijoitetaan yleisesti työpaikalla aina työntekijälle ominaiseen paikkaan kiinnittääkseen niihin huomioita ja toimiakseen työtehtävässään arvojen mukaisesti. Esimerkiksi lupaus oikeanlaisesta asiakaspalvelusta kirjallisena taukokuoneessa muistuttaa työntekijää ajattelemaan työnsä kokemuksena ja tavoitteellisena. Tehokkuuden arvojen pohtiminen voi myös tuottaa työyhteisössä vastarintaa, mikäli työntekijän omat arvot eivät kohtaa työpaikan arvojen kanssa. (Laurent 2006, 40.)

Periaatteiden arvot ovat rationaalisia sekä eettisesti painottuneita arvoja, joilla pyritään saavuttamaan eettisyys sekä keskinäinen luottamus työntekijän ja esimiehen välillä. Periaatteiden arvoihin kuuluu käyttäytymissäännöt työpaikalla, tasa-arvon ylläpitäminen, oikeudenmukaisuus, perinteet, työhön sitoutuminen sekä ympäristösuojelu ja rituaalit. Myös eettiset ohjeet ovat osa tätä arvoa (Laurent 2006, 40-41.) Jos esimies ei piittaa periaatteiden arvoista, menettää hän nopeasti työntekijöidensä kunnioituksen ja heikentää työntekijöiden toimivuutta toimipaikassa. Kuitenkin jos esimies ylikorostaa periaatteiden arvoja, hän myös laillistaa sen ryhmän jäsenille. (Laurent 2006, 41.)

Ihanteiden arvot puolestaan ovat tunnepitoisia sekä ihmiskeskeisiä eettisiä arvoja, joilla pyritään edistämään ryhmän sisäistä vuorovaikutusta sekä saamaan työntekijät kehittämään ryhmän toimintaa ja sitoutumaan tavoitteisiinsa sekä toimintaansa. Ihanteiden arvot ovat toisen työntekijän ja esimiehen kunnioittaminen, tahto haluta ja pyrkiä tekemään onnistuneita valintoja sekä pitämällä kiinni lojaalisuudesta ja rehellisyydestä työssään. Myös avoimuus, viisaus, kohteliaisuus, avuliaisuus sekä suvaitsevaisuus luetellaan ihanteiden arvoihin. Ihanteiden arvojen toteutumista tukee viisaus ja tietoisuus oikeanlaisesta toimintatavasta sekä terveet elämäntavat. (Laurent 2006, 41-42.)

Mikäli työntekijän arvoja ei arvosteta työyhteisössä, voi työyhteisön yhteenkuuluvuus heiketä ja vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti. Liiallinen ihanteiden arvojen esiintuominen puolestaan johtaa vastakkainasetteluun tehokkuuden arvojen kanssa ja voi heikentää työyhteisön työkeskeisyyttä sekä pyrkimystä tavoitteelliseen toimintaan. (Laurent 2006, 41.) Esimiehen tulee siis pystyä tukemaan työntekijän arvoja sekä ylläpitämään rakentavaa tasapainoa ihanteiden sekä tehokkuuden arvojen välillä. Esimiehen tulee pohtia millaiset arvot ovat hänelle tärkeitä ja miten ne eroavat kohdeyrityksen arvoista.

Neljänneksi arvoissa sijoittuu yksilön omat arvot. Yksilön arvoilla esimies oppii tuntemaan itsensä johtajana sekä oman johdettavan ryhmänsä. Yksilön arvot liittyvät esimiestyössä työntekijöidensä tuntemiseen sekä itsensä johtamiseen. Yksilön arvot ovat mielihyvä, nauttiminen, vapaa-aika sekä yksityisyys ja turvallisuus. Yksilön arvoja ovat myös rohkeus ja perhe työn ulkopuolella. (Laurent 2006, 42.)

Esimiehen pohtiessa johtamista yksilön arvojen kautta, on olennaista, että esimies kunnioittaa yrityksen arvoja, vaikka ne olisivat eri kuin omat arvonsa. Esimiehen tulee myös nähdä ja huomioida työntekijöidensä arvot omien arvojensa lisäksi. Esimiehen pohtiessaan omia arvojaan on hänen mieltittävä millaisena persoonana hän heijastaa itseään sekä toiminnassaan. (Lehtinen 2004.)

Esimiehen ensimmäisenä tärkeänä arvona korostuu integriteetti eli eheys. Esimiehen itsensä tulee käyttäytyä hyvätapaisesti ja esimerkillisesti. Toisena tärkeänä arvona korostuu luotettavuus, joka tarkoittaa johdonmukaisuutta, uskottavuutta, ennustettavuutta, suorapuheisuutta sekä rehtiyttä. Esimiehellä on kuitenkin hyvä olla muita hyviä arvoja kuten nöyryys, rohkeus, aitous, muiden arvostus, viisaus ja herkkyyks aistia tunteet. Esimiehen tulee myös antaa omia arvojaan esille arvoluetteloinnin lisäksi, jolloin johtaminen on persoonallisempaa ja työntekijän on helpompi lähestyä esimiestä vaikeissakin tilanteissa. Tämä myös tuo esimiehen ja työntekijän välille ymmärrystä ja vuorovaikutusta. Esimiehen tulee puheensa lisäksi siis tiedostaa toimintatapansa. Esimiehen tulee toimia tehden oikeita asioita ja oikealla tavalla antaa muille työyhteisön jäsenille mallin käyttäytyä ja toimia oikein. Esimerkiksi päätöksen teossa tulee esimiehen olla johdonmukainen, reilu, objektiivinen sekä omistaa vahvaa arvoperustaa. Päätöksen tehtyään arvoja vaaliva esimies myös pyrkii huomamaa, kuinka hänen päätöksensä vaikuttavat arvoihin sekä pitkällä, että lyhyellä tähtäimellä. (Lehtinen 2004.)

Mikäli esimiehen ja työntekijän välillä ei synny arvojen kanssa olennaista tasapainoa, voi tasapainottomuus johtaa sitoutumisen heikkenemiseen sekä motivaation puutteeseen työtä kohtaan. Mikäli kuitenkin tasapaino syntyy, erilaisuus edistää ryhmän toimintaa, koska asioita voidaan ajatella monella tavalla ja näin valmistaa olennaisia kehitysideoita. Hallitsemattomina puolestaan yksilön arvojen erot voivat tuottaa sekaannusta ja tehottomuutta. Esimiehen tehtävänä on saada ryhmän tasapaino toimimaan yhdessä ilman ristiriitoja. (Laurent 2006, 42.)

Arvoilla johtaessa kuitenkin tärkeintä on, että lähes jokainen työntekijä sisäistää omien arvojensa lisäksi yrityksen arvot ja pyrkii tuomaan ne esille työnteon arjessa. Arvojen ollessa sisäistetty voidaan reagoida nopeasti organisaation toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä vaikeatkin asiat voidaan hoitaa oikeudenmukaisesti ja kaikkia osapuolia arvostaen. Parhaimmillaan arvot tuovat yrityksen sisälle lisää luotettavuutta sekä jo rekrytoinnissa ja työhön perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota arvojen esille tuomiseen. Näin työntekijä voi tuoda lisää organisaation arvoilmastoon ideoita ja organisaatio voi kehittää itseään ja arvojaan sekä hyödyntää arvojohtamisen oppeja päätöksentekoprosesseissaan. (Lehtinen 2004.)

Arvot liittyvät ihmisten ihanteisiin sekä toiveisiin, joiden tarkoituksena on ilmaista syvällisesti sitä mitä ihmiset elämältään toivovat ja millaisena he kokevat työnsä. Jotta esimies pystyisi johtamaan työntekijöitä oikealaisella tavalla, hänen tulee ottaa heidän toiveensa ja arvot huomioon. Kun esimies ymmärtää työntekijöiden arvot ja toiveet hän voi sitouttaa heidät osaksi työyhteisöä. (Juutti 2016, 28-29.) Hyvän esimiehen tehtävänä on siis arvojohtamisessa pitää huolta, että hän itse sitoutuu myös noudattamaan organisaation arvoja, jolloin hän myös tukee työntekijöiden sitoutumista niihin. Esimiehen tulee myös työstää omia arvojaan organisaation mukaiseksi. Kun organisaation arvoja muokataan työyhteisöön sopivaksi ja esimiehen tuella katsotaan yhdessä niiden merkitys, voidaan sitouttaa työntekijä työhönsä ja organisaatioonsa. (Juutti 2016, 28-29.) Näin työntekijälle välitetään, että työyhteisössä arvostetaan työntekijöitä ja heidän työpanostaan.

## 2.4 Hyvän johtajan tunnusmerkit

Hyvän johtamisen tavoitteena on saada useampi työntekijä onnistumaan työtehtävissään. Johtamisella pyritään myös poistamaan esteitä keskittymällä yksilöihin kuitenkin unohtamatta kokonaista organisaatiota. (Kuitunen 2017.) Hyvän johtajan tulee ymmärtää, että johtaminen on ihmisten, että asioiden johtamista ja tarkoituksena on saada toiminta ohjattua haluttuun suuntaan sekä johtajan tulee kantaa vastuu ihmisistä että arjen asioista. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Kun asioita johdetaan, johtajan tehtävänä on huolehtia organisaation toimintaprosessin hallinnasta, suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista sekä kontrollisoinnista ja tehdä niihin liittyvät päätökset. Tukeakseen työhyvinvointia johtaja johtaa myös systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät ovat tukemassa sitä. Asioiden johtaminen perustuu organisaation mission, vision, arvojen sekä strategian johtamiselle. Organisaatioissa on tällöin sovitut toimintamallit, suunnitelmat sekä pelisäännöt, joita noudatetaan henkilöiden vaihtuessa uusiin. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän johtajan tehtävä on myös johtaa yrityksen työntekijöitä toimimaan tietyllä tavalla sekä saada tarvittavat asiat tapahtumaan saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Johtajan tehtävänä on saada työntekijät ymmärtämään, että työ tehdään yhteistyöllä sekä jokaisella on työssään yhtä suuri merkitys. Tämä onnistuu sopimalla työyhteisön yhteiset johtamiskäytännöt, jotka ovat oikeudenmukaisia sekä tasavertaisia. Jotta johtaja voi toimia työssään oikealla tavalla, hänen tulee perehtyä työelämänlainsäädäntöön sekä työpaikan ohjeisiin. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän johtajan tehtävänä on tiedostaa oma vastuunsa, tehtävänsä sekä roolinsa ja kohdentaa johtamisensa näiden avulla organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Vastuun jakaminen liittyy niin ihmisten kuin asioidenkin johtamiseen. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Johtajan tulee olla täsmällinen, vastuullinen ja osata jakaa asioita ja aikansa asioiden kesken eli priorisoida.

Johtajan vastuulla on myös, että työpaikalla puhutaan aidosti työn sujumisesta, onnistumisista sekä kipukohdista ja puitteista puuttuen niihin. Tällöin johtaja varmistaa, että alaiset voivat hyvin sekä uskaltavat vaikuttaa työn kehittämiseen. Johtajan antaessa luottamusta sekä vastuuta alaisilleen ja kuunnellessaan heidän ideoitaan ja ratkaisujaan kipupisteisiin, toimii hän esimerkillisesti hyvänä johtajana. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän johtajan vastuulla on siis myös edistää luottamusta henkilöstön ja johdon välillä kehittääkseen toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Jotta luottamuksellisuus on mahdollista saavuttaa, edellyttää se oikeudenmukaista päätöksentekoa sekä kohtelua. Työpaikoilla oikeudenmukaisen kohtelun sekä luottamuksen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa ollaan epävarmoja tulevaisuudesta. Luottamus on siis osa sosiaalista pääomaa ja sisäinen luottamus mahdollistaa luovan sekä aktiivisesti kehittyvät organisaation. Työyhteisön luottamusta johtaja voi esimerkiksi kehittää oikeudenmukaisella johtamistavalla, noudattamalla sekä valvomalla sovittujen työtapojen noudattamista, tukemalla sekä toteuttamalla toisiaan arvostavaa vuorovaikutusta, sekä pitämällä kiinni rehellisyydestä, vastuullisuudesta sekä avoimesta tiedonvälityksestä asian laadusta riippumatta. Erilaiset verkostot ovat myös oiva tapa vahvistaa työyhteisön luottamusta. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Johtajan tehtävänä on saavuttaa muuttuva ja erilaisista toimioista koostuva verkosto sekä tukea työntekijöitä osallistumaan ja verkostoitumaan muiden yritysten työntekijöiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiantuntijarajoja ylittämällä, yhteistyöllä sekä verkostoitumalla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia innovatiivisten, asiakaslähtöisten palveluiden syntymiselle. Tällöin rajoja ylitetään ja moniammatillisella yhteistyöllä saadaan mahdollisuus pärjätä vähenevien resurssien sekä ongelmien kanssa sekä saavutetaan yhteistyömahdollisuus, jota johdetaan. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Monimuotoisuudella sekä yksilöllisyydellä tarkoitetaan työpaikan erilaista henkilöstöä sekä laajaa kirjoa. Hyvä johtaja johtaa työyhteisössä kaikkia tasapuolisesti jaottelematta heitä esimerkiksi sukupuolen, iän tai kulttuurin kautta. Johtaja heijastaa monimuotoisuuteen liittyviä asenteita sekä näkemystä koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sekä asiakaskunnan kokemaan laatuun. Hyvällä

johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten työntekijöiden sekä erilaisten elämäntilanteiden olevien ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle. Johtamisessa tunnustetaan ja arvostetaan yksilöiden kokemus, asiantuntijuus, osaaminen sekä näkemys organisaation tärkeänä osana. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös osaamisen kehittäminen. Johtajan tehtävän on huolehtia työntekijän riittävästä perehdytyksestä ja työnohjauksesta työhön sekä kehityskeskusteluista ja palautteen annosta. Johtajan tulee myös mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen henkilöstökoulutuksiin, valmennuksiin sekä kehittämishankkeisiin, mikäli niitä on saatavilla.

Johtamalla näitä, varmistetaan että osaaminen on strategialähtöistä ja vastaa yrityksen ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on osa johtamista sekä keskeinen organisaation ja sen henkilökunnan menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta. Johtajan tehtävä tästä syystä on myös seurattava kehittymistä sekä puututtava epäkohtiin. Hyvä johtaja myös palkitsee työntekijän palautteellaan sekä mahdollistaa yksilön kehittymisen urallaan. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös johtaa organisaatiota ja työyhteisöä aktiivisesti sekä tietäen mitä hän on tekemässä. Tavoitelähtöistä johtamista tehdessään hänen tulee olla suunnitelmallinen ja määritellä etukäteen. Käytännönlähtöistä johtamista uudistaessaan hänen tulee olla joustavampi, nopeampi ja paikalla johtaessaan. Kuitenkin hyvä johtaja osaa käyttää molempia samanaikaisesti. Johtamisen kannalta olennaista on ymmärtää, että kun ollaan pelkästään muutoksen kohteena, muutos koetaan pelottavana ja uhkana, kun taas muutosta tehtäessä ja viedessä eteenpäin se on innovatiivinen mahdollisuus. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Kokonaisuutena hyvä johtaja on aloitteellinen, tunnollinen, kunnioittaa omia kollegoitaan ja tuntee oman arvoisuutta, luottaa työntekijöihinsä sekä yritykseen. Tekee päätöksiä oikeudenmukaisesti myös vaikeissa tilanteissa sekä huomioi jokaisen työntekijän yksilönä. Asettaa tavoitteita itselleen, kuin työntekijöilleen ja pitää kehityskeskusteluja. Määrittelee tavoitteet realistiseksi, tukee ja kehittää työntekijöitä koulutuksin ja puhein, motivoi ja kannustaa tuloksiin sekä palkitsee tuloksien saavuttamisesta. Hyvän johtaja osaa myös ratkaista ongelmatilanteet. (Kuva 4.)



# Hyvä johtajuus

- Hyvän johtajan tärkeimmät ominaisuudet:
  - Aloitteellisuus
  - Tunnollisuus
  - Alaisia kunnioittava asenne
  - Oman arvontunne
  - Keskinäinen luottamus
  - Päätäväisyys
  - Kyky huomioida toiset
  - Osaa asettaa tavoitteita itselle ja tiimilleen
  - Määrittelee tavoitteiden mittarit ja vaatimustasot => päättävät kokonaisuudesta
  - Suunnittelee, organisoii, viestii, tukee, palvelee, kehittää, kouluttaa, mentoroii, motivoi, ohjaa, kannustaa ja palkitsee alaisiaan
  - Huippu johtaja on hyvä ongelmanratkaisija

Kuva 4. Narsismi vs. Psykopatia työelämässä (Nuorti 2013)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä osiossa käydään läpi perehdytystä sekä sen osa-alueita. Ensimmäisessä otsikossa käydään läpi mitä perehdyttäminen tarkoittaa sekä mitä se pitää sisällään. Toisessa osuudessa pohditaan perehdytystä sekä sen tärkeyttä saada onnistumisia aikaiseksi. Näiden jälkeen käydään läpi uuden työntekijän perehdytys uuteen toimipaikkaan sekä jo työssä olevan työntekijän perehdytys vaativampaan työhön. Lopuksi pohditaan perehdyttämisen haasteita sekä tavoitteita joihin oikeanlaisella perehdytyksellä pyritään.

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän tai jo työtehtävässä olevan työntekijän oppimisen edistämistä sekä työpaikan tapojen läpikäymistä sekä taitojen kartoittamista. Perehdytyksellä pyritään edistämään työyhteisön sisällä olevaa työhyvinvointia sekä turvallisuutta opettamalla ja valistamalla jo työssä olevia sekä uusia työntekijöitä talon tapoihin sekä turvallisuuteen. Perehdytyksen onnistuessa työntekijä sitoutuu työpaikkaansa helpommin sekä muut työntekijät saavat tukea ja tietoa uusista toimintatavoista. (Tampereen kaupunki, 3.)

Perehdyttämisen säätää työturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita työn turvaamiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapa-  
turmia, ammattitauteja sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisiä että henkisiä terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 2020, §1.)

Perehdyttämisen onnistumisesta ja suorittamisesta vastaa työnantaja. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työntekijä saa työtehtäväänsä tarvittavan perehdytyksen sekä ymmärtää oman työpaikkansa turvallisuuden, vastualueensa ja työpaikan pelisäännöt. Työntekijän tulee noudattaa työnantajalta saamia ohjeistuksia työssään sekä vaatia työnantajalta tarvittavaan määrään perehdytystä työtehtäväänsä, jotta pystyy toimimaan työtehtävässä itsenäisesti perehdytyksen jälkeen. Työnantaja on lopulta päävastuussa perehdytyksen riittävydestä. (Trainee.fi 2017.)

Työntekijän tulee myös ymmärtää mitkä ovat hänen työnsä tavoitteet. Työnantajan tulee ohjeistaa, kuinka työntekijä voi saavuttaa tavoitteitaan sekä kertoa miten vastualueen huolehtiminen onnistuu ja työntekijä saavuttaa työnsä tavoitteet. Työnantaja voi esimerkiksi ohjata työntekijälle etukäteen perehdytykseen liittyvän materiaalin, joka on ajan tasalla ja saatavilla. (Trainee.fi 2017.)

Perehdytyksessä työnantajan vastuulla on, että työntekijä tietää työpaikan työtilat sekä työvälineiden säilytyspaikat. Työntekijän tulee osata käyttää työvälineitä turvallisesti sekä ymmärtää ohjeet. Työnantaja on myös vastuussa siitä, että työntekijä osaa toimia työpaikalla häiriö- ja poikkeustilanteissa oikein ja turvallisesti itseään ja muita paikalla olevia suojellen, kuitenkin vaarantamatta omaa turvallisuuttaan. (Trainee.fi 2017.)

Työntekijälle tulee perehdyttää mahdolliset työpaikan vaarat ja uhkat sekä näissä tilanteissa toimiminen (Trainee.fi 2017). Mikäli työpaikalla päivystää vartija tai järjestyksenvalvoja tulee työntekijälle ohjeistaa kuinka olla yhteydessä heihin. Mikäli työpaikalta löytyy, ryöstöpainike tulee työntekijälle ohjeistaa mistä nappi löytyy ja millaisissa tilanteissa sitä käytetään. Myös perehdyttäjän velvollisuus on tiedottaa työntekijälle viranomaisiin tai ensiapuun soittaminen sekä jatkotoimet työpaikalla.

Perehdytyksessä tulee käydä myös läpi työajat sekä niiden sisällä olevat aikataulut. Työntekijän tulee tiedostaa työn pätevyys sekä noudattaa aikatauluja (Trainee.fi 2017). Työnantajan vastuulla on, että työntekijä tiedostaa miten työvuoron aikana voi esimerkiksi käyttää omaa älylaitettaan sekä milloin tauot voidaan pitää ja kauan tauot kestävät. Työntekijälle tulee myös perehdyttää kehen olla yhteydessä, mikäli työvuoron aikana ilmenee muutoksia. Työntekijälle tulee myös perehdyttää kuinka toimia sairastapauksen kohdalla työpaikalla sekä kuinka niistä tulee ilmoittaa. Myös on hyvä käydä läpi, millainen palkkaus sairaslomalla ollessa on ja kuinka pitkän ajan mahdollisesti omalla ilmoituksella voi olla poissa.

Työntekijän tulee myös saada tietoa työpaikan toimintatavoista ja tuotantomenetelmistä, sekä alkoholi- että hygieniapätevyyksien tarvittavuudesta työnkuvaan nähden. Työntekijälle tulee myös kertoa jo palkkaus vaiheessa, mitä todistuksia ja terveydellisiä tutkimuksia hänen täytyy käydä ennen työn aloittamista. Hänen tulee myös ymmärtää, millaisilla toimintatavoilla työpaikassa työ suoritetaan (Trainee.fi 2017). Esimerkiksi alkoholin myynnin aikataulutus sekä mahdolliset lounas- ja ala carte työskentelyn erot.

Perehdytystä annettaessa tulee huomioida työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen sekä työkokemus ja soveltaa sitä perehdytyksen runkoon. Mikäli opetus sekä ohjaus ei ole ollut riittävää ja huomataan puutteita työntekijän toimintatavoissa sekä muutostilanteissa, tulee osaamista täydentää. Työturvallisuuslaki ohjeistaa myös työnantajaa jatkuvasti tarkkailemaan, että työntekijä noudattaa annettuja ohjeita ja turvallisuutta. Mikäli näin ei ole, tulee tilanne korjata sekä selvittää. (Työsuojeluhallinto 2018.) Työntekijä puolestaan voi kieltäytyä käyttämästä laiteita sekä koneita, joihin hän ei ole saanut tarvittavaa perehdytystä. Myös työtehtävät, joita työntekijälle ei ole perehdytetty, täytyy opastaa heti tehtävän tullessa suoritettavaksi. (Trainee.fi 2017.)

Työntekijän ollessa työpaikalla työnantajan vastuulla on ylläpitää perehdytystä uusiin tuotteisiin sekä työtapoihin sekä pitää ohjeet ja tiedot ajan tasalla ja ilmoittaa mahdollisista muutoksista. Työnantaja on kuitenkin suurimmassa vastuussa siitä, että työpaikalla on mahdollisuus työskennellä turvallisesti ja ohjeistusten mukaisesti. (Trainee.fi 2017.) Perehdytyksen tarjoamalla työnantaja turvaa myös itseään sekä työntekijää esimerkiksi vakuutustilanteessa.

### 3.1 Perehdytyksen tavoitteet ja tärkeys

Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee alkuun uudessa työssään ja hän selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti ja osaa tarvittaessa hankkia lisää tietoa työstään. Perehdytyksen avulla hänet on otettu työyhteisönsä jäseneksi ja hän itse tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä organisaatioon, jossa työskentelee. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdytyksen tarkoituksena puolestaan on, että työntekijä saa valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävässään oikealla ja turvallisella tavalla. Työhön perehdytyksessä varmistetaan, että työntekijä käyttää koneita ja työvälineitä oikein ja osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa turvaten itsensä ja muita. Perehdytyksellä myös kannustetaan työntekijää aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen. Kun työntekijä hallitsee ja sitoutuu työhönsä, hän haluaa kantaa vastuunsa osaamisestaan kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää asioista. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

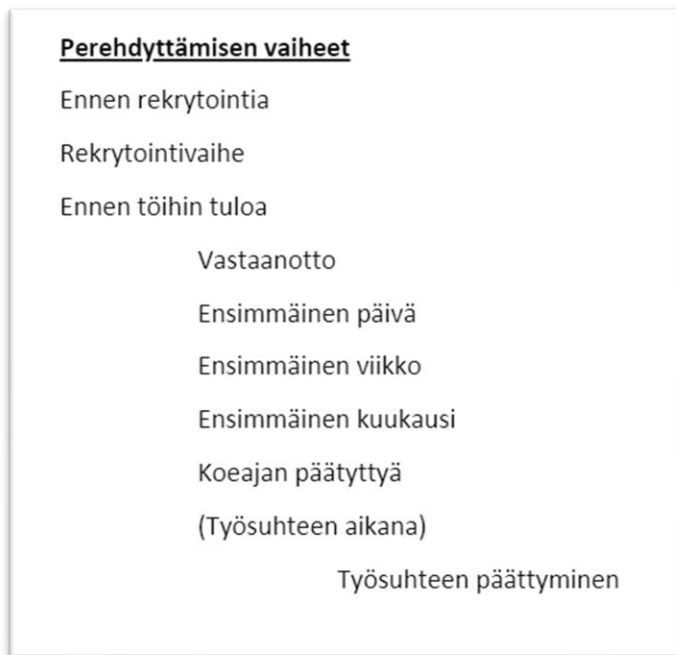
Perehdytyksen tavoitteisiin kuuluu siis perehdyttää perehdytystä tarvitseva henkilö. Kun perehdytys suoritetaan järjestelmällisesti perehdytyksestä, on eniten hyötyä. Perehdytyksen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, vuokratyöntekijät sekä kausityöntekijät. Perehdytyksen tulee kattaa asiakaslähtöiset työt ja työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Perehdytyksellä opastetaan työntekijä yrityksen kulttuuriin ja käytäntöihin sekä henkilökohtaisiin tehtäviin ja vastuihin. Perehdytyksellä tehostetaan sekä helpotetaan työyhteisön työtä sekä luomaan turvallinen ja terveellinen työympäristö työntekijöille. Perehdytyksen tarkoituksena on toimia jatkuvana kehityksen merkinä organisaatiolle ja työntekijöille. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Kun perehdytys onnistuu ongelmitta, se mahdollistaa osaltaan sujuvan ja turvallisen työn sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin työntekijälle. Työntekijä oppii, osaa sekä pääsee osoittamaan taitojaan onnistuneesti. Tällöin yksilö kehittyy tiedoillaan ja taidoillaan organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. Hyvällä perehdytyksellä tuetaan myös myönteisen asenteen syntymistä ja kannustetaan omatoimisuuteen. Omatoimisena työntekijä pystyy muuttamaan toimintatapojaan muuttuvien tilanteiden mukaan sekä toimimaan aktiivisesti ja tavoitteellisesti. Samalla hän tahtoo oppia lisää sekä kehittää osaamistaan ja itseään. Hyvin tehty perehdytys myös antaa tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Perehdytyksellä työntekijälle välitetään, että hänen työpanostaan tarvitaan ja arvostetaan. Parhaimmillaan perehdytys kehittää työyhteisöä sekä osaaminen työyhteisössä kasvaa. Kehittäminen näkyy työyhteisössä kiinnostuksena alaa kohtaan, organisaation kehittämistä positiivisena työnantajana sekä haluna oppia enemmän. Hyvä perehdytys myös vähentää virheiden ja tapaturmien määrää sekä lisää onnistumisia työyhteisössä ja parantaa työn laatua, tulosta sekä asiakastytyväisyyttä.

### 3.2 Uuden työntekijän perehdytys toimipaikkaan

Perehdyttäminen on vaiheittain asteltavissa oleva runko, jota noudattamalla työntekijä saadaan työhön omistautuneeksi sekä pysyvyys työtehtävässä suurenee. Työntekijän saadessa perehdytystä, hän tuntee olonsa osaksi organisaatiota ja toimintaa sekä tiedostaa työnkuvansa ja työtehtävänsä paremmin. Perehdytyksessä työntekijä myös saa kuvan työyhteisöstä sekä sen ilmapiiristä ja toiminnasta. Vaiheita perehdyttämisessä on useita, jotka voi havainnoida alla olevan kuvan tavoin listauksena (Kuva 5.)



Kuva 5. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointia suunniteltaessa. Yritys käy millaisia vaatimuksia heillä on työntekijälle ja millaista osaamista he tarvitsevat työntekijältä. Yritys myös miettii palkkaavatko he työntekijän kokoaikaiseksi vai osa-aikaiseksi työntekijäksi. Kuitenkin joskus määritelmää ei voida tehdä koska yritys hakee joukkoonsa osaajien sekaan jälleen uutta osaajaa, ilman erityistä hakukriteeriä. Tämä vaihe määrittää kuitenkin perehdyttämisen painopisteen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe on perehdyttämisessä yksi tärkeämmistä vaiheista. Rekrytointiprosessin aikana hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteet ja vaatimukset. Samalla yritys saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista sekä osaamisesta. Haastattelujen aikana alkaa yrityksen uuden työntekijän osaamisen kehittäminen ja samalla luodaan jatkoperehdytykselle erinomainen pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Kun työntekijä on valittu haastateltavien joukosta, on helpompi alkaa suunnitella perehdyttämistä. Jos työntekijä perehdytetään tiettyyn selkeästi rajattuun työtehtävään, perehdytyksen painopiste on tehtävän vaatimuksissa. Jos taas työntekijä tulee täydentämään organisaation osaamista, on pereh-

dytyksen painopiste puolestaan varmistaa, että yritys saa kaiken taidon ja tiedon irti uudesta työntekijästä. Kuitenkin olennaista on, että molemmissa tapauksissa tarvitaan perusperehdyttämistä. Perusperehdytyksessä tulee esimerkiksi käydä läpi työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, työyhteisön voimassa olevat pelisäännöt, arvot ja strategiat. Perehdytyksessä tulee myös käydä läpi nykyiset pelisäännöt, taustatiedot ja käytännöt, vaikka niihin olisi suunnitteilla muutoksia. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Valinnan jälkeen olennaista on, uuden työntekijän perehdyttäjän kannattaa ottaa yhteyttä uuteen työntekijään. Tällöin perehdyttäjä saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelmaa varten. Yhteydenoton alkaessa uusi työntekijä voi myös kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista ja perehdyttäjä voi antaa työntekijälle ohjeita aloittamiseen esimerkiksi aika, paikka, mitä mukaan ja kuka hänet ottaa vastaan. Työntekijä saa tällöin kontaktin perehdyttäjäänsä ja hänen on helpompi ja mukavampi aloittaa uusi työ, tietäessään kuka häntä on vastassa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa, yksi tärkeimmistä on ensimmäinen tapaaminen. Tapaamiseen kannattaa panostaa, koska uusi työntekijä saa ensivaikutelman yrityksestä silloin. Tärkeintä ensitapaamisessa on, että uusi työntekijä kokee tulonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensitapaamisessa kannattaa olla mukana esimies sekä perehdyttäjä. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Ensimmäisenä työpäivän aikana työntekijälle hoidetaan kiireisimmät asiat, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat sekä muut työn aloittamista vaativat luvat ja käytännöt. Perehdyttäjä voi myös hankkia etukäteen luvat sekä työvälineet, jolloin ensimmäisestä työpäivästä jää aikaa perehdytykseen. Ensimmäisenä päivänä työntekijälle esitellään hänen lähimmät kollegansa, työpiste sekä työskentelytilat. On tärkeää, että työntekijälle on koko päivän tekemistä ja tietoa työstä kerrotaan, kuitenkin niin että työntekijä pystyy sisäistämään sen. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeä huolehtia, että työntekijä pääsee kiinni työtehtäväänsä. Perehdyttäjä voi auttaa työntekijää luomaan verkostoa työpaikan sisällä sekä tutustumaan organisaatioon. Työn, työyhteisön sekä organisaation luonteen mukaan tulee uudelle työntekijälle luoda perehdytys mahdollisimman tarkoituksen mukaisesti. Perehdyttäjän tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijä linkittää perehdyttämistään omiin työtehtäviinsä sekä tarkastelee yleisiä asioita konkreettisesti työtehtävänsä avulla. Perehdyttäjä voi esimerkiksi valmistaa työntekijälle perehdytyspakkauksen, jonka hän ojentaa ennen virallista perehdytysvuoroa. Perehdytyspakkaukseen on valittu tarkkaan materiaalia, jota tukee tulevaa perehdytystä sekä antaa etukäteen tietoa asioista mitä perehdytyksessä tullaan käymään läpi ja käsittelemään. Perehdytyspakkaukseen voi esimerkiksi liittää työpaikan esitteen, ennakkoperehdytysmateriaalin sekä ohjeita työntekijälle. Perehdytyspakkauksen tarkoituksena on olla uudelle työntekijälle "ensiapupakkaus" uuteen työhön. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana on myös tärkeää käydä läpi uuden työntekijän työtehtävät siten että hän ymmärtää ne samoin, kun esimies. Samalla esimiehen kannattaa myös käydä läpi tavoitteet sekä koeajan merkitys. Samalla esimiehen kannattaa kysyä työntekijän viihtyvyydestä uudessa työpai-

kassa ja selvittää hänen osaamisensa taso koskien työtä. Näin voidaan täsmentää hänen perehdytysuunnitelmaansa toimivammaksi. Samalla voidaan myös käydä kehityskeskustelu ensimmäisen viikon osalta. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana, perehdyttäminen jatkuu perehdytysuunnitelman mukaan. Usein tässä vaiheessa perehdyttämisen vastuu siirtyy perehtyjälle itselleen ja hän ottaa itse selvää uusista asioista. Ensimmäisen kuukausien aikana voidaan myös rohkaista uutta työntekijää kertomaan omia kehitysideoita yritykselle sekä mahdollisia ideoita parempaan työskentelyyn. Uuden työntekijän on myös tärkeää päästä osallistumaan Tervetuloa Taloon- tapahtumaan, mikäli sellainen järjestetään. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Ensimmäisen kuukauden jälkeen olennaista on käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu perehdyttämisen tarpeesta ja jossa voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista sekä mahdollista tarkennusta. Näin pystytään tarkistamaan, että työntekijä on saanut riittävät mahdollisuudet työn suorittamiseen ja onko perehdytyksestä ollut hyötyä. Tässä vaiheessa työntekijä voi ilmaista muutoksia koskien perehdytystä ja tehdä siihen muutoksia ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeaika kestää usein lainsallimat neljä kuukautta. Perehdyttäminen voi olla mahdollisesti tätä lyhyempi. Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan tai tarpeen mukaan pidemmäksi. Ennen kuin koeaika päättyy, pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat arvioida perehdyttämisen onnistumista sekä jatkotarvetta. Tällöin punnitaan myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkamista. Moniin tehtäviin kuitenkin perehdyttäminen jatkuu pidempään kuin neljä kuukautta. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tilannekohtaisesti sekä tarpeeksi pitkäksi, jotta työntekijä saa riittävän hyvän alun työlleen. Kesä- ja kausityöntekijöiden kohdalla perehdytys suunnitellaan sopivan lyhyeksi suhteutettuna työssäolo aikaan kuitenkin karsimatta sen laadusta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työntekijän perehdyttäminen voi myös päättyä työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. Lähtö voi olla nopea koeaikapurusta tai irtisanomisperusteesta riippuen. Irtisanominen voi olla myös ennestään tiedettävissä, esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden tai kesätyöntekijöiden kohdalla. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työntekijän lähtiessä yrityksestä on tärkeää, että työntekijää arvostetaan ja kohdellaan kunnioittavasti, vaikka hän onkin lähdössä yrityksestä. Yritys voi pitää työntekijälle lähtökeskustelun, jossa keskustellaan perehdyttämisen onnistumisesta. On muistettava, että entinen työntekijä on oppinut yritykseltä paljon sekä hän on potentiaalinen asiakas yritykselle. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

### 3.3 Työntekijän perehdytys laajempaan vastuualueeseen

Perehdyttäessä jo ennestään työpaikassa työskentelevää työntekijää laajempaan työtehtävään esimies voi olettaa perehdytyksen olevan läpihuutojuttu. Vaikka työntekijällä olisi pitkä ura ennestään olevan työn saralla työntekijä tarvitsee perehdytyksen uusiin työtehtäviin. Perehdyttämisen laiminlyönnistä voi pahimmillaan seurata siihen, että perehdytettävä tuntee olonsa organisaatiolle itsensä epäselvyydeksi ja pelisääntöjen puuttuminen vaikuttaa työn tuottavuuteen ja laatuun. Perehdytyksen puute on myös riski työturvallisuudelle ja yhteishengen syntymättömyydelle. (Niemi 2019.) Perehdytysprosessi on vaativa prosessi ja vie paljon aikaa, mutta oikeanlaisena ja panostettuna siitä on pitkäaikaista hyötyä.

Kun perehdytykseen panostetaan, voi uusi vaativampaa työtä tekevä jo ennestään tunnettu työntekijä aloittaa uudet työtehtävät positiivisin mielin. Samalla hän pystyy tuomaan työnsä esille positiivisesti ja luomaan ympärilleen vahvempaa verkostoa. Tällöin myös työntekijät eivät koe eri arvoisuutta vaativampaa työtä tekevän työntekijän rinnalla. (Niemi 2019.)

Perehdytystä aloittaessa, ensimmäisenä vaiheena on, kun työntekijä kertoo olevansa valmis ottamaan lisää vastuuta tai työpaikka tarjoaa uutta tai laajempaa vastuualuetta. Puhuessaan uudesta työtehtävästä käydään läpi miksi hän olisi oiva työntekijä juuri tähän työtehtävään sekä mitä yritys odottaa työntekijältä työtehtävässä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Työntekijän saadessa lisää vastuuta perehdytys alkaa heti, kun vastuualue myönnetään suuremmaksi. Kun työntekijälle myönnetään lisää vastuuta alkaa toiminnallinen osuus perehdytyksestä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Annettaessa laajempi vastuualue työssä, on tärkeää, että esimies valitsee työntekijälle perehdyttäjän sekä sopii perehdytysvuorot, jolloin työntekijä ei ole laskettu suorittavan työn tehokkuuteen. Tällöin yrityksessä huomioidaan, että perehdytykseen panostetaan sekä aikaa, että resursseja onnistuneeseen perehdytykseen on riittävästi. Perehdyttäjä myös tarkistaa, että käytettävät materiaalit ovat ajan tasalla koskien perehdytystä sekä puuttuu mahdollisiin epäkohtiin ja korjaa niitä. Perehdyttäjän tulee myös tiedottaa muille työntekijöille työntekijän uudesta tai laajemmasta työtehtävästä sekä perehdytyksestä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijälle kerrotaan ennen virallista perehdytysvuoroa työpaikan toiminnoista sekä tavoitteet. Käydään myös läpi mitä työtehtäviä työntekijän uusi työtehtävä sisältää sekä millaiset tavoitteet työn onnistumisesta on yrityksellä. Tässä vaiheessa myös on hyvä käydä työntekijän omat tavoitteet läpi sekä kertoa keneen hän on yhteydessä mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Perehdytysvuoroa aloittaessa perehdyttäjä kertoo mitä perehdytys sisältää sekä mihin perehdytyksellä pyritään. Tarvittaessa perehdyttäjä voi työntekijän kanssa muokata perehdytysuunnitelmaa sopivaksi molemmille. Ensimmäisenä perehdyttäjä esittelee työpaikan toimintatavat ja kertoo keskei-



set laajempaan vastuualueeseen liittyvät ammattitermit sekä työpaikalla käytetyt käsitteet. Perehdyttävä myös huolehtii, että työntekijällä on kaikki tarvittavat työvälineet uuteen työhönsä sekä tarvittava tieto oppiakseen työtä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijää perehdyttäessä on hyvä jälleen kerrata työsuhdeasiat sekä vaitiolovelvollisuus. On myös hyvä käydä läpi, miten laajempi vastuualue vaikuttaa toimipaikassa hänen työtehtäväänsä ja vastuihin. Tässä vaiheessa on myös hyvä muistuttaa perusasioista, kuten työaika, loma- ja poissaolokäytännöt, tauot sekä työsuhde-edut. Työhön liittyvää lakia on myös hyvä käydä läpi, jos laajempi vastuualue koskee erityisesti sitä, esimerkiksi luottamusesimiehen työtä.

Opastamisen tarkoituksena on taata työntekijälle turvalliset ja ergonomiset tavat hoitaa työtänsä. Mikäli perehdytyksessä havaitaan puutteita turvallisuus sääntöjen tietoudessa, on hyvä käydä ne vielä kertaalleen läpi ja puhua hänen kanssaan mahdollisista kehitysideoista. Näin vastuuta lisää saanut voi itse vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

On tärkeää käydä työntekijän kanssa läpi, miten laajempi vastuualue muuttaa hänen nykyistä työtehtäväänsä ja mitä hänen vastuualueeseensa kuuluu laajentamisen jälkeen ja kuinka, hän voi tukea aikaisempaa työtehtävää suorittavia työntekijöitä (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.). Näin työntekijä havainnollistaa työnsä merkityksen sekä miksi juuri hänet on valittu hoitamaan suurempaa työtehtävää, entisen työtehtävän sijaan.

Työntekijän tehdessä uutta työtehtävää, on myös muistettava antaa hänellä palautetta kehittävästi, että positiivisesti, jolloin työntekijä panostaa huomattavasti enemmän työhönsä sekä kokee sen herkemmin mielekkääksi. Palautetta antaessa on myös hyvä huomioida työntekijän omat kehityskohteet sekä niiden saavuttaminen. Häntä täytyy myös rohkaista pitämään yhteyttä edellisessä työtehtävässä oleviin työntekijöihin, jolloin vastuualueen laajentaminen ei aiheuta työntekijöiden välille suurta rakoja, vaan työntekijät ymmärtävät vastuunlisäyksen ansaittuna kokemuksena sen saaneelle. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijän ollessa työtehtävässään jo hetken aikaa on tärkeä käydä kehityskeskusteluita, jolloin työntekijä voi kertoa kuinka hän on kokenut uuden vastuun sekä työtehtävän ja kuinka esimies on kokenut hänet siinä. Näin työntekijä voi myös kertoa mahdollisista epäselvyyksistään ja niihin voidaan puuttua suoraan itse tilanteessa. Kehityskeskustelun pitäjä voi myös antaa keskusteluissa lisävastuuta ja tukea työntekijää työtehtävien kanssa käymällä läpi niitä.

Tarvittaessa, jos huomataan että työntekijä ei ymmärrä tai kokee että hän ei ole saanut tarvittavaa perehdytystä työtehtävään laajennuksen yhteydessä, voidaan tuoda lisäperehdytystä hänelle. Kuitenkin erityisen tärkeä on myös nähdä, että jokainen päivä työssä on uuden oppimista ja perehdytystä. (Työeläkelaitos julkaisuaika tuntematon.) Esimies voi myös kysyä perehdytettävältä mielipidettä perehdyttämisestä kehittääkseen perehdytysprosessia paremmaksi.

### 3.4 Perehdytyksen haasteet ja saavutukset

Suurella osalla tapahtuvasta perehdytyksestä työnantaja ei panosta tarpeeksi perehdytykseen tai sen laatuun. Näin työntekijälle jää herkästi kuva, että työnantajaa ei kiinnosta oikeasti hänen työpanoksensa. Samalla työnantaja usein antaa itsestään huonon kuvan. (Sopanen 2019.) Työntekijän ollessa huonosti perehdytetty työtöhtävään, voi myös työntekijä altistua vaaratilanteelle helpommin. Näin työnantajan kustannukset kasvavat sekä sairaslomia esiintyy enemmän.

Työntekijän saadessa huonolaatuista perehdytystä, perehdyttäjän ja perehdytettävän työaika menee hukkaan. Tällöin työntekijä ei saa tarvittavaa tietoa ja työntekijä ei voi suoriutua työstään oletetulla tavalla. Työnantaja menettää tällöin hyvän työntekijä ominaisuuksineen sekä työn laatu ja tulos kärsii. Samalla työntekijä myös tekee rahallista tappiota organisaatiolle. Liian kevyt perehdytys ei taas välttämättä anna tarpeeksi valmiuksia suoriutua työtöhtävistä. (Varamiespalvelut julkaisuaika tuntematon.)

Perehdytettävä voi myös passiivisuudellaan kääntää hyvänkin perehdytyksen epäonnistuneeksi. Tällöin työnantajan on olennaista puuttua perehdytykseen sekä kyseenalaistaa työntekijän halukkuutta työhön ja motivoida häntä aktiivisempaan perehtymiseen.

Kun perehdytys on onnistunut, sillä puolestaan luodaan työntekijöille sitoutumista yritykseen sekä kasvatetaan yrityksen työnantajakuvaa. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan siis sitouttaa uudet työntekijät yritykseen. Kun työntekijä perehdytetään suunnitellusti sekä perehdytystä arvostetaan, maksaa perehdytys itsensä takaisin. (Sopanen 2019.)

Hyvällä perehdytyksellä voidaan saavuttaa myös työntekijöistä nopeampia ja tehokkaampia. Perehdytyksellä voidaan tukea oppimista sekä luoda työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään. Kun työntekijää perehdytetään työhönsä, on tärkeää keskittyä itse työntekijään prosessien sijaan. Suurin osa yrityksistä unohtaa, että perehdytys ei ole vain viikon mittainen vaan jatkuvaa perehdytystä tarvitaan vielä kuukausienkin jälkeen. (Sopanen 2019.)

Työnantajat myös harvoin muistavat, että työntekijän perehdytys tulisi olla työntekijälähtöistä ja sillä tulisi tukea työntekijää uudessa työssään. Perehdytyksen tarkoituksena on jakaa informaatio useammalle päivälle, eikä "kaataa" kerralla kaikkea informaatiota syliin. On helpompaa ja kannattavampaa perehdyttää työntekijä läsnäololla ja tarjota materiaalia, johon hän voi palata myöhemmin tarvittaessa. (Sopanen 2019.)

Perehdytyksen saavutuksena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Oikeanlaisessa perehdytyksessä tulee olla perehdyttämissuunnitelma sekä aineisto. Hyvässä perehdytyksessä työpaikalla käydään avointa keskustelua työyhteisössä ja sekä suunnitellaan perehdytysuunnitelmien jatkuvaa kehittämistä. Myös aloittavan työntekijän tulisi olla alusta asti aktiivinen osapuoli. (Työterveyslaitos 2017.)

Perehdytyksessä haasteina ovat roolien epäselkeys, odotusten asettamisen puuttuminen ja liian kii-  
reinen perehdytys. Jo kun työntekijää haastatellaan, on tärkeää varmistaa, että työntekijä tietää  
työnkuvansa ja tavoitteensa. Esimiehen tehtävänä puolestaan on mitata tavoitteiden toteutumista ja  
antaa palautetta onnistumisista, että kehityskohteista. Esimiehen tulee myös tukea perehdytysjaksoa  
ja varmistaa että jaksolla keskitytään tavoitteelliseen perehdyttämiseen. (Salaasti 2019.)

Jos rooli on työntekijälle epäselvä, se johtaa herkästi ristiriitoihin ja epärealistisiin odotuksiin uudesta  
työstä. Usein ristiriitaiset odotukset näkyvät ylisuoriutumisenä tai keskittymisenä roolinsa kannalta  
väärin asioihin. Jotta ristiriidoilta vältyttäisiin, tulee olla selkeä heti rekrytoinnista alkaen sekä puut-  
tua epäkohtiin niitä huomatessa. (Salaasti 2019.)

Kun rekrytoiva esimies rekrytoi itselleen työntekijän, hän herkästi unohtaa käyttää aikaa tarpeeksi  
työntekijän perehdytykseen. Silloin perehdytyksestä tulee puutteellista ja virheitä voidaan joutua  
korjaamaan myöhemmin. Jotta esimies osaisi jakaa aikansa oikein perehdyttämiseen, kannattaa esi-  
merkiksi varata perehdytettävän kanssa kalenterista aikaa. Mikäli esimies ei ole tavattavissa fyysi-  
sesti, on hyvä esimerkiksi sopia tapaaminen verkon välityksellä. Esimiehen tulee myös osata jakaa  
perehdytyksen vastuuta tiimiläisille sekä helpottaakseen itseään voidaan tehdä lista, jolla voidaan  
suunnitella jokapäiväinen perehdytys. Näin mikään osa-alue ei jää huomiotta. (Salaasti 2019.)

## 4 VARAVASTAAVAN KÄSIKIRJA

Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyön tuotos, joka on valmistettu PeeÄssälle Ravintolamaailma Rossoon. Tuotoksessa käsitellään tulevien varavastaavien työtehtäviä sekä niihin perehdyttämistä. Opinnäytetyöhön valmistettu tuotos on lähetetty toimeksiantajalle käyttöön. Tuotos sisältää salattavaa materiaalia, joten sitä ei ole voitu liittää kokonaan liitteeksi opinnäytetyöhön.

Osiossa myös käydään läpi opinnäytetyöprosessi, toiminnallisen opinnäytetyön kuvaus sekä työn eettisyys ja johdonmukaisuus. Opinnäytetyöprosessi on kirjoitettu havainnollistamaan työn aikataulutusta sekä prosessin etenemistä tuotoksen syntymiseen. Tuotoksesta on lisätty kuitenkin käsikirjan sisällysluettelo opinnäytetyön loppuun, havainnollistamaan tuotoksen kokonaisuutta.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

S-ryhmä on Suomen suurin yksityinen työnantaja Suomessa ja jakautuu 19 eri alueosuuskauppaan samalla työllistäen jo yli 40 000 työntekijää eri työtehtäviin (S-kanava julkaisuaika tuntematon). Kuopiossa toimiva osuuskauppa on nimeltään PeeÄssä, jonka alaisuudessa toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Ravintolamaailman ravintola Rosso.

PeeÄssän alkutaipaleet alkoivat vuonna 1903, jolloin Lapinlahden Osuuskauppa lisättiin silloiseen Kuopion Osuusliikkeeseen. Myöhemmin Kuopion Osuuskauppaan liittyi mm. Nilsin, Juankosken sekä Varkauden Osuuskaupat. Vuonna 1991 syntyi virallisesti itse Osuuskauppa PeeÄssä, joka yhdisti Iisalmessa olevan Koljonvirran, sekä Kuopion ja Varkauden alueella toimineen Kuopion Osuuskaupan. PeeÄssään liittyi myös Suonenjoen Koskelonseudun Osuuskauppa sekä Vesannon Osuuskauppa. (S-kanava julkaisuaika tuntematon.)

PeeÄssän alaisuudessa oleva Ravintolamaailma sisältää useita eri tyylin ravintoloita sekä kahviloita. Yksi näistä maukkaista ravintoloista on Kuopiossa S-ryhmän alla toimiva ravintola Rosso, joka työllistää niin kokkeja kuin tarjoilijoita. Työnkuvat vaihtelevat peruskokeista ja tarjoilijoista vuoropäällikköihin sekä ravintolapäällikköön. Rossossa arvostetaan työntekijöiltä positiivista asennetta, halua oppia ja kehittyä työuralla sekä joustavuutta työtehtävien suhteen.

Ravintolamaailma Rosson tarkoituksena on valmistaa sekä tarjoilla italiaista ruokaa asiakkaille, samalla luoden italialaisen tunnelman sekä erilaisen ravintola kokemuksen. Rossossa listalta löytyy pääruokia, pastoja sekä napolilaisia pizzoja joka makuun.

Ravintolamaailma Rosso toimii vastuullisena ruuan tuottajana ja valmistaa ruokansa vastuullisesti ruokahävikkiä seuraten ja vähentäen. Ruokalistalla tarjotaan vain eettisesti tuotettua ruokaa sekä ruuissa käytettävät kalat ja äyriäiset ovat aina kestävästä kannoista. Myös annoksissa käytettävä broilerin ja sianliha on 100%- prosenttisesti suomalaista. Rosso pyrkii myös suosimaan kaikissa raaka-aine hankinnoissaan suomalaista, aina kun se on mahdollista. Ruuat valmistetaan niin paikan päällä syötäväksi kuin mukaan ostettaviksi. Rossolla on myös yhteistyö Foodoran sekä Woltin kanssa

oman take away- mahdollisuutensa lisäksi. Rossossa tarjotavat asiakasomistajaviinit ovat myös vastuullisesti toimivilta tuottajilta sekä osa myynnistä käytetään hyväntekeväisyyteen. (SOK 2020)

S- ryhmällä eteneminen uralla on helppoa. Peeässä kouluttaa itsenäisesti omat työntekijänsä sekä esimies asemassa olevat. Myös eri passien kuten EA 1 & 2 sekä turvapassin uusinta onnistuu vaihatta ollessa työsuhteessa. Työsuhteessa ollessa S-ryhmä perehdyttää jokaisen työntekijä työhönsä.

#### 4.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa työtä, jossa yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinon. Työllä pyritään tavoittelemaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Työ voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus tai turvallisuusohje, kuten ympäristöohjelma, perehdyttämisoas tai turvallisuusohjeistus. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan myös suorittaa järjestämällä jonkin tapahtuman kuten messuosasto, konferenssi, kansainvälinen kokous järjestäminen tai näyttelyn toteuttaminen. Toteutustapana voidaan valmistaa kirja, kansio, vihko, opas, cd-rom, portfolio, kotisivu tai johonkin tilaan järjestetty näyttely tai tapahtuma. (Vilka 2003, 9)

Toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen sekä tutkimuksella asenteella toteutettu. Opinnäytteessä tulee tulla ilmi, että kirjoittaja hallitsee alan tiedon ja taidon. (Vilka 2003, 10)

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on tehty perehtymällä johtamiseen ja perehdyttämiseen teoriaosuudessa sekä valmistamalla tuotos suoranaisessa työssä tapahtuvaan varavastaavien perehdyttämiseen. Tuotoksen valmistaminen on aloitettu opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoituksen yhteydessä. Tuotoksen valmistuksessa on kuunneltu toimeksiantajan toiveita. Tuotos valmistui heinäkuussa 2020 ja se luovutettiin toimeksiantajalle Word – tiedostona sekä tulostettuna.

#### 4.3 Työn eettisyys ja johdonmukaisuus

Opinnäytetyössä hyödynnettiin mahdollisimman tuoreita lähteitä kirjallisuudesta sekä internetistä. Materiaalina myös hyödynnettiin toimeksiantajan antamaa ”Tervetuloa PeeÄssään” materiaalia sekä tuotosta tehtäessä ensiapuohjeita. Materiaaleja tarkastellessa ja käyttäessä oli huomattavissa tiedon kehittyminen eri lähteissä. Käytettävien lähteiden tulee olla tuoreita sekä ajankohtaisia, jotta opinnäytetyössä käytettävä tieto ei ole aikaisempaa vanhempaa tietoa. Opinnäytetyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä jakautuu selkeästi eri osiin.

Opinnäytetyötä tehtäessä etsin lähteitä kirjallisesta materiaalista, internetistä sekä keskustelin toimeksiantajan kanssa. Käytin myös lähteinä videollista materiaalia, jolla havainnollistin tiedon itselleni oppiakseni tiedon. Lähteitä valikoidessani, vertailin ja tarkastelin niiden ajankohtaisuutta sekä tuoreutta. Tiedon viitatessa muuttuneeseen tai epäluotettavaan, vaihdoin lähdeä tai tarkastin tiedon

toisen lähteen kautta päteväksi ja ajankohtaiseksi. On tärkeää käyttää tuoreita lähteitä, jotta opinäytetyö vastaa tarkoitustaan.

Tuotosta kirjoittaessa tiedon lähteenä käytetty materiaali oli kirjallista, internetistä sekä toimeksiantajalta saatujen tiedon mukaista. Tuotos tarkistettiin useaan kertaan kirjoituksen aikana toimeksiantajan kanssa, jotta käytetty tieto oli ajankohtaista ja luotettavaa. Tuotosta ei voitu liittää opinäytetyöhön liitteeksi salassapitovelvollisuuden vuoksi. Kuitenkin tuotoksen sisällysluettelo kertoo tuotoksen sisällöstä ja ajankohtaisuudesta.

Opinäytetyötä kirjoittaessa on olennaista tarkastella työn reliabiliteettia eli luotettavuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä koko työn ajan. Validiteetti tarkoituksena on ilmaista miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon.)

Opinäytetyö valmistettiin ajankohtaisia lähteitä käyttäen sekä tiedon luotettavuutta tarkastellen. Opinäytetyössä tiedon laatu on luotettavaa sekä opinäytetyön tuotos on perehdytykseen päteväksi valmistettu. Pätevyys ja luotettavuus opinäytetyössä on selkeästi havaittavissa ja opinäytetyön tuotosta voidaan jatkossa muokata myös tiedon muuttuessa. Luotettavuus opinäytetyössä perustuu usean lähteen kautta saatuun samaan tietoon.

#### 4.4 Varavastaavan käsikirjan toteuttaminen sekä opinäytetyöprosessi

Aloittaessani kirjoittamaan toiminnallista opinäytetyötä, pohdin ensin mikä oli itselle tärkeä aihe ja mistä olisi tärkeää oman oppimisen ja työllistymisen kannalta tietää enemmän. Pohdin määrällisen sekä laadullisen opinäytetöiden eroja ja päädyin laadulliseen opinäytteeseen. Opinäytetyöprosessia aloittaessani kävin läpi erilaisia vaihtoehtoja, joista päädyin valitsemaan aiheeksi perehdyttävää toimintaa koskevan opinäytetyön.

Opinäytetyöprosessia aloittaessani ensimmäisenä kuuntelin muiden opiskelijoiden opinäytteen esityksiä, joista sain mietittävää sekä ideoita omaan työhön. Erityisesti kiinnostivat opinäytteet koskien matkailu- ja ravitsemus alaa, joissa pohjaututtiin työssä tapahtuvaan perehdytykseen. Kiinnostuin myös kysymään työpaikalla opinäytteeseeni koskevia kysymyksiä saadessa oman mahdollisuuden perehtyä ja suorittaa varavastaavan vuoroja harjoitteluni ohessa. Tällöin sain ennen aikaisesti materiaalia niin opinäytteeseen kuin omaan työelämään.

Opinäytetyön alkuvalmistelut aloitin lokakuussa, jolloin kirjoitin aiheeseen liittyvän aihekuvauksen sekä työsuunnitelman. Samalla kirjoitimme allekirjoituksemme toimeksiantajamme kanssa hankkeistamissopimukseen. Kävimme läpi ohjaavan opettajani kanssa aihekuvauksen sekä työsuunnitelman. Työsuunnitelmassani oli vielä korjattavaa, joten korjasin korjattavuudet ja pääsin aloittamaan virallisen työn tammikuussa 2020.

Aloittaessani opinnäytetyötä, ensimmäisenä kirjoitin raakaversion mahdollisesta sisällysluettelosta. Sisällysluetteloa pohdittaessa kävin läpi mielessäni mitkä olisivat olennaisia asioita perehdytyksessä sekä johtamisessa kertoa lukijalle, ennen kuin hän perehtyy liitteenä olevaan tuotokseeni, varavastaavan käsikirjaan. Samalla kirjoitin teoriaosuuteen laajaa kuvaa koskien perehdytystä sekä johtamista. Syvensin otsikoita alaotsikoiden avulla sekä kävin läpi niiden olennaisuutta ja tärkeyttä. Samalla selkensin opinnäytetyöni johdonmukaisuutta muokkaamalla sisällysluetteloa lukijalle mukavammaksi lukea.

Käsikirjaa aloittaessani kirjoittamaan pohdin sen mahdollista sisällystä opinnäytetyöni sisällysluettelon kautta. Vertasin mitä olisi olennaista käydä läpi käsikirjan muodossa ennen perehdytyksen tapahtumista työpaikalla. Käsikirjan sisällysluettelon ollessa raakaversiona valmis, aloin kirjoittamaan jokaisen otsikon alle pienesti käsikirjaa. Käsikirjaa tehdessä pohdin myös mahdollisia kuvia sekä niiden olennaisuutta käsikirjan pätevyyden kannalta.

Käsikirjan rungon ollessa selkeä, täytin otsikot niihin etukäteen suunnitellulla materiaalilla kuitenkin muokaten tarvittaessa sisältöä. Opinnäytetyöni kirjoitus tuki käsikirjani sisältöä koko kirjoittamisen ajan. Käsikirjaa kirjoittaessani samalla kävin läpi toimeksiantajan toiveita ja muutosehdotuksia käsikirjan sisällöstä.

Kirjoittaessani opinnäytetyötäni, käytin erilaisia lähteitä sekä myös arostelin ja arvioin löytämäni tiedon todenmukaisuutta. Otin tietoa mahdollisimman luotetuista lähteistä sekä pyrin kirjoittamaan opinnäytteeni osaksi itseni että lukijan osaamisen kehittämistä. Opinnäytteeni kirjoituksessa tuli osittain haasteita vastaan, koskien opinnäytetyöni aikana ollutta erilaista oppimisympäristöä (koronavirus-epidemia), mutta aikataulutin opinnäytetyöni teon itselleni.

Kun opinnäytetyöni teoreettinen osuus oli valmis, aloitin kirjoittamaan johdantoa, kehittämisideoita sekä pohdintaa. Kävin läpi millä vien lukijan ennen lukemista sisälle opinnäytetyön tietoon ja saan lukijan kiinnostumaan. Myös kehittämisideoissa olin tarkka ja pohdin, millainen opinnäytetyöni oli ja kuinka sen olisin voinut tehdä paremmin. Pohdinnassa puolestaan kävin läpi tyytyväisyyttä työhöni onnistumiseen.

Opinnäytetyön ollessa valmis, kävin läpi huolellisesti lähteet sekä niiden aitouden ja oikein merkitsemisen ja opinnäytetyön oikeinkirjoituksen. Luin opinnäytetyötä useasti läpi, jotta opinnäytetyön materiaali on lukijalle mielenkiintoista ja helppoa luettavaa.

Käsikirja valmistui heinäkuussa 2020, jonka sisällysluettelon lisäksi valmiiseen opinnäytetyöhöni liitteeneksi (LIITE 1). Käsikirjan sisältäessä salassa pidettävää materiaalia, ei sitä voitu liittää opinnäytetyöhöni liitteeneksi. Käsikirja tarkastettiin työpaikalla esimieheni kanssa ennen virallista palautusta koululle. Opinnäytetyö sekä tuotoksen lopullinen versio palautettiin koululle elokuussa.

#### 4.5 Yhteenveto käsikirjan sisällöstä

Varavastaavan käsikirjassani käsitellään varavastaavien tulevia työtehtäviä sekä perehdytetään kirjallisessa muodossa työtehtäviin ennen virallista perehdytysvuoroa. Näin varavastaavan työtehtäviä aloittavan henkilön on mahdollista miettiä ja pohdiskella etukäteen mahdollisia kysymyksiä työtehtävistä sekä niiden suorittamisesta. Tällöin tuleva perehdytys tulee olemaan tarkempaan, täydentävämpää sekä opettavaisempaa kuin ainoastaan työvuoron aikana tapahtuva perehdytys.

Varavastaavan käsikirjassa käsitellään varavastaavan työnkuva sekä tarkoitus. Kirjassa käydään perusteellisesti läpi aamu- ja iltavuoroon kuuluvat tehtävät sekä työvuorossa toimiminen. Läpi käydään myös turvallisuus asiat kuten kuinka tavoittaa vartija, miten toimia tulipalon sattuessa, ryöstötilanteessa sekä ensiaputilanteessa. Kuitenkaan käsikirja ei valmista lukijaansa EA-passi suoritukseen vaan toimii lähinnä kertauksena sekä tukena. Käsikirjaan on myös koottu mitä tarkoittaa vaitiolovelvollisuus sekä GPDR sekä käydään läpi mitä ne ilmenevät työssä. Kirja sisältää myös yleistä tietoutta varavastaavuudesta, koonnin tarvittavista yleisistä puhelinnumeroista sekä tärkeimmät alkoholilainsäädännön säädökset selkokielellä. Näin varavastaava voi tarkistaa, että jokaisessa hänen vastuunalaisessa työvuoroissansa anniskellaan, sekä käytetään järjestelmiä oikein ja pitäen huolta turvallisuudesta.

Käsikirjan lopussa on tehty erilliset raxittavat lomakkeet perehdytyksen tueksi perehdytettävälle ensimmäiseen itsenäiseen varavastaavan vuoroon. Näin perehdyttäjä, että perehdytettävä voivat yhdessä tarkistaa, että jokainen asia on perehdytetty. Tässä vaiheessa perehdytettävä voi esittää työvuoron aikana tulleita tarkentavia kysymyksiä sekä kirjata vastaukset ylös. Lomakkeena löytyy myös perehdyttäjän työtä tukeva raxittava listaus, jolla voidaan myös varmistaa, että perehdyttäjä muistaa perehdyttää kaiken olennaisen.

Käsikirja mahdollistaa perehdyttäjälle lisämateriaalin perehdytykseen sekä tuo perehdytettävälle kirjallisen materiaalin perehdytyksen lisäksi. Materiaaliin voi palata jälkeen päin esimerkiksi kehityskeskustelussa ja mahdollisesti täydentää kohtia.

Käsikirja on tuotettu ensisijaisesti Ravintolamaailma Rosson käyttöön, mutta käsikirjaa voidaan myös hyödyntää muissa S-ryhmän ravintoloissa Ravintolamaailma Rosson luvalla. Käsikirja on tehty Word tiedostoon, jotta sitä on helppo muokata muutosten tullen sekä tulostaa jokaiselle uudelle varavastaavalle. Tuotos luovutettiin myös tulostettuna sekä Word- tiedostona ravintolamaailman Rossoon.



## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoinen tapa tutustua paremmin jo ennestään tunnettuihin aiheisiin. Opinnäytetyössä kävin perusteellisemmin läpi mitä perehdytys on ja kuinka se tapahtuu suorittavassa työssä. Samalla myös pohdin sen tärkeyttä työn onnistumiseen sekä sain hyvää tietoa perehdyttämiseen sekä sen opettamiseen. Johtamisosiota kirjoittaessa työssä oli enemmän itselle kertaavaa tietoa ja kirjoittaminen tuntui siksi haastavammalta.

Käsikirjaa kirjoittaessa, työn sujuvuus oli haastavaa, koska tein käsikirjaa oman työni ohessa sekä samalla opintoympäristö muuttui erilaiseen. Kuitenkin isoimpana positiivisena oli, että opinnäytetyötä kirjoittaessa sain tukea niin työpaikalta kuin opinnäytteen ohjaajalta tarvittaessa sekä pystyin hyödyntämään itse työpaikalta saatavaa laajaa materiaalia.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa olisi voinut varata enemmän aikaa sen tekemiseen ja tehdä vieläkin tarkentavaa tausta työtä ennen kirjoitusta. Projektia olisi voinut jakaa vielä pienempiin osiin ja aikatauluttaa ne tarkemmin. Projektin työmäärä tuntui itselle aluksi sopivalta, mutta opinnäytteen edetessä olisin voinut jakaa työn toisen opinnäytteen kirjoittajan kanssa. Olisin toivonut myös tukea toisilta opiskelijoilta, jotka kirjoittivat opinnäytetyönsä yksin.

Opinnäytetyötäni voidaan edistää syventämällä tietoutta sekä laajentamalla kokonaisuutta. Käsikirjaa puolestaan voidaan edistää lisäämällä sekä päivittämällä siihen materiaalia, tiedon muuttuessa tai lisääntyessä. Käsikirjaa voi myös mahdollisesti muokata eri työtehtävien perehdytyksiin.

Kokonaisuutena opinnäytteen kirjoitus oli haastava, mutta antoisa projekti, jolla sai hyvät valmiudet työskennellä esimiestehtävissä. Prosessin aikana opin myös aikatauluttamaan sopivasti isommankin projektin sekä haastamaan itseni kirjoittamaan eri äidinkielen muodoissa. Opin myös analysoimaan tietoa ja sen käyttämistä omassa työssä sekä pohtimaan kokonaisuutta.

Opinnäytetyön kirjoituksesta jäi positiivinen mielikuva, ja oli antoisaa päästä kirjoittamaan opinnäytetyö aiheesta, jota haluaisin kehittää. Opinnäytetyö prosessissa tapasimme riittävän usein opinnäytetyö ohjaajani kanssa. Kuitenkin olisin toivonut konkreettisempia esimerkkejä opinnäytetyön tekemisestä sekä ohjaavampaa materiaalia.

## 5.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Opinnäytetyöllä saavutettiin lukijalle yleinen tietous perehdytyksestä sekä johtamisesta. Perehdytys osiossa käsiteltiin perehdytys kahdella eri tavalla: perehdytys uudelle työntekijälle sekä perehdytys laajempaan työtehtävään. Osiossa perehdyttiin selkeästi mihin hyvällä perehdytyksellä pyritään sekä miten tärkeä perehdytys on. Perehdytystä käsiteltäessä myös analysoitiin sen haasteet sekä mitä hyvällä perehdytyksellä voidaan saavuttaa.

Johtamisen osiossa käsiteltiin itsensä johtamista sekä mitä oikein tehtynä sillä voidaan saavuttaa. Osiossa myös käsiteltiin leadership eli ihmisten johtaminen sekä sivutettiin termiä management eli asioiden johtaminen, jolla luotiin ihmisten johtamisesta kuva. Johtamisen osa alueena oli myös arvojohtaminen, jolla tuodaan tukea johtamiseen sekä samaan tulevaa johtajaa pohtimaan johtamistaan yrityksen sekä johdettavan arvojen kautta. Viimeisenä johtamisen osiossa käsiteltiin hyvän johtajan tunnusmerkit ja luotiin kuva siitä millainen on hyvä johtaja ja mitä hänen ominaisuuksiinsa kuuluu.

Johtopäätöksenä työstä on, että opinnäytetyöllä saavutettiin haluttu kokonaisuus perehdyttämisestä sekä johtamisesta. Opinnäytetyö vastasi toimeksiantajan sekä kirjoittajan visiota sekä opinnäytetyöllä saavutettiin perehdytykseen soveltuva varavastaavan käsikirja- tuotos.

Kehitysideoina nousi perehdyttämisen käsittely projektiluontoisen suunnitelman lisäksi myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välisenä prosessina. Olisi olennaista, että myös kirjoitettaisiin siitä, millaisena he kokevat perehdytyksen omasta näkökulmastaan. Perehdytystä kirjoittaessa huomioni kiinnittyi, että perehdytyksen saavutuksista sekä haasteista puhuttiin todella vähän. Olisi olennaista miettiä perehdytystä isommalta alueelta. Kehitysideana nousi myös, että johtamista olisi pohdittu enemmän ihmisyyden kautta. Olisi olennaista käydä läpi millaisena johtaja voisi tuottaa tulosta yritykselle sekä konkretisoida johtajan työskentelyä käsitellen sitä suorittavan työn kautta. Johtajuudesta voisi myös luoda itsestäänselvyyden sijasta haasteen johtajalle.

Opinnäytetyön tuotoksesta eli varavastaavan käsikirjasta valmistui pätevä tuotos varavastaavien perehdyttämiseen ravintolamaailma Rossoon. Tuotos tarkistettiin toimivaksi ravintolamaailman ravintolapäälliköllä sekä vuoropäälliköllä. Tuotos välitettiin ravintolamaailma Rossoon sähköisenä sekä paperillisena. Tuotos oli luovutushetkellä ajankohtainen sekä vastasi perehdytystä. Tuotosta tullaan muokkaamaan tiedon muuttuessa tai sen lisääntyessä. Kehitysideoina käsikirjaan on tehdä siitä pidempi, oppimateriaalisempi sekä omavalvontasuunnitelmaan perehtyväisempi. Käsikirja voisi myös olla kirjallisena materiaalina jokaisessa Rosso ravintolassa. Käsikirjan kehityksessä voitaisiin myös hyödyntää jatkossa tutkimusten tuloksia tai perehdytyskyselyjen kautta saatua tietoa.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AURA, O. 2017. Management ja leadership- molempia tarvitaan. [blogikirjoitus]. Weebly. [viitattu 2020-3-28] Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan#>
- CHIECHI, T. 2019 The Definition of Leadership [viitattu 2020-2-2] Saatavissa: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>
- EMERALD WORKS LIMITED 2020. What is Leadership? [verkkajulkaisu]. [viitattu 2020-3-5] Saatavissa: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm)
- ISOTALUS, P. & RAJALAHTI, H. VUOROVAIKUTUS johtajan työssä. 2017, Helsinki. [verkkokirja]. [viitattu 2020-2-12] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)L\(\(c4\)HT\(\(d6\)KOH-TANA\(\(20\)\(:MIT\(\(c4\)\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)ON?\(\(20\)/piste:b171](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1((20)VUOROVAIKUTUS((20)L((c4)HT((d6)KOH-TANA((20)(:MIT((c4)((20)VUOROVAIKUTUS((20)ON?((20)/piste:b171)
- JUUTI, P. 2016. Johtamisen kehittäminen, Bookwell Oy. Juva.
- KUITUNEN, M. 2017. Johtamisessa on kolme tekijää. [blogikirjoitus]. Kauppalehti. [viitattu 2020-2-23] Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/johtamisessa-on-kolme-teki-jaa-yksi-ylitse-muiden>
- KUPIAS, P. & PELTOLA, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere.
- KUPIAS, P. & PELTOLA, R. 2009. Perehdyttämisen vaiheet. Perehdyttäminen pelikentällä, Tampere.
- LASSANDER, T. Perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin. [verkkolinkki]. Vitriini.fi [viitattu 2020-5-29] Saatavissa: <https://www.vitriini.fi/kumppanisisallot/perehdyttaminen-maksaa-itsensa-takaisin>
- LAURENT, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu ja ravitsemisalalla, Helsinki, 1. painos
- LEHTINEN, E. 2004. Arvojohtaminen- avain organisaationkulttuurin ytimeen. [blogikirjoitus] [viitattu 2020-5-18] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2014/10/27/arvojohtaminen-avain-organisaatiokulttuurin-ytimeen/>

LEINO, S. 2013. Hyvä Perehdyttäminen on kaikkien etu. [verkkolinkki]. Turun Sanomat. [viitattu 2020-3-8] Saatavissa: <https://www.ts.fi/mielipiteet/lukijan+kolumni/489718/Hyva+perehdyttaminen+on+kaikkien+etu>

NUORTI, K. 2013. Narsismi vs. Psykopatia. [viitattu 2020-3-29] Saatavissa: <https://www.slideshare.net/KirsiNuorti/narsismi-vs-psykopatia-16945484>

OAJ- Perehdyttäminen, Tampereen kaupunki. [verkkolinkki]. Tampereen kaupunki. [viitattu 2020-2-4] Saatavissa: [https://www.oaj.fi/content-sets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere\\_perehdyttaminen.pdf](https://www.oaj.fi/content-sets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf)

OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ. 110-vuotinen historia. [verkkojulkaisu]. Peeässä ry. [viitattu 2020-3-30] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/historia>

PAASIVAARA, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana, Tammi.

SALAASTI, T. 2019. Perehdytyksen haasteet. [blogikirjoitus]. Intro 13. [viitattu 2020-3-8] Saatavissa: <https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-haasteet>

S-KANAVA. Työpaikat. Meillä on mahdollisuudet vaikka mihin. Haluatko tehdä työtä osuuskunnassa, joka on läsnä lähes jokaisen suomalaisen elämässä? [verkkojulkaisu]. PeeÄssä ry. [viitattu 2020-3-30] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/historia>

SOK 2020. Sokos hotels Suomen vastuullisin hotelliketju, Rosso kolmantena ravintoloissa. [verkkojulkaisu]. Peeässä ry. [viitattu 2020-3-30] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/historia>

SOPANEN, A. 2019 3 hyvää syytä, miksi sinun kannattaa panostaa henkilöstösi perehdyttämiseen. [viitattu 2020-5-5] Saatavissa: <https://rema.fi/3-hyvaa-syyta-miksi-sinun-kannattaa-panostaa-henkilostosi-perehdyttamiseen/>

TILASTOKESKUS julkaisuaika tuntematon. Reliabiliteetti. [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. [viitattu 2020-8-7] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

TILASTOKESKUS julkaisuaika tuntematon. Validiteetti. [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus. [viitattu 2020-8-7] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

TRAINEE.FI 2017. Työhön perehdyttäminen on muutakin kuin lain sanelemia velvollisuuksia [verkkajulkaisu]. Trainee.fi [viitattu 2020-2-6] Saatavissa: <https://trainee.fi/tyohon-perehdyttaminen-jatkuva-aktiivinen-prosessi/>

TYÖSUOJELUHALLINTO 2018. Työsuojaus työpaikalla, opetus ja ohjaus. [viitattu 2020-2-25] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

TYÖTERVEYSLAITOS julkaisuaika tuntematon. Hyvän johtamisen kriteerit. [verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos ry. [viitattu 2020-2-25] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

TYÖTERVEYSLAITOS 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. [verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos ry. [viitattu 2020-3-8] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

TYÖTERVEYSLAITOS julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäjän top 10 – muistilista [verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos ry. [viitattu 2020-2-21] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2017. Ensiaskleet hyvää perehdyttämiseen. YouTube. [viitattu 2020-3-8] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=FAghWZGKvKA>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS julkaisuaika tuntematon. Johtaminen ja esimiestyö. [verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus ry. [viitattu 2020-2-16] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS julkaisuaika tuntematon. Johtaminen ja esimiestyö. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2020-3-29] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS julkaisuaika tuntematon. Johtamisen kokonaisuus. [viitattu 2020-2-16] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS julkaisuaika tuntematon. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus ry. [viitattu 2020-3-6] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_veloitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

TYÖTURVALLISUUSLAKI L 23.8.2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2020-2-6] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perehdytt%C3%A4%2A>

YVISTÄ ENERGIAA YRITTÄJYYSKASVATUKSEEN julkaisuaika tuntematon. Leadership. [verkkojulkaisu]. Yvistä energiaa ry. [viitattu 2020-2-26] Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

VARAMIESPALVELUT 2017. Työhön perehdytys lisää tuottavuutta ja sitoutumista. [verkkojulkaisu]. VMP.ry. [viitattu 2020-5-18] Saatavissa: <https://uutishuone.vmp.fi/uutishuone/blogikirjoitukset/2017/09/tyohon-perehdytys-lisaa-tuottavuutta-ja-sitoutumista.html>

VILKKA, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi 2004. 1.-2. Painos.

Ward, S. 2020. The Definition of Leadership. The balancesmall business. [viitattu 2020-3-2] Saatavissa: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

## LIITE 1: VARAVASTAAVAN KÄSIKIRJAN SISÄLLYSLUETTELO

## Sisällys

Esipuhe .....	3
1 Varavastaava.....	4
2 Varavastaavan vastualueet.....	5
2.1.1 Aamuvuoron varavastaava .....	5
2.1.2 Iltavuoron varavastaava.....	6
3 GPDR.....	8
4 Turvallisuus.....	9
4.1 Vartija.....	10
4.2 Tulipalo .....	11
4.3 Ryöstö .....	12
4.4 Ensiapu.....	13
4.5 STurva .....	14
5 Ensiapu sairaskohtauksissa ja tapaturmissa .....	15
5.1 Painelu-puhalluselvitys .....	15
5.2 Kylkiasento.....	16
5.3 Äkillinen rintakipu .....	17
5.4 Aivoverenkierron häiriöt.....	18
5.5 Neuvovan defibrillaattorin käyttö.....	18
5.6 Vierasesine hengitysteissä .....	18
5.7 Kouristuskohtaus .....	19
5.8 Diabeetikon heikotus.....	19
5.9 Verenvuodon tyrehdyttäminen .....	20
5.10 Silmävamma.....	21
5.11 Palovammat.....	21
5.12 Nivel- ja pehmytkudosvammat.....	22
6 Henkinen loukkaantuminen.....	22
7 Vaitiolovelvollisuus .....	23
8 Työntekijöiden johtaminen ja ohjeistaminen .....	24
9 Alkoholilainsäädäntö .....	25
10 Kommunikaatio.....	28
11 Yhteenvedo tarvittavista puhelinnumeroista ja sähköpostiosoitteista .....	29
12 Listaus työtehtäviin (raksittavat) .....	30
13 Perehdytyslistaus varavastaavan perehdytyksen tueksi.....	34
14 Lopetussanat.....	35