



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden osasto
Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

Tarkastajat: Heidi Olander, Helena Sjögren, Pasi Tuominen

Johdon rooli työsopimuslaissa asetettujen työnantajan velvollisuuksien toteuttajana ravintola-alalla

**The role of management in putting into practice
the obligations stemming from Employment
Contracts Act in the catering business**

8.1.2012

Heidi Lehtonen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuskohde ja rajaus	4
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi.....	5
1.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	7
2	TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET TYÖSOPIMUSLAISSA	8
2.1	Yleistä	8
2.2	Työlainsäädännön pakottavuus	8
2.3	Työnantajan yleisvelvoite.....	9
2.4	Tasapuolisen kohtelun vaatimus	10
2.5	Työturvallisuusvelvoite.....	12
2.6	Selvitysvelvollisuus työsuhteen keskeisistä ehdoista.....	14
2.7	Palkanmaksuvelvollisuus	15
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA.....	18
3.1	Työhyvinvointi nykyorganisaatioissa.....	18
3.2	Keskusteleva johtaminen	19
3.3	Informaation jakautumisongelma.....	22
3.4	Päätöksentekijäroolit	24
3.5	Työturvallisuuden johtaminen	25
3.5.1	Turvallisuus työhyvinvoinnin edellytyksenä.....	25
3.5.2	Turvallisuuskulttuuri.....	25
3.5.3	Omavalvonnan merkitys.....	26

3.5.4	Työn vaativuus ja rasittavuus	27
4	JOHDON TOIMENPITEET TYÖNANTAJAN VELVOITTEIDEN TOTEUTTAMISEKSI	29
4.1	Casen kuvailu	29
4.2	Yritysten kuvailu	29
4.3	Ravintolapäälliköiden konkreettiset toimenpiteet	31
4.3.1	Yleisvelvoite	31
4.3.2	Tasapuolisen kohtelun edistäminen	33
4.3.3	Työturvallisuus	35
4.3.4	Selvitysvelvollisuus	38
4.3.5	Palkanmaksuvelvollisuus	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	47

Lakilyhenteet:

KorkoL	Korkolaki (633/1982)
TAL	Työaikalaki (605/1996)
TEhtoL	Työehtosopimuslaki (436/1946)
TSL	Työsopimuslaki (55/2001)
TTurvL	Työturvallisuuslaki (738/2002)
VLomaL	Vuosilomalaki (162/2005)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuskohde ja rajaus

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella ravintola-alalla toimivalle työnantajalle työ sopimuslaissa (TSL, 55/2001) asetettuja velvollisuuksia ja niiden pohjalta konkretisoituvaa johdon roolia näiden säännösten toteuttamisessa. Työsopimus velvoiteoikeudellisena sopimuksena sitoo sopijapuolia asettaen heille toimintavelvollisuuksia. Sopimusoikeuden keskeisen sopimussitovuuden periaatteen sijasta työsuhteessa työlainsäädännön merkitys sopimusosapuolten vastuiden määrittäjänä nousee kuitenkin tärkeämmäksi kuin itse työ sopimus, koska työ sopimus kumppanien sopimusoikeuden sisältö vapautta on rajoitettu pakottavilla säännöksillä. Lisäksi työehtosopimuksin on laajasti sovittu pakottavasti työnantajien velvollisuuksista työntekijöitä kohtaan.

Nykyään ravintola-alalla työnantajan asemassa ovat yhä useammin luonnollisten henkilöiden sijasta osakeyhtiöt. Työnantajan velvollisuudet kohdistuvat työ sopimuksen sopijapuolena olevaan työnantajaan kuitenkin oikeushenkilöllisyydestä huolimatta. Näin ollen velvollisuus huomioida ja toteuttaa pakottava lainsäädäntö kohdistuu käytännössä työ sopimuslain 1:9 mukaisesti työnantajien sijaisten (eli ravintolapäälliköiden) vastuulle.

Työsopimuslaissa säädettyjä perusvelvollisuuksia täydentävät muiden työoikeudellisten lakien, kuten työturvallisuuslain, työeläkelakien, tasa-arvolain, yhteistoimintalain ja työaika- ja vuosilomalakien työnantajien velvollisuuksia koskevat säännökset. Vaikka työlainsäädäntö muodostaa kokonaisuuden, työssä on keskitytty rajallisen tilan vuoksi ainoastaan työ sopimuslain säännöksiin (esille on tuotu myös yksittäisten säännösten mahdolliset viittaukset muihin lakeihin). Lisäksi ulkopuolelle on rajattu työnantajalle kuuluvat oikeudet sekä sellaiset velvollisuudet, jotka ilmenevät vain välillisesti esimerkiksi kieltoina olla rikkomatta työ sopimuslain säännöksiä. Näin ollen huomio kohdistuu ainoastaan sellaisiin velvoitteisiin, joita työnantajan on toteuttava omaaloitteisesti ja aktiivisella toiminnallaan.

Teoriaosuudessa esitetään työsopimuslain keskeisimmät työnantajalle kohdistuvat velvoitteet sekä tarkastellaan niiden toteuttamista työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa näiden pakottavien säännösten käytännön toteuttamista tarkastellaan neljän toisistaan erityyppisten ravintoloiden toiminnassa. Päättökysymykseksi muodostuu näin ollen :

- Mikä on johdon rooli ravintola-alalla työsopimuslain työnantajalle asettamien velvoitteiden täyttämässä?

Pääkysymystä tukevat kaksi alakysymystä:

- Millaisia eri keinoja käytännössä on konkreettisesti käytetty ja ovatko ne riittäviä?
- Voidaanko työhyvinvoinnin johtamisella parantaa lakivelvoitteiden toteutumista?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi

Tutkielmassa käytetty metodi on ensisijaisesti oikeusdogmaattinen eli lainopillinen. Tutkimuskohteena ovat yhteiskunnassa voimassa olevat normit, ja tavoitteena on selvittää tutkimuskohdetta koskevien säännösten sisältöä ja tulkintoja muodostaen systemaattisen kuvan aihepiiristä. Lainsäädännön ohella tutkielmassa hyödynnetään lainvalmisteluaineistoa, oikeuskirjallisuutta ja tuomioistuinten ratkaisukäytäntöä.

Suomessa oikeuden empiirinen tutkimus on ollut toistaiseksi hyvin vähäistä, sillä oikeustieteilijät ovat katsoneet, että yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa kuuluu yhteiskuntatieteilijöille ja että oikeustieteilijöiden tulee keskittyä sääntöjen tulkintaan ja systematisointiin. Yhteiskuntatieteilijät ovat vastaavasti vierastaneet oikeudellisia ajattelutapoja ja oikeudelliseen maailmaan kuuluvia aineistoja. (Ervasti 1998, 373)

Tämän tutkielman empiirinen osa muodostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa hyödynnetään oikeuskäytännön sisällönanalyysia ja haastatteluja. Tuomioistuinten ratkaisut voitaisiin luokitella myös lainopillisessa tutkimuksessa hyödynnettäväksi materiaaliksi, mutta tällaisen materiaalin hyödyntäminen myös empiirisessä

tutkimuksessa on mahdollista. Empiirisessä tutkimuksessa oikeuden ratkaisut voidaan nähdä kirjallisina dokumentteina oikeudellisten toimijoiden käyttäytymisestä (Lindfors 2008, 73). Tuomioistuinten ratkaisut ovat kuitenkin ainoastaan vain osa empiiristä todellisuutta.

Käytännön kokemusten esille nostamiseksi tutkielmaa varten on myös haastateltu ravintola-alan johtoa, sillä työsopimuslain velvoitteet on osaksi jätetty keinojen kohdalta avoimeksi. Tällöin velvoitteet voidaan toteuttaa kussakin tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla ottaen huomioon yksittäistapauksittain ravintoloiden uhat ja mahdollisuudet. Haastattelujen tarkoituksena on täydentää ja syventää oikeussääntöjen tulkintaa käytännön näkökulmasta tarkasteltuna, ja se mahdollistaa lisäksi ennalta-arvaamattomien ja yllättävien asioiden esiintulon. Haastattelun tavoitteena on selvittää, miten (ja kuinka tarkasti) ravintolapäälliköt toteuttavat työsopimuslaista johtuvat velvoitteensa. Kyse on vuorovaikutuksesta, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toinen toisiinsa (Eskola et al. 1998, 86).

Liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa käytetään usein case- eli tapaustutkimuksia, jolloin päätetään tarkoituksenmukaisesti tutkia korkeintaan muutamaa tapausta kerralla (Koskinen et al. 2005, 154-156). Koska näin saadaan tutkimukseen lisää moninaisuutta ja kokonaisvaltaista ymmärrystä (Ibid), tätä tutkielmaa varten haastateltiin syksyn 2011 aikana harkinnanvaraisesti neljää henkilöä. Valinta perustui heidän asemaansa ja kokemuksensa ohella erityisesti siihen, että he kaikki olivat toimineet johdon roolissa mahdollisimman erityyppisissä ravintoloissa.

Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, eli kysymyksiin ei tarjottu valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymykset jaoteltiin etukäteen teemoihin, joihin haastateltava sai vastata omin sanoin. Kysymykset laadittiin melko yleisiksi, sillä tavoitteena oli saada haastateltava kertomaan vapaasti oman organisaationsa toimintamalleista. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville, vaan aikomus oli pyrkiä ennemmänkin spontaaniin keskusteluun ja mahdollisuuteen esittää vastakysymyksiä puolin ja toisin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten.

1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteettia voidaan arvioida eri näkökulmista. Ensinnäkin, valitun metodin tulee olla luotettava ja johdonmukainen. Haastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatetaan antaa sosiaalisesti hyväksytyjä tai stereotyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia. Toiseksi, ajallinen reliabiliteetti tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä vakiotekijöiden kanssa, ja jo lakikin itsessään muuttuu jatkuvasti yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten mukana. Viimeisenä voidaan ottaa esiin myös tulosten johdonmukaisuus. Ongelmana on usein se, että samaan aikaan eri välineillä saadut tulokset poikkeavat toisistaan. (Kirk et.al. 1986, 41-42)

Laadullisen tutkimuksen pääpaino on reliabiliteettia useammin ollut sen validiteetin eli pätevyuden arvioinnissa. Saadut tulokset ja päätelmät tulisivat olla uskottavia ja vakuuttavia myös muille kuin tutkijalle itselleen. Haasteena on esimerkiksi väärin kysymysten esittäminen haastateltaville tai se, että tutkija näkee sosiaalisen todellisuuden erilaisena kuin useimmat muut. (Eskola et al. 1998, 219-222; Kirk et al. 1986, 29-30)

Työssä on pyritty kasvattamaan luotettavuutta ja pätevyyttä kertomalla jo ensikontaktissa haastateltaville hieman tulevasta aihepiiristä, jolloin heille jäi mahdollisuus etukäteen pohtia niitä seikkoja, joita haluavat tuoda esiin tai vaikkapa salata. Tarkemmat kysymykset haastateltavat saivat eteensä vasta myöhemmin varsinaisessa haastattelutilanteessa. Keskustelujen nauhoittaminen helpotti annettujen vastausten tarkastelua jälkikäteen. Kielenkäyttö ja puhutavat ovat usein tilannesidonnia, ja pelkästään paperilta luettuna niistä saattaa saada erilaisen merkityssisällön. Reliabiliteettia kasvatti osaltaan se, että $\frac{3}{4}$ haastateltavista ei toiminut enää samoissa tehtävissä eli haastateltavat pystyivät kertomaan kaunistelematta todellisuudesta. Lisäksi koska haastattelukysymykset olivat avoimia ja haastattelu tehtiin kasvotusten, keskustelua ei ollut sidottu tiukkoihin raameihin, vaan informaatiota saatiin myös kysymysten ulkopuolelta, mikä lisäsi puolestaan validiteettia.

2 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET TYÖSOPIMUSLAISSA

2.1 Yleistä

Työsopimuslain 2 luvussa säädetään työnantajan perusvelvollisuudet, joita täydentävät muiden työoikeudellisten lakien säännökset. Tiitinen (2003, 102) on jaotellut työsopimuksesta johtuvia velvollisuuksia paitsi yleisvelvoitteeksi ja erityisvelvoitteiksi, myös ajallisen soveltumisen mukaan (työhönottoon liittyvät, työsuhteen aikaiset ja työsuhteen päättämiseen ja sen päättymisen jälkeiseen aikaan kohdistuvat velvollisuudet). Esimerkiksi yleisvelvoitetta ja tasapuolisen kohtelun velvoitetta työnantajan on noudatettava koko työsuhteen voimassaoloajan, kun taas työturvallisuus- ja palkanmaksuvelvollisuus tulevat sovellettavaksi vasta työn tekemisestä lähtien. Tutkielmassa noudatetaan työsopimuslain mukaista järjestystä aloittamalla ensin 1 §:n yleisvelvoitteesta ja sen jälkeen tuomalla esiin muut työnantajan keskeiset velvoitteet yksinkertaisesti 2 luvussa olevien säännösten mukaisesti.

2.2 Työlainsäädännön pakottavuus

Työlainsäädäntö on hyvin laajalti pakottavaa oikeutta, koska se asianmukaisen noudattamisen turvaaminen on olennaisesti myös julkisessa intressissä muun muassa lainsäädännön ja Suomen kansainvälisten sitoumusten vuoksi. Myös työsopimuslaki sisältää heikomman sopijakumppanin eli työntekijän suojaksi varsin runsaasti pakottavia säännöksiä rangaistusuhkineen. TSL 12:1:n mukainen työnantajan vahingonkorvausvelvollisuus voi esimerkiksi seurata 2 luvun tasapuolisen kohtelun vaatimuksen, työturvallisuusvelvoitteen ja palkanmaksuvelvollisuuden laiminlyönnistä tai rikkomisesta. Esimerkiksi korkeimman oikeuden tapauksessa (KKO 1994:92) työntekijöille syntyi oikeus vahingonkorvaukseen työsuhteen ennenaikaisesta päättymisestä, kun työntekijät olivat purkaneet työsopimukset työnantajan jätettyä palkan maksamatta.

Laki on pyritty laatimaan niin, että vain säännösten tahdonvaltaisuudesta on säädetty nimenomaisesti ja kaikki muut säännökset ovat pakottavaa oikeutta (TSL 13:6).

Vastaavat säännökset lakien pakottavuudesta löytyvät työaikalaista (TAL, 605/1996) ja vuosilomalaista (VLomaL 162/2005).

Työsopimuslain 13.6:n ”sopimuksella” tarkoitetaan myös työehtosopimusta (KKO 1998:144). Työehtosopimusten pakottavuuden kohdalla on syytä huomata, että työehtosopimukseen sidotun työnantajan on työehtosopimuslain (TEhtoL, 436/1946) 4.2 §:n nojalla noudatettava myös järjestäytymättömän työntekijän työsuhteessa työehtosopimuksen määräyksiä (VLomaL 17.2. §, TSL 13:7.2).

Valtakunnallisilla työmarkkinajärjestöillä on kuitenkin kelpoisuus ”vähentää” työntekijöiden pakottavissa säännöksissä tarkoitettuja oikeuksia ja etuja. Nämä tilanteet on lueteltu laissa tyhjentävästi (TSL 13:7). Oikeuskäytännössä eri työlakien TSL 13:7 vastaavissa säännöksissä tarkoitetut osapuolet ovat voineet siirtää sopimuskelpoisuuttaan pätevästi paikallisille osapuolille, käytännössä työpaikoille (TT 1976:10).

2.3 Työnantajan yleisvelvoite

Työsopimuslain 2:1:ssä määritellään yleisesti siitä, miten työnantaja tulee käyttäytyä ja toimia työyhteisössä. Säännöksen tavoitteena on lisätä yleistä työviihtyvyyttä sekä antaa työnteolle onnistuneet edellytykset. Työnantajan yleisvelvoitetta koskeva säännös on lähinnä tavoitteellinen ja ilmaus työsuhteessa sovellettavasta lojaliteettivelvollisuuden periaatteesta. Työnantaja ei voi joutua korvausvastuuseen ainoastaan yleisvelvoitteen rikkomisesta, mutta säännöksellä on kuitenkin välillistä merkitystä arvioitaessa muiden työsopimusoikeudellisten velvollisuuksien sisältöä ja niiden täyttämistä, esimerkiksi irtisanomisperusteen riittävyden arvioinnissa (HE 157/2000, 67 ja Tiitinen et al. 2003, 104-105). Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä tasa-arvolain säännökset erityisesti sukupuolten sijoittumista erilaisiin ja eritasoisiin tehtäviin edesauttavat osaltaan yleisvelvoitteen täyttämistä.

Säännös voidaan jakaa kolmeen eri alavelvoitteeseen, joista ensimmäinen koskee työnantajan suhdetta työntekijöihinsä ja myös työntekijöiden suhdetta toisiinsa. Hyvän

ilmapiirin luominen vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen varsinkin ravintola-alalla, jossa palvelun merkitys asiakkaalle on yksi osatekijä kantaravintolaa valittaessa. Työnantajan tuleekin ryhtyä toimenpiteisiin, jotka edistävät toimivien ja avointen yhteistyösuhteiden luomista. Keinoja, joihin työnantajan pitäisi ryhtyä, ei kuitenkaan määritellä laissa eikä myöskään hallituksen esityksessä. Näin ollen käytettävissä olevat toimenpiteen onkin määriteltävä erikseen kunkin työyhteisön yksilöidyistä tarpeista.

Toiseksi, työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään eli työnantajan on huolehdittava työntekijöiden työntekovalmiuksista eli siitä, että työntekijän on mahdollista suoriutua työtehtävistään myös silloin, jos yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmät muuttuvat. Käytännössä ravintola-alalla tämä ilmenee siinä, että työntekijälle on annettava työtehtävien hoitamisen kannalta riittävää ohjausta ja opastusta esimerkiksi ruokalistan vaihtumisen yhteydessä.

Kolmantena alakohtana yleisvelvoitteen täyttäminen edellyttää työntekijän uran etenemisen mahdollistamista. Tässä tarkoituksessa työnantajan on huolehdittava työntekijän valmiuksista ja pyrittävä tarjoamaan hänelle vastuullisempia ja haastavampia tehtäviä. Käytännössä työnantaja ei saa ainakaan asettua poikkiteloin, jos työntekijä haluaa edistää urankiertoaan.

2.4 Tasapuolisen kohtelun vaatimus

TSL 2:2:ssa säädetään sekä syrjintäkiellosta että työnantajan velvollisuudesta kohdella työntekijöitään tasapuolisesti. Työnantajan on otettava tasapuolisen kohtelun vaatimus huomioon tehdessään palveluksessaan olevia työntekijöitä koskevia ratkaisuja. Kyseinen velvollisuus on tarkoitettu täydentämään syrjintäkieltoa, ja perustuu vaatimukselle samanlaisessa asemassa olevien työntekijöiden yhdenvertaisuudesta. Työnantajan on toimittava johdonmukaisesti eli työntekijöitä on kohdeltava samankaltaisissa tilanteissa samalla tavoin (muodollinen yhdenvertaisuus).

Toisaalta työntekijöille voidaan asettaa erilaisia velvollisuuksia työtehtäviensä mukaan, ja myös etujen määrä ja laatu voivat vaihdella työntekijän asemasta riippuen. Tiitisen et al. (2003, 118-119) mukaan yrityksen sisällä tasapuolisen kohtelun toteutumista tulisi kuitenkin arvioida viiteryhmittäin, vaikka työntekijöiden asemat poikkeavaisivat toisistaan. Myös esitöissä (HE 157/2000, 69) ja oikeuskäytännössä (KKO 2010:5) on tuotu esiin mahdollisuus kannustavien palkkausten käyttämiseen, kunhan palkkaus määräytyy tasapuolisesti.

Muodollinen yhdenvertainen kohtelu ei kuitenkaan vielä riitä, vaan työnantajan on pyrittävä tosiasialliseen tasa-arvoon kaikkien työntekijöidensä välillä. Syrjimättömyyden periaatteen mukaisesti on kiellettyä asettaa työntekijöitä eri asemaan pelkästään työsuhteen keston (määräaikaisuus) tai työajan pituuden (osa-aikaisuus) perusteella. TSL 2:2.2 säännöksen taustalla ovat EU:n määräaikaistyötä (1999/70/EY) ja osa-aikatyötä (1997/81/EY) koskevat direktiivit. Näin ollen määräaikaisiin tai osa-aikatyötä tekeviin työntekijöihin sovellettavat työehdot eivät saa olla epäedullisempia ilman asiallista syytä. Hallituksen perusteluissa ei ole täsmennetty mitä asiallisilla syillä tarkoitetaan, mutta asiallisuuden vaatimus sulkee pois ainakin mielivaltaiset perusteet. Etujen kohdentuminen tulee tapahtua johdonmukaisesti ja yhtäläisin perustein kaikille työntekijöille, sekä myöntämisen tulee olla perusteltavissa hyväksyttävällä tavalla huomioiden etuuden ja työsuhteen luonteet (Tiitinen et al. 2003, 120-121 sekä TT 2001:1, TT 2000:8 ja TT 2001:52). Esimerkiksi työtuomioistuin totesi tapauksessa 2001:58, että vaikka työajan lyhentäminen oli alun alkaen tarkoitettu kohdistaa niihin työaikamuotoihin, joissa työaika vuositasolla muodostui kaikkein pisimmäksi, työehtosopimus määrittelee yhtä lailla kokoaikaisen kuin osa-aikaisenkin työsuhteen ehtoja. Työaikamääräysten tulkitseminen niin, että työsuhteen ehtojen kuten palkan määräytymisperusteena voisi olla pitempi (kuin kokoaikaisen todellinen enemmistöaika) johtaisi siihen, että osa-aikaisesti työskentelevään työntekijään sovellettaisiin pelkästään osa-aikaisuuden perusteella epäedullisempia ehtoja. Tällainen tulkinta olisi vastoin tasapuoliseen kohteluun velvoittavia pakottavia lainsäädännöksiä.

Yleissäännösten ohella tosiasiallista tasa-arvoa kaikkien työntekijöiden kesken pyritään parantamaan säätämällä työnantajalle velvollisuus tarjota lisätyötä sellaisille osa-

aikaisille työntekijöille, jotka ovat sopivia vapaana oleviin tehtäviin (TSL 2:5). Pykälän toinen momentti tuo esiin myös velvollisuuden järjestää osa-aikatyöntekijöille tarvittavaa koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseksi. Lisäksi työnantajan on tiedotettava vapautuvista ja uusista työpaikoista sellaisella työnantajan valitsemalla tavalla, joka saattaa ilmoituksen tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden luettaviin (TSL 2:6).

Jos työntekijä katsoo työnantajan menettelyn olleen ristiriidassa tasapuolisen kohtelun kanssa, hänen on esitettävä todennäköisiä perusteluja tai syitä sille, että työnantaja on asettanut hänet eri asemaan ilman hyväksyttävää, asiallista tai perusteltua syytä. Tämän jälkeen työnantajan on puolestaan osoitettava, että eri asemaan asettamiselle on ollut hyväksyttävät päämäärät ja menettelyn oikeasuhteisuus.

Tapauksessa KKO 2010:5 tuotiin esille se, että työntekijöiden syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu palkkauksen osalta merkitsee sitä, että samasta tai samanarvoisesta työstä on maksettava sama palkka ja että palkanlaskennan ja sen määräytymisperusteiden tulisi sanotunlaisessa työssä olla yhteneväiset (samoin KKO 2004:103 kohta 2). Lisäksi korkein oikeus huomautti, että TSL 2 luvun 5 §:n mukaan jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä ensisijaisesti osa-aikatyöntekijöilleen.

2.5 Työturvallisuusvelvoite

Työnantajan työturvallisuusvelvoitteista säädetään työturvallisuuslaissa (TTurvL, 738/2002) sekä sen nojalla annetuissa alemmanasteisissa säännöksissä. Näitä säännöksiä täydentää TSL 2:3, joka tarkoituksena on tuoda turvallisuus- ja terveellisyysvaatimusten täyttäminen nimenomaiseksi työnantajan sopimusvelvoitteeksi. Myös muiden työympäristölakien soveltaminen on eri tavoin kytketty työturvallisuuslakiin, esimerkiksi työterveyshuoltolain (1383/2001) 2.1 § ja työsuojelun valvontalaki (44/2006).

Työturvallisuuslain lähtökohtana on pyrkimys työympäristön parantamiseen sekä ennalta ehkäistä ja torjua työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden terveyden haittoja (TTurvL 1 §). Lisäksi työnantajalle on asetettu työolojen parantamisvelvoite (TTurvL 8.3 §). Työympäristöoikeudessa sopimuksilla on vähäisempi merkitys kuin työoikeudessa muutoin (poikkeuksena työsuojelun yhteistoiminta). Työehtosopimuksissa on kuitenkin työturvallisuuden tasoa koskevia aineellisia määräyksiä vain satunnaisesti. Säännösten pakottavuus estää esimerkiksi työsuojelussa olevien puutteiden kompensoimisen palkkalisin.

Raskaussuojeludirektiivi (92/85/ETY) asettaa erityissuojeluvälvoitteen huolehtia raskaana olevan työntekijän työtehtävien ja työympäristön työturvallisuudesta siten, ettei työtehtävistä tai työolosuhteista aiheudu vaaraa sikiölle tai odottavalle äidille. Poistettavia vaaratekijöitä ei säännöksessä mainita, vaan ne määräytyvät tässäkin tapauskohtaisesti. Tällaisena vaaratekijänä voitiin aikaisemmin pitää raskaana olevan työntekijän altistamista tupakansavulle, jolloin hänet tuli siirtää työtehtäviin savuttomalle puolelle.

Työturvallisuusvelvoitteet ovat usein rangaistusseuraamusten tehostamia, ja työturvallisuuslain soveltaminen yleisissä tuomioistuimissa tulee usein rikosasioissa. Lisäksi työsuojelulakiin perustuva työturvallisuusvelvoite on sopimusperusteinen velvoite, jonka rikkomisesta tai laiminlyönnistä seuraa TSL 12:1:n mukainen vahingonkorvausvelvollisuus (KKO 1992:180). Korvausvastuusta vapautuakseen työnantajan on käännetyn todistustaakan mukaisesti osoitettava, ettei vahingon syy ole riippuvainen hänen (tai edustajansa) tuottamuksestaan. Oikeuskäytännöllä on merkitystä erityisesti siinä, keille työnantajan organisaatiossa vastuun työturvallisuudesta katsotaan kuuluvan. Työnantajan käyttäessä sijaista hoitamaan työsuojelulaissa asetettuja velvollisuuksiaan tulee työnantajan huolehtia muun muassa siitä, että sijaiselle delegoidut tehtävät ovat oikeassa suhteessa hänen toimintamahdollisuuksiensa ja ammattitaitonsa ja –kokemuksensa kanssa. Asialla on merkitystä tilanteissa, joissa joudutaan arvioimaan syyllisyyskysymyksiä esimerkiksi tapaturman sattumisen jälkeen (Siiki 2008, 31).

2.6 Selvitysvelvollisuus työsuhteen keskeisistä ehdoista

Vaikka työ sopimus on vapaamuotoinen sopimus, jonka tekeminen ei edellytä minkään muodon noudattamista (TSL, Tiitinen 2005, 11 ja Sarkko 1980, 57), työnantajalla on oma-aloitteinen ja määrämuotoinen selvitysvelvollisuus tiedottaa työsuhteen ehdoista (TSL 2:4). Säännöksen mukaan työnantajan on annettava työntekijöille kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä myös suullisesti solmituista sopimusehdoista. Merkitystä velvollisuuden toteuttamisen kannalta ei ole myöskään sillä, onko kyse kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti työskentelevistä työntekijöistä.

Todentamisdirektiivista (91/533/ETY) lähtöisin oleva selvitysvelvollisuus velvoittaa työnantajaa siitä riippumatta, vaatiiko tai pyytääkö työntekijä selvitystä. Direktiivi on tarkoitettu kasvattamaan suullisen työ sopimuksen luomaa oikeusvarmuutta paitsi informoimalla työntekijää työsuhteen ehdoista ja saattamalla tämä tiedollisesti samantarvoiseen asemaan, myös ajatellen mahdollista riitatilanteen todistelua, sillä suullisesti tehdyn työ sopimuksen ehtoja voi olla vaikea näyttää myöhemmin toteen (Partanen et al. 2008, 5). Työ sopimuslain lisäksi selvitysvelvollisuudesta on säädetty tiettyjen erityistilanteiden kohdalla ulkomaalaislaissa (301/2004), laissa lähetetyistä työntekijöistä (1146/1999) ja laissa nuorista työntekijöistä (998/1993).

Selvitysvelvollisuus voidaan saman säännöksen mukaan täyttää joko yhdellä tai useammalla erillisellä asiakirjalla tai pelkästään viittaamalla työ sopimuslakiin tai työehtosopimukseen. Selvityksen antamista ei ole sidottu tiettyyn muotoon, vaan sellaisena voidaan pitää esimerkiksi TSL:n vaatimuksia vastaavaa sähköpostia. (Tiitinen et al. 2003, 78-79; Nyberg 2002, 38 sekä Kairinen et al 2006, 85) Työnantaja ja työntekijä voivat myös sopia työsuhteen ehdoista jo kirjallisessa työ sopimuksessa, jolloin selvitysvelvollisuus tulee täytetyksi (Äimälä et al. 2007, 17 ja Itä-Suomen HO 6.2.2003 S 02/978). Vaikka laadittaisiin erillinen asiakirja, sillä ei kuitenkaan ole muuta kuin tiedottava merkitys (luonteeltaan vain informatiivinen luettelo sovituista ja muutoin sovellettavista ohjeista) eikä siis varsinaisesti vaikuta työ sopimusosapuolten välisiin oikeuksiin tai velvollisuuksiin. Näin ollen selvitys työsuhteen ehdoista asetetaan

toissijaiseksi suhteessa työsopimukseen, joka on aina ensisijainen ehtojen säännöstelykeino. (Partanen et al 2008, 27)

Työnantajan on tulkintaetuoikeutensa nojalla päätettävä, mitkä ehdoista voidaan katsoa yksittäistapauksissa keskeisiksi, mutta tällaisina voidaan pitää TSL 2:4.2:n mukaan ehtoja, jotka koskevat esimerkiksi koeaikaa, irtisanomisaikaa tai työntekijän pääasiallisia työtehtäviä. Työsopimuslaissa ilmaistu luettelo on vain tarkoitettu vähimmäissisällöksi, joiden selvityksen on aina vähintään katettava. (HE 157/2000, 41; Työsopimuslakikomitean mietintö 2000:1, 80 sekä ETY:n ratkaisu Wolfgang Lange C-350/99) Vastaavanlainen esimerkkiluettelo sisältyy myös todentamisdirektiiviin. Työnantaja voi siis harkintavaltansa mukaan antaa selvityksen laajemmassakin muodossa, mikä voi joissain tilanteissa olla ehtojen olennaisuuden takia tarpeen (eli ehdot voivat olla selvitysvelvollisuuden piirissä, vaikka TSL 2:4.§ 2 mom luettelon ulkopuolella). TSL:ssa ei kuitenkaan säädetä niistä työntekijälle asetettavista erityisvaatimuksista ja – velvollisuuksista, joiden johdosta työnantajalta voidaan vaatia. Työnantaja voi työnhakuilmoituksessa ilmoittaa erityisistä edellytyksistä, joita vaatii valittavalta työntekijältä. Esitetyt vaatimukset voivat liittyä työntekijän kokemukseen ja osaamiseen, kuten esimerkiksi ravintola-alalla hygieniapassin suorittaminen, kahden vuoden työkokemus tai kielitaitovaatimukset. Muita keskeisiä ehtoja yksittäistapauksittain voivat olla myös työvälineitä ja työasua koskevat ehdot ja sopimus kassavastuusta.

2.7 Palkanmaksuvelvollisuus

Palkanmaksuvelvoite on työnantajan päävelvoite ja yksi työsuhteen tunnusmerkeistä (TSL 1:1.2:n vastikeolettama). Suomessa ei ole yleistä vähimmäispalkkalakia, mutta käytännössä työsopimuskumppanien sopimusvapautta rajoittavat kuitenkin sitovan työehtosopimuksen määräykset. Rahapalkka voi määräytyä työhön käytetyn ajan tai työn tuloksen tai näiden yhdistelmän mukaan. Ravintola-alan luonteesta johtuen palkkaustapa voi käytännössä muodostua ainoastaan aikapalkan (tunti- tai kuukausipalkka) mukaan. Lisäksi luontoisedut (kuten ateriaetu) ja kulukorvaukset

matkakustannuksista ovat mahdollisia. Palkanmaksun yhteydessä työntekijälle on toimitettava palkkalaskelma, josta käy ilmi palkan suuruus, sen määräytymisen perusteet sekä siitä suoritettut ennakonpidätykset ja muut maksut.

Työsopimuslain lähtökohtana on, että palkka on maksettava tai sen on oltava nostettavissa palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Palkan maksamisesta muuna ajankohtana voidaan sopia sekä työsopimuksella että työehtosopimuksella. TSL 2:13:n mukaan työntekijän aikapalkan määräytymisen perusteen ollessa viikkoa lyhyempi aika (tuntipalkka tai päiväpalkka), palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa.

Lähtökohtaisesti koulutuksen järjestäminen on työnantajan asiana jo yleisvelvoitteesta johtuen. Koulutuksen aikaisesta palkanmaksuvelvollisuudesta ei ole mainittu mitään lakiteksteissä eikä esitöissäkään. Toisaalta palkanmaksun keskeyttäminen merkitsisi lomautuksen kaltaista tilaa, joten työnantajan on maksettava työntekijälle palkka koko siltä ajalta, jonka työnantajan koulutusvelvoitteen mukainen koulutus kestää. Osa-aikaiset työntekijät ovat hieman eri asemassa, sillä heillä on oikeus palkkaansa vain, jos koulutus lisätyöhön annetaan työpaikalla sillä noudatettavana työaikana. Sitä vastoin jos osa-aikainentyöntekijä on vapaaehtoisesti koulutettavana vapaa-aikanaan, työntekijällä on ainoastaan velvollisuus maksaa koulutuksesta aiheutuvat kustannukset. (Tiitinen et al. 2003, 399)

Jos työnantaja työsuhteen kestäessä laiminlyö palkanmaksuvelvollisuutensa, työntekijälle syntyy oikeus vaatia korkolain (KorkoL, 633/1982) mukaista viivästyskorkoa palkanmaksupäivästä lukien. Lisäksi saamatta jäänyt palkka on peruste työntekijän purkuoikeuden käyttämiselle, mutta tällöin edellytetään normaalin sopimusrikkomuksen mukaista olennaisuutta. Arvioinnissa ei anneta painoa pelkästään työnantajan tuottamukselle, vaan vakavuutta arvioidaan korostuneesti työntekijän näkökulmasta ja olosuhteista käsin. (Tiitinen et al. 2003, 453)

Lisäksi työnantajan on huomioitava perustuslain 6 §:n 4 momentin säännös, jonka mukaan tasa-arvoa on edistettävä erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista päätettäessä, ja näin ollen työnantajan on mahdollisuuksiensa mukaan

pyrittävä parantamaan tasa-arvoa yrityksessä. Kuten tasapuolisen kohtelun vaatimus, ei tasa-arvolain palkkasyrjintää koskeva säännöskään estä antamasta työntekijöille yksilöllisiä palkkausetuja.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Johtaminen on muuttunut yhä enemmän yhdessä tehdyksi työksi. Työyhteisöjen ja omaksuttujen ajattelutapojen uudistaminen edellyttävät uudenlaisia kehittämismuotoja perinteisten menetelmien sijaan, sillä yrityksen kasvu ja tuottavuus eivät ole enää saavutettavissa pelkästään käyttämällä uusinta teknologiaa. Useilla kehittämismenetelmillä pyritään yksilön tietotaidon kasvattamiseen, mutta organisaation toimintaa muuttavilla menetelmillä tähdätään organisaatiokulttuurin ja yrityksen toimintatapojen muuttamiseen (Juuti 2011, 22). Esimerkiksi systemaattisella kehittämisellä voidaan tähdätä yhdenmukaisten toimintatapojen aikaansaamiseen koko organisaatiossa ja tällä edistää työsopimuslain velvoitteiden aktiivista täyttämistä.

Uudistetuissa, menestyneissä strategioissa yritykset ovat pyrkineet jakamaan tietoa kaikille sekä painottamaan valmentavaa ja valtuuttavaa johtamistapaa. (Juuti 2011, 13-15) Tällöin asioiden johtamisen (management) sijasta keskustelevalle johtamisella esimies pystyy yhdessä työntekijän kanssa paremmin etsimään avoimista vaihtoehtoista ratkaisun työssä kohdattuun ongelmaan, mikä auttaa päämäärien saavuttamista pidemmällä aikavälillä. (Juuti et al. 2010, 30-31)

3.1 Työhyvinvointi nykyorganisaatioissa

Esimiehellä on kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnista eli siitä, että sekä yksilöt että koko työyhteisö nauttivat energisestä ja positiivisesta "vireystilasta" (Ojala et al. 2005, 28). Työhyvinvointi edellyttää toteutuakseen sukupuolten tasa-arvoisuutta ja työelämän onnistunutta yhdistämistä yksityiselämään sekä työntekijöiden elämänvaiheiden ja eri kulttuuritaustojen huomioimista. Työpaikka, jossa hyvinvointi mahdollistuu, lisää työntekijöiden puolestaan motivaatiota, sitoutumista, luottamuksen syntymistä ja kasvattaa työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2011, 58-59) Seurauksena myös yrityksen tehokkuus kasvaa, ja esimerkiksi kustannussäästöjä todennäköisesti syntyy työn

epäviihtyvyydestä johtuvien sairauspoissaolojen vähenemisen johdosta (Ojala et al. 2005, 51).

Yhtenä haasteena on yhtenevän kulttuurin muuttuminen eri ryhmien toisistaan erillisiksi osakulttuureiksi, mikä vaikuttaa paitsi työyhteisöön myös organisaatioiden johtamiseen sekä siellä valittuihin toimintatapoihin. (Juuti 2011, 14-15) Kulttuurinäkökulmista kumpuaa mielikuvia muun muassa hyvästä johtamisesta sekä alaisena olemisesta, eivätkä nämä vaateet ole aina sopusoinnussa käytännön työtilanteissa, jolloin työyhteisöjen monikulttuurisuus lisää tältäkin osin yhteentörmäysten todennäköisyyttä. (Juuti et al. 2010 41)

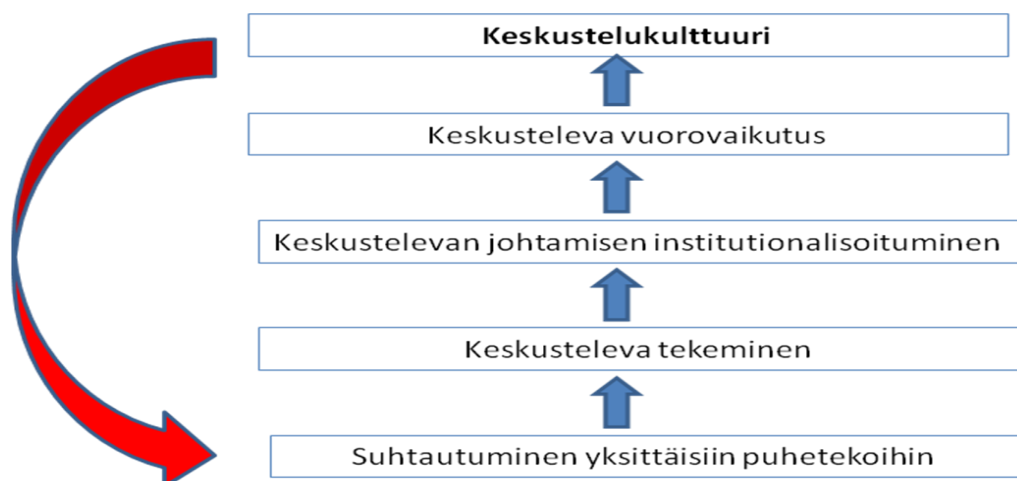
Mitä enemmän työpaikoilla on monikansallisuutta ja –kulttuurisuutta, sitä tärkeämpää on tehdä myös työhyvinvoinnista tavoitteellista ja järjestelmällisesti kehitettävää toimintaa. Parhaimmillaan (strateginen) työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa, jolloin toimenpiteet valitaan ja kohdistetaan mahdollisimman merkityksellisesti (Suutarinen et al. 2010, 60). Koska työntekijät ovat saattaneet tottua erilaisiin viestintä- ja päätöksentekokulttuureihin, monikulttuurisessa yrityksessä ongelmien ja konfliktien lähteitä on olemassa jo valmiina työntekijäyhteisön koostumuksen vuoksi. Ongelmien ennakointi ja käsittely on vaikeampaa kuin monokulttuurisessa työryhmässä, mutta ristiriitojen avoin kohtaaminen ja tasapuolisuuteen tähtäävät ratkaisut auttavat selviytymään. Tilapäisten kompromissien teko ei kuitenkaan ole pitkällä aikavälillä kantava ratkaisu, eikä kansallisia kulttuureja tule nähdä stereotyyppisesti kiinteinä, kapeina käsityksinä eri maiden kansalaisista ja heidän arvomaailmoistaan. (Aaltio 2008, 110)

3.2 Keskusteleva johtaminen

Johtaminen on parhaimmillaan ”jaettua, keskustelevaa ja erilaisten ihmisten parhaat puolet yhteisessä työskentelyssä esiin saavaa toimintaa” (Juuti 2011, 15) Keskustelulla pyritään välittämään tietoja toisille, mutta lisäksi valittu kieli tuottaa ilmiöitä ja luo mielikuvia. (Autio et al 2010, 18) Keskusteleva johtaminen pyrkii yhdistämään

organisaation päämäärät operatiiviseen toimintaan ottamalla ihmiset mukaan keskusteluun, eli keskusteluista tehdään kiinteä osa itse työprosessia. Tämä vaatii aidon dialogin käymistä, jotta työntekijät saadaan ymmärtämään heidän työnsä merkityksen liittymisen päämääriin nähden (Juuti et al. 2010, 103 ja Autio et al. 2010, 59) . Jos ryhmän jäsenet voivat vaikuttaa päämäärien ja tavoitteiden muotoutumiseen jo suunnitteluvaiheessa, se edesauttaa sitoutumista ja keskustelevaa, jaettua johtajuutta.

Työyhteisössä vallitseva keskustelukulttuuri ei synny automaattisesti, vaan sen luominen ja ylläpito vaativat työtä useiden vuosien ajan asettaen esimiehille ja henkilöstöjohtamiselle suuren roolin. Keskustelevan johtamisen taito on harvoin myötäsynnynnäistä, koska se vaatii herkkyyttä sekä taitoja tehdä havaintoja ja oikeita johtopäätöksiä. Keskusteluvuorovaikutuksen institutionalisoitumista voidaan hahmottaa seuraavasti:



Kuva 1. Keskusteluvuorovaikutuksen institutionalisoituminen

Yllä mainitut asiat vaikuttavat toisiinsa ja vahvistavat niitä. Lopputuloksena on muun muassa ontologinen turvallisuus, luottamuksen tunne ja läsnäolon tunne, jotka ovat usein tiedostomattomia. Nämä nousevat esiin vuorovaikutuksessa lähinnä niiden puuttuessa tai häiriintyessä. (Autio et al. 2010, 58 ja 147-148).

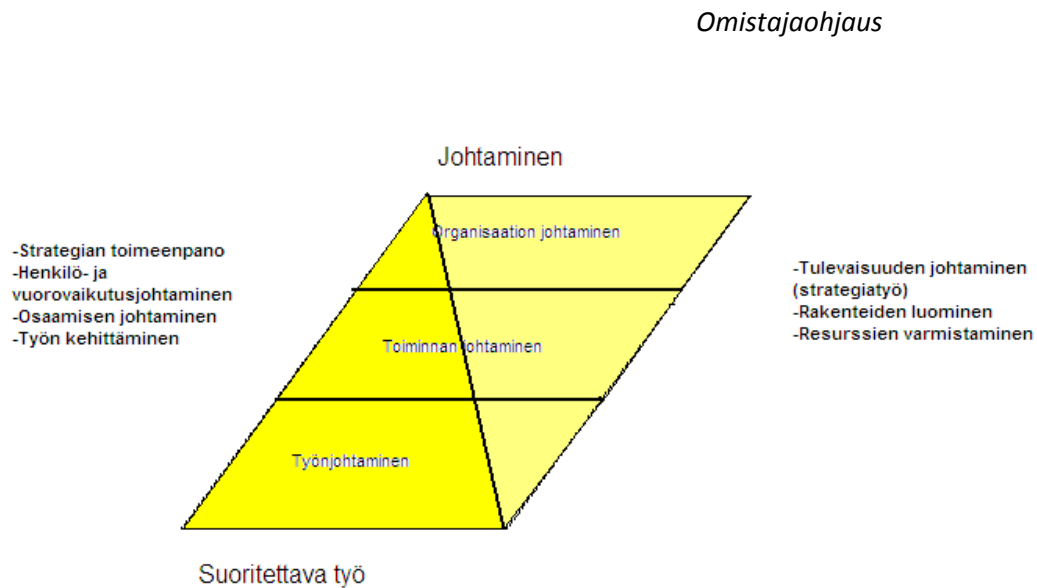
Jo työnopastustilanteen on muodostettava kaksisuuntaisen viestinnän tilanne, jossa yrityksen tavoitteet, päämäärät ja työskentelyn laajempi viitekehys voidaan tuoda

syvällisesti esiin ja myös opastettava voi esittää ajatuksiaan. Samalla opastaja pystyy varmistamaan asioiden oikean ymmärtämisen ja pääsee luomaan tulokkaalle mielikuvaa työntekijöistään välittävästä yrityksestä. Näin ollen työnopastus tulisi suunnitella ennakkoon ja antaa hoidettavaksi luontevaan vuorovaikutukseen pystyvälle henkilölle. (Joutsenkunnas et al. 1996, 207)

Keskustelevalla johtajuudella on myös suuri merkitys esimerkiksi tilanteissa, jolloin ravintolapäällikkö delegoi työsopimuslain velvoitteita koskevia toimia alemmalle portaalle. Alainen saatetaan muuten turhan usein nähdä vain instrumenttina työlainsäädännön tavoitteiden toteuttamiseksi, jolloin johtamismalli jää kapeaksi ja luottamussuhde heikoksi. (Aaltio 2008, 57-58) Lisäksi keskusteluilla voidaan saada esiin työntekijöiden muutoin piileviä voimavaroja ja taitoja sekä pystytään yleisesti vaikuttamaan työviihtyvyyteen ja –motivaatioon. Esimerkiksi johto ei voi yksin määritellä työhyvinvoinnin tilaa ja kokemuksia, koska työhyvinvointi mielletään moniulotteisena kokemuksena (Suonsivu 2011, 54).

3.3 Informaation jakautumisongelma

Seuraavassa kuvassa käydään läpi johtamisvastuiden jakoa. Suoritettava työ ja johtaminen on erotettu omiksi toiminnoikseen. Ylin johto luo strategiat ja rakenteet, jotka tekevät kytkennän yrityksen käytännön toimintaan ja auttavat strategian saattamista osaksi henkilöstön päivittäistä käyttäytymistä. (Juuti 2011, 170)



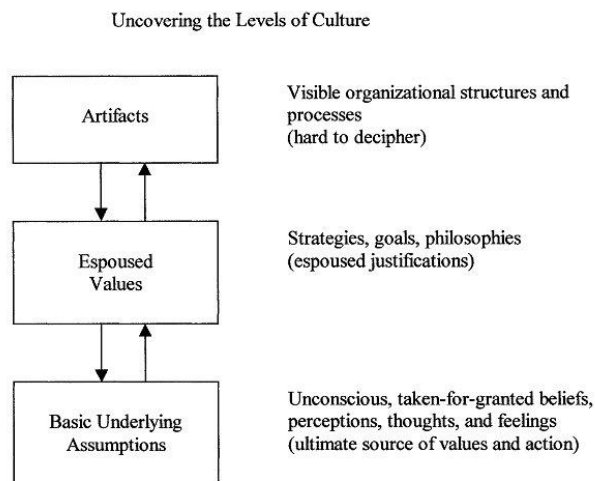
Kuva 2: Johtamisvastuiden jako

Organisaation rakenteilla on merkittävä rooli työkuulttuurin muodostumisessa, sillä ne antavat perustan hyvin toimivalle työyhteisölle estäen työntekijöiden välisen juoruilun ja kinastelun (Järvinen 2001, 54). Myös Nohrianin et al. (2003, 9) mukaan organisaation rakenteen tulisi olla yksinkertainen ja edistää ajantasaisen tiedon kulkemista molempiin suuntiin. Keski johdon rooli on siis toimia välittäjänä työn suorittajien ja ylimmän johdon (ja omistajien) välillä. Ylin johto odottaa paitsi valittujen strategioiden ja toimintamallien käytännön toteuttamista, myös tiedon keräämistä, yhdistelemistä sekä mahdollisesti uusien ideoiden ja vaihtoehtojen esiintuomista.

Ylimmän johdon tietämys toimintaympäristöstä ja yritykseen kohdistuvista vaatimuksista on yleensä muuta organisaatiota paremmalla tasolla. Kuitenkin tiedon määrä liittyen

operatiiviseen toimintaan ja sen edellytyksiin on suurin työntekijätasolla, ja heidän tietämyksensä ja osaamisensa vaikuttaa enemmän työn lopputuloksiin ja tulokseen. ”Kukaan ei tiedä työntekijää itseään paremmin, millaista on tehdä tiettyä työtä, tietyssä ajassa ja tietyssä paikassa. ” Näin ollen keskijohdon haasteeksi muodostuu tiedon välittäminen ja tulkitseminen, ylimmän johdon päätösten ymmärtäminen ja edellisten yhteensovittaminen käytännön todellisuuteen ja työntekijöiden valmiuksiin. (Juuti et al. 2010, 110)

Tiedonkeruuta tarvittavia parannuksia varten voidaan käyttää Edgar Scheinin (1997) organisaatiokulttuurin tasoajattelua:



Kuva 3. Organisaatiokulttuurin tasot

Eri tasoilla on suorat yhteydet keskenään. Artefaktien (artifacts) taso koostuu havainnoitavista kulttuurin ilmentymistä, joita ovat esimerkiksi tilaratkaisut, värit ja web-sivut. Asiakkaille ulospäin antavan yrityskuvan lisäksi ne luovat henkilöllisyydelle viihtyvyyttä ja myös parantavat työturvallisuutta. Yritys toimii arvojensa pohjalta, ja ne vaikuttavat konkreettisesti valittuihin toimintatapoihin. Perususkomukset on Scheinin mukaan edellisten hitaasti muuttuva syvä taso, joka ilmentää paitsi työntekijöiden välisiä suhteita myös heidän suhtautumistaan organisaation johtamiseen.

Viestinnän tarkoituksena on saada työntekijät organisaation päämäärien taakse. Keskustelevan johtamisen käyttäminen voidaan nähdä välineenä saada aikaan

tarkoituksenmukainen toiminta myös työsopimuslain velvoitteiden toteuttamiseksi. Tällöin jokainen työntekijä on tietoinen missä mennään sekä kantaa vastuunsa tilanteiden ja valittujen toimenpiteiden vaatimusten mukaisesti. Lisäksi keskusteleva johtaminen edesauttaa yhtenä osatekijänä myös toimivien ihmissuhteiden perustan syntymistä työpaikalla, koska informaation jakaminen on avointa ja ihmiset pääsevät olemaan enemmän keskenään vuorovaikutuksessa.

3.4 Päätöksentekijäroolit

Yksi tapa tarkastella esimiehen työtä on ryhmitellä erilaisia rooleja, joissa hän toimii. Henry Mintzberg on luettellonut esimiehen roolit ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekijän rooleihin, joista työsopimuslain aktiivisten velvoitteiden täyttämässä ravintolapäällikön kohdalla korostuu -viestintävastuun ohella- jälkimmäisin. Erilaisia päätöksentekorooleja on kolme:

- **Aloitteentekijä**
Esimies saa muiden rooliensa kautta paljon tietoa, jonka pohjalta hänen on aktiivisesti pyrittävä reagoimaan muutosvaatimuksiin. Vaarana on rutinoituminen eli tarkkaavaisuuden herpaantuminen asioiden alkaessa muuttua sujuviksi.
- **Häiriöiden käsittelijä**
Esimerkiksi ristiriidat työntekijöiden välillä edellyttävät asioihin puuttumista.
- **Voimavarojen jakaja**
Resurssit jaettava ottaen huomioon kriittiset tekijät. Esimerkiksi työturvallisuutta ei voida kasvattaa 100 % saakka, mutta työnkuormittavuutta voidaan vähentää lisäämällä työntekijöitä kiireisimmille lounastunneille.

Esimies vastaa useista päätöksistä, joiden tekemiseen vaaditaan ajankohtaista tietoa. Päätöstilanteet voivat olla laajemman aikavälin kysymyksiä, päivittäisiä tai tulla esiin täysin ennalta-arvaamatta. Esimies voi tehdä päätöksen itsenäisesti, mutta ottamalla työntekijöitä mukaan tekemiseen hän mahdollistaa sitouttamisella toteuttamisen. (Joutsenkunnas et al. 1996, 58-60)

3.5 Työturvallisuuden johtaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi turvallisuutta työhyvinvoinnin edellytyksenä, turvallisuuskulttuuria, omavalvonnan merkitystä sekä työn vaativuutta ja rasittavuutta. Seuraavien asioiden vuoksi turvallisuuden ylläpitäminen vaatii kaikkien työyhteisöjen toimijoiden jatkuvaa aktiivisuutta.

3.5.1 Turvallisuus työhyvinvoinnin edellytyksenä

Työturvallisuus on perusedellytys työn mieltämisessä mielekkääksi, ja se on ymmärrettävä myös osana työhyvinvoinnin toteutumista. Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan sellaista johdon ja esimiesten toimintaa työpaikan prosessien, toimintatapojen, työolosuhteiden, henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön ja työilmapiirin kehittämiseksi, jonka tavoitteena on turvallisuustason ja työpaikan kilpailukyvyn jatkuva parantaminen. Keskeisenä tehtävänä on vahinkojen minimoimisen ohella yrityksen kehittäminen, millä on laajemmat vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn asti. (Laitinen et al. 2009, 37-38)

Ylempi johto kantaa päävastuun työturvallisuustavoitteiden toteuttamisesta ja tarvittavien resurssien luomisesta. Keskijohto vastaa päivittäistoiminnasta, resurssien käyttöönotosta sekä henkilöstöön liittyvistä asioista (tiedottaminen, työnopastus, kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen). Käytännön tasolla ravintolassa nämä eivät vielä riitä, vaan myös muut työntekijät on saatava noudattamaan hyväksytyjä menettelytapoja ja ohjeita, jotka edistävät paitsi työpaikan turvallisuutta, myös hyvinvointia. Jokaisen velvollisuutena on myös aktiivisesti pyrkiä puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin joko korjaamalla ne välittömästi tai tiedottamalla niistä edelleen eteenpäin. (Kerko 2001, 102)

3.5.2 Turvallisuuskulttuuri

Työturvallisuus on yksi yritysturvallisuuden osa-alueista, jonka rinnalle on syytä ottaa myös laajemmin henkilöstön hyvinvointia tarkasteleva työturvallisuus- ja

työterveyskulttuurin käsite (Laitinen 2009, 44). Vaikka turvallisuusasioiden hoitaminen on muun liiketoiminnan tavoin johdon vastuulla, toimivassa turvallisuuskulttuurissa edistetään hajautettua päätöksentekoa ja kannustetaan jokaista työntekijää sitoutumaan turvallisuuden ylläpitoon. Koulutus ja perehdyttäminen vaikuttavat keskeisesti turvallisuuteen, ja turvallisuus tulisikin huomioida eri työtehtävien perehdyttämishjelmissä.

Hyvä turvallisuuskulttuuri saadaan aikaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja tehokkaalla turvallisuushallinnalla. Tämä edellyttää johdon esimerkkinä toimimisen lisäksi asioiden ajantasaista ohjeistamista muun muassa sisäisistä turvallisuusoppaista, koulutus- ja tiedotusvalmisteista ja turvallisuusmenettelyjä koskevista julkaisuista. Ohjeissa kuvataan menettelytapojen lisäksi se, miten turvallisuuslainsäädännön vaatimukset huomioidaan yrityksen toiminnassa. (Kerko 2001, 22-23 ja 32)

3.5.3 Omavalvonnan merkitys

Vaikka henkilöstön käyttöön annetut järjestelmät ja laitteet olisivat alun perin moitteettomat, turvallisuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ja tehokasta valvontaa. Omavalvonta on keino ennaltaehkäisevästi valvoa sen piiriin valittuja asioita, koska sen kautta ongelmiin tartutaan jo ensimmäisten poikkeamien ilmettyä. Myös työvälineiden kuntoseuranta on liitetty osaksi käyttäjien omavalvontaa.

Omavalvonta sisältää varsinaisen valvonnan lisäksi myös suunnittelua (esimerkiksi työolosuhteista kertovat mittaukset tai toiminnalliset ohjeet). Mallipohja on rakennettava siten, että siinä selviää välittömien syiden lisäksi myös mahdolliset välilliset syyt. Vaikka omavalvontaa suorittavat käytännössä muut kuin ylin johto, johdon tehtävänä on mm. vastuussa olevien henkilöiden nimeäminen, koulutuksen järjestäminen, resurssien tarjoaminen ja tulosten jatkuva seuranta. (Kerko 2001, 55-56 ja 103-104)

3.5.4 Työn vaativuus ja rasittavuus

Vaikka työ täyttää ihmisen tärkeitä turvallisuuden, itsensä toteuttamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen tarpeita, se altistaa myös erilaisille kuormitus- ja vaaratekijöille. Sekä fyysiset että henkiset kuormittavuustekijät vaikuttavat suoraan myös työyhteisön hyvinvointiin (Suonsivu 2011, 64 ja Suutarinen et al. 2010, 11).

Laitinen (2009, 85) jakaa kuormittavuustekijät kuuteen pääryhmään:

- fyysiset kuormitustekijät (mm. raskaat nostot ja siirrot, yksipuoliset toistuvat liikkeet)
- psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät (mm. työmäärä, työtahti)
- kemialliset ja biologiset altisteet (mm. kiinteistön home)
- fysikaaliset altisteet (mm. melu)
- liikkumisen tapaturmavaarat
- työvälineiden tapaturmavaarat

Monilla näistä kuormitustekijöistä on tietynsuuruinen optimitila, jonka ylittäminen lisää elimistön kuormitusta ja ilmenee myöhemmin terveyshaittoina (esimerkiksi meluvammat). Majoituksen ja ravitsemuksen toimialalla erityisesti keski-ikäen ylittäneet naiset kokevat työnsä usein fyysisesti rasittavaksi, sillä työnkuvaan kuuluu yli 25 kilon taakkojen nostaminen käsivoimin ja myös toistotyö (useita kertoja minuutissa samanlaisena toistuvia käden työliikkeitä vähintään 1-2 tuntia päivässä) on lisääntynyt. (Työterveyslaitos 2009) Lisäksi yhtenä henkisenä kuormittavana tekijänä on varsinkin naisilla seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutuminen, mikä on toimialoittain yleisintä majoitus- ja ravitsemusalalla (Ullakonoja 2007, 193).

Vaara- ja haittatekijät on poistettava silloin, kun se on mahdollista, tai niiden kanssa on pyrittävä elämään turvallisesti. Johdon suorittaman etukäteisarvioinnin ensisijaisena tarkoituksena on varmistaa etenkin vakavien terveysvaarojen huomioiminen ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtyminen. Mikäli konkreettinen vaaratilanne kuitenkin syntyy, on tutkittava kuinka pystytään välttämään vastaavanlaiset tapaukset. Syytekijät

voidaan jakaa kolmeen osaan, joista tapahtuman välittömiä aiheuttajia ovat tekniset (puutteet työvälineissä) ja inhimilliset (tiedonpuute, ohjeen laiminlyönti) tekijät. Myös organisaation toiminnan puutteet voivat vaikuttaa tilanteen taustalla, kuten puutteet suunnittelussa tai työnopastuksessa. (Laitinen 2009, 374-375)

4 JOHDON TOIMENPITEET TYÖNANTAJAN VELVOITTEIDEN TOTEUTTAMISEKSI

4.1 Casen kuvailu

TSL 12:1:n mukaan työnantajan korvattavaksi voi tulla (teoriaosuudessa käsiteltyjen) työnantajan velvollisuuden rikkomisesta aiheutunut vahinko. Työnantajan ollessa oikeushenkilö vahingonkorvausvastuu määräytyy samojen periaatteiden mukaan kuin luonnollisen henkilönkin vahingonkorvausvastuu. Oikeushenkilö vastaa päätöksenteosta vastaavien henkilöiden, kuten tässä tapauksessa ravintolapääälliköiden, menettelystä (TSL 1:9). Näin ollen sijaisena toimivien on tunnettava ja toteuttava työsopimuslain säännökset. Työsopimuslain 2 luvun työnantajan velvollisuutta koskevat säännökset jättävät menettelytavat avoimeksi, jolloin velvollisuuden täyttäminen saattaa käytännössä muodostua työnantajille haastavaksi. Haastattelukysymykseni koskivatkin pääasiallisesti sitä, millä keinoin näitä pakottavia säännöksiä toteutetaan käytännössä, jottei vahingonkorvausvastuu aktualisoidu.

4.2 Yritysten kuvailu

Haastateltavat ravintolapääälliköt on valittu neljästä mahdollisimman erityyppisestä osakeyhtiömuotoisesta yrityksestä. Kolme heistä on nykyisin siirtynyt jo toisiin tehtäviin, mikä mahdollisti asioista puhumisen kaunistelemattomaan sävyyn. Suurimman yrityksen kohdalla haastattelin lyhyesti myös kahta vuorovastaavaa, sillä he toimivat käytännössä ravintolapääällikköä enemmän työntekijöiden perehdyttämisessä ja työympäristön jatkuvina valvojina. Lisäksi heidän merkityksensä työnpaikan viihtyvyydessä on keskeinen.

Ravintola A on pieni ravintola B-oikeuksin pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Siinä on ainoastaan kolme vakinaista työntekijää, joista kukin työskentelee yksin, kahdessa vuorossa. Pubin suosituin tuote on keskiohut keski-ikäisistä koostuville kanta-asiakkaille, joiden toivomuksesta tuotevalikoimaan lisättiin aikoinaan myös makkarat

perunamuusilla.

700-asiakaspäikkäinen yritys B toimii klo 10-22 à la carte -ruokaravintolana ja tämän jälkeen yökerhona. Työntekijöitä on yli 30 (mukaanluettuna järjestyksenvalvojat ja lipunmyyjät), joista ainoastaan 10% vakinaisessa työsuhteessa (lopun ovat osa-aikaisia, määräaikaisia tai vuokratyövoimaa, joista viimeisintä tosin pyritään välttämään). Ison ravintolakokonaisuuden haasteena ravintolapäällikölle on käytännössä konkretisoituva jako ravintola- ja yökerhopuoleen, mikä vaikuttaa negatiivisesti eritoten yhteishengen luomisessa ja informaation jakamisessa. Lisäksi osa-aikatyövoiman runsas käyttö on tuo palveluyrityksen esimiestyölle omat haasteensa ja mahdollisuutensa tiedonkulun, koulutuksen ja työhyvinvoinnin huolehtimisen varmistamisessa.

Ravintola C on perheille suunnattu (valituista yrityksistä ainoa) valtakunnalliseen ketjuun kuuluva ruokaravintola, ja työllistää pääsääntöisesti osa-aikaisesti noin 15-20 työntekijää. Ketjun sisäiset toimintatavat on pitkälti määritelty ylhäältä päin, mikä auttaa ravintolapäällikköä työtehtäviensä hoitamisessa, mutta asettaa käytännön tasolla myös rajoituksia. Työympäristöstä ja tilanteesta riippuen ravintolapäälliköllä tulisi olla joustavuutta valita parhaiten kyseiselle ravintolalle sopivat keinot ja tavat toteuttaa asetettuja tavoitteita, eikä valmis malli ole aina toimivin vaihtoehto. Ketjun sisällä akuuteissa tapauksissa on mahdollista saada apua toisesta ketjun ravintolasta, paitsi puuttuvien raaka-aineiden, myös työntekijöiden lainaamisen avulla. Varsinaisia vuokratyöntekijöitä ei kuitenkaan käytetä.

Viimeinen kohdeyritykseni D on ulkomaalaisen omistama karaokeravintola A-oikeuksin, jossa arkisin tarjolla myös lounasbuffet. Ulkomaalaisomistuksen lisäksi yli puolet työntekijöistä (yhteensä noin 10 kpl) on ulkomaalaistaustaisia, ravintolapäällikön ollessa kuitenkin suomalainen. Tämä asettaa omat haasteensa tiedonvälitykseen yhteisen kielen puuttuessa, ja myös kulttuurierot vaikuttavat osaltaan organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Erityishuomiota kiinnitettävä esimerkiksi senioriteetin kunnioitukseen, yhteisöllisyyteen ja kasvojen menettämisen pelkoon. Nämä aiheuttavat oma-aloitteisuuden puutetta, kun työntekijät odottavat kaikkeen ohjeistusta.

4.3 Ravintolapäälliköiden konkreettiset toimenpiteet

4.3.1 Yleisvelvoite

”Työssä viihtyminen ei synny nami-nami-kursseista!”

Työnantajan yleisvelvoitetta koskevalla säännöksellä pyritään edistämään työntekijöiden viihtyvyyttä ja yhteishenkeä. Yrityksissä vallitsi kirjava käsitys siitä, mitä on työhyvinvointi ja miten se on huomioitu strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja budjeteissa. Kenelläkään ei ollut varsinaista työhyvinvointisuunnitelmaa. Koska säännöksellä on vain välillistä arvoa eikä sen rikkomisesta voida varsinaisesti rangaista, TSL 2:1:n täyttäminen me-hengen rakentamisen osalta nähdään valitettavasti useissa yrityksissä toisarvoisena ja toteutaan lähinnä pikkujoulujen järjestämisenä kerran vuodessa. Kuitenkin työn tekemisen edellytyksillä on järjestettyjä viihdytystilaisuuksia vahvempi rooli työssä viihtymisen kannalta.

Työhyvinvointia tuetaan osana organisaation arkipäivää järjestämällä esimerkiksi:

- työpaikkaruokailu
- mahdollisuus fyysisen kunnon kohottamiseen tukitoimet
- työterveyshuolto
- virkistys- ja kulttuuritoiminta

Työpaikoissa on kuitenkin jouduttu kiinnittämään yllättävänkin paljon huomiota niiden ilmapiiriin työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisemisen muodossa, ja haastattelemi ravintolapäälliköt toivat kukin esiin rakentavien keskusteluiden merkityksen tilanteiden ensisijaisena korjaamiskeinona. Yleisilmapiiri kärjistyi pahiten yrityksessä B, jonka ravintolapäällikkö joutui usean kuukauden ajan pitämään kerran viikossa erityistä vastaanottotuntia, johon työntekijä sai varata ajan etukäteen selvittääkseen erimielisyyksiä toisen työntekijän kanssa. Lisäksi varsinkin naisvaltaisessa ja suuremmassa työpaikassa erimielisyyksien ohella selän takana puhuminen, tiettyjen työntekijöiden ulkopuolelle jättäminen ja kuppikuntien muodostuminen tuntuvat vaikuttavan väistämättä yrityksen yleiseen työhyvinvointiin. Toisaalta ristiriitojen käsittely tarjoaa esimiehelle tilaisuuden suunnata ja kehittää ihmisten toimintaa tulokselliseen suuntaan, ja johdon ja organisaation asiainkin arvostelu tietyssä mittakaavassa on

ymmärrettävää, kun se palvelee stressinsäätelyä eikä vaikuta kielteisesti ilmapiiriin. Ravintolapäällikkö on kuitenkin voimaton esimerkiksi sen suhteen, jos työntekijät järjestävät keskenään juhlia –mutta vain ainoastaan rajatulle henkilöpiirille. Näin ollen avoimen keskustelukulttuurin luomisella ja yhteishengen rakentamisella etukäteen on tärkeä merkitys työntekijöiden viihtyvyyden ja sen seurauksena myös sitouttamisen kannalta. On myös muistettava, että työnantaja ei yksinään voi olla vastuussa kenenkään hyvinvoinnista, vaan yhtä tärkeää on jokaisen itsensä halu ylläpitää omaa hyvinvointiaan.

Toisena alavelvoitteena TSL 2:1 edellyttää työntekijöiden työntekovalmiuksien varmistamista, millä on merkitystä jälleen paitsi asiakaskokemuksen, myös jo työturvallisuuden varmistamisen kannalta. Säännös ajankohtaistuu erityisesti uusien työntekijöiden aloittaessa tai vanhojen työntekijöiden työtehtävien muuttuessa. Uusi työntekijä tarvitsee runsaasti tietoa selvitäkseen työtehtävistään. Tällöin tärkeimmät kehittämisen muodot ovat perehdyttäminen ja työhönopastus, mikä olisi parasta toteuttaa vähitellen ja vaiheittain. Vaikka kirjalliset pysyväisohjeet toimivat hyvänä runkona, on aikaa varattava myös kahdenkeskeiselle keskustelulle. Usein käytännössä tuntuu unohtuvan perehdyttäminen työntekijän siirtyessä talon sisällä toisiin tehtäviin.

Kouluttaminen ja ohjaaminen on käytännössä delegoitu alemmalle tasolle, eli ravintolapäällikkö perehdyttää vuorovastaavat, jotka osaltaan vievät asian muille työntekijöille. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ravintoloissa C ja D ratkaistu antamalla tulokkaalle työkortti (lista läpikäytävistä ja opeteltavista asioista suoritusmerkintäruutuineen), joka auttaa ohjeistusten läpikäymistä kattavalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisäksi esimiehet pystyvät työkorttia läpikäymällä valvomaan oppimisprosessia paremmin ja ajantasaisemmin.

Lisäinformaatiota on kaikille uusissa ja ajankohtaisissa asioissa usein annettu kirjallisessa muodossa, kuten toimiston ilmoitustaululla, erityisessä viestivihkossa tai yksittäisissä työpisteissä (esim. baarin laatikostossa kausiluontoisten cocktailien reseptit tai koneiden ja laitteiden käyttöohjeistukset). Näillä keinoin saadaan siirrettyä vastuuta työntekijöille, koska heidän oletetaan lukevan ilmoitustaulu aina ennen työvuoronsa

alkamista. Ongelma on kaksijakoinen: joko työtehtäviä ei ole ohjeistettu kirjallisesti lainkaan tai sitten ohjeistot ovat paisuneet liian laajoiksi jokapäiväiseen työkäyttöön. Ne tulisikin suunnitella siten, että tarvitaan koko laajuudessa vain koulutustilaisuudessa ja harvemmin ”erikoistilaisuuksissa”.

Työntekijän urakehityksen mahdollistaminen ja tukeminen on huomioitu jokaisessa kohdeyrityksessä. Henkilöstön kehittämistä tapahtuu monessa eri yhteydessä. Tavanomaisempia toimenpiteitä ovat muun muassa erilaiset koulutustilaisuudet ja työtehtäviin perehdyttäminen, mutta myös yrityksen toimesta tapahtuva henkilöstön omaehtoisen opiskelun tukeminen. Ammatillista kehittämistä lähestytään usein tarvekohtaisesti kiinnittämällä huomio henkilön puutteisiin, vaikka koulutusta suunniteltaessa ja painottaessa voitaisiin huomio kiinnittää henkilön potentiaaliin tulevaisuutta silmällä pitäen. Varsinkin yritys C lähtee liikkeelle ajatuksesta kouluttaa talon sisällä lupaavimmat rivityöntekijät esimiehiksi, ja kurssuja järjestetään nimenomaan etenemisen mahdollistamiseksi.

Kaikille ravintolapäälliköille tuntuu olevan itsestäänselvyys työntekijöiden opiskelujen tärkeys, mikä toteutetaan (osittaisen) opintovapaan myöntämisenä ja joustavuutena jokapäiväisissä työaikajärjestelyissä. Työnantajankin järjestämälle kurssille osallistuminen on yleensä toteutettava omalla vapaa-ajalla, eikä myöskään seminaareihin osallistumista nähdä osana työtä. Työnantajilla on taustalla usein ajatus työntekijöiden nopeasta vaihtuvuudesta, jolloin panostaminen yksittäiseen työntekijään nähdään riskisijoituksena. Toisaalta työntekijän kehittymisen tukeminen alansa osaajana on kuitenkin osa yrityksen yhteiskuntavastuuta ja kohottaa työntekijän motivaation ohella yrityskuvaa.

4.3.2 Tasapuolisen kohtelun edistäminen

Ravintolapäälliköillä on tärkeä rooli pyrittäessä yrityksen sisällä tosiasialliseen tasa-arvoon muodollisen tasa-arvon ohella. Vaikka lähtökohtaisesti kohdeyrityksissäni ylenemismahdollisuudet ovat samat kaikille, ja työntekijöillä on yhtäläiset oikeudet ja

velvollisuudet, eroja kuitenkin kaikesta huolimatta löytyi miesten ja naisten palkkauksen tai työtehtävien/-asemien välillä.

Työehtosopimus asettaa palkoille minimirajat, joita ei saa alittaa. Ravintoloiden työntekijöiden tuntipalkka on osalla TES:n mukainen, kun taas osalla työntekijöistä on neuvottelujen tuloksena korkeampi sopimuspalkka (poikkeuksen tässä tekee ketjuravintola C, missä noudatetaan tiukasti palkkataulukkoa kaikkien työntekijöiden kohdalla). Vaikka yleiskorotukset kohdistuvat kaikille, ongelmaksi jää sopimuspalkkojen kirjavuus. Mielenkiintoiseksi tilanteen tekee erityisesti se, että pääosin miehillä on korkeammat palkat, vaikka osa ravintolapäälliköistä kuitenkin tunnustaa pitävänsä naisia keskimäärin ahkerampina työntekijöinä. Mielletäänkö naiset alitajuntaisesti edelleen vain kahvinkeitäjäiksi, vai uskaltavatko miehet vain hinnoitella itsensä korkeammalle?

Toinen erikoinen piirre palkkaa koskien oli se, että työtehtävien muutokset ja oppiminen eivät välttämättä vaikuta lainkaan palkkaan. Tässäkin positiivisena poikkeuksena on yritys C, joka huomioi palkassa paitsi työtehtävien muutokset, myös esimerkiksi myyntivolyymien konkreettisen näytön. Toisaalta pelkästään palkkoja katsomalla ei aina voida vetää täysin suorja johtopäätöksiä. Esimerkkiyrityksessä D ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaan tulee lisätä luontoisedut (muun muassa juhlien järjestäminen ravintolassa, asunto- ja ruokailuetuudet, yksityinen hammashuolto).

Myös ravintola-alalla voidaan käyttää kannustavia palkkausjärjestelmiä, kunhan otetaan huomioon palkan määräytymisen perusteet eli niiden on pysyttävä tosiasiallisesti syrjimättömänä. Ravintoloissa A ja B kannustinjärjestelmät ovat jo alkoholilainsäädännön kanssa ristiriidassa (päinvastoin tehostettu nykyisin anniskelun valvontaa, vaikka se ravintolan myynnistä pois onkin), mutta yrityksessä C on käytössä vastuukatteiden käyttö (esimerkiksi pikkujoulujen myynti). Tämä tarkoittaa käytännössä tulosvastuun ottamista, jolloin palkka määräytyy työmäärän ja myyntivoiton perusteella (TES:n peruspalkka + prosenttiosuus).

Vaikka osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on lähtökohtaisesti (muodollisesti) samat lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet kuin vakituisilla, niissäkin eroavuuksia

näkyä kuitenkin käytännössä. Työpaikan säännöt tuntuvat olevan sitä joustavampia, mitä ”kiinteämmin työntekijä kalustoon kuuluu”. Näin ollen esimerkiksi työaikoja ei lasketa minuutilleen (töistä lähteminen, kahvi- ja tupakkatauot), mutta toisaalta kokopäiväisillä työntekijöillä on hierarkkia-asetaan riippumatta tietynlainen korostettu vastuuasema ja lojaliteettivelvollisuus työnantajaa kohtaan. Itse koen kyseiset toimintamallit ongelmaksi, sillä ne ovat omiaan synnyttämään epäoikeudenmukaisuuden tunnetta osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työntekijöissä. Mikäli firman käytäntönä on esimerkiksi ostaa joululahja vain osalle henkilökuntaa, tämä tulisi ainakin pystyä perustelemaan ymmärrettävällä tavalla.

Yksi ravintolapäälliköiden tehtävistä on tiedottaa uusista ja vapautuvista työpaikoista yrityksessä tai työpaikalla varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Ravintoloiden käytännöissä oli huomattavia eroavuuksia, mutta pääosin avautuvat työpaikat pyritään täyttämään työpaikan sisältä käsin (joko suunnitellusti pyytämällä uuteen työtehtävään valittuja henkilöitä, tai sitten yleisesti asiasta suullisesti tai intrassa tiedottamalla). Toisaalta yhdessä yrityksessä käytännössä kaikki työntekijät olivat työpaikkojen suhteen yhtä tietämättömiä eli saattoivat lukea vapautuvista työpaikoista työvoimatoimiston sivuilta. Käsittääkseni tällöin tasapuolisen kohtelun vaatimusta enemmän huomiota jouduttaisiin kiinnittämään työnantajan velvollisuuteen tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle (TSL 2:5).

4.3.3 Työturvallisuus

Työnantajalle on asetettu velvollisuus huolehtia tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuden kannalta etukäteissuunnittelulla on tärkeä merkitys, mutta työympäristön ja työolojen valvonta ravintoloissa on käytännössä jatkuvaa tarkkailua päivittäin tapahtuvan omavalvontajärjestelmän avulla. Vaikka ravintolapäällikkö vastaa viime kädessä työpaikan turvallisuudesta, on jokaisella työntekijällä raportointivelvollisuus havaitsemistaan puutteista muuttamalla seurannan raportoinniksi:

- Mahdollisuus kehittää henkilöstön aktiivisuutta veloitteiden toteuttamisen turvaamisessa
- Perusta virheiden ehkäisemiselle ja korjaamiselle
- ”Valvonnan rakentaminen jokaisen työntekijän korvien väliin”
- Seurannan kohdistuttava oikeisiin ja olennaisiin asioihin
- Valittujen sääntöjen seurannassa on esimiehen oltava tiukka eikä hyväksyä linjasta poikkeavaa toimintaa, koska vain tasaisella ja johdonmukaisella seurannalla voidaan

Kohdeyrityksissä ravintoloiden pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat sekä henkilökunnan työsuojeluohjeistus ovat helposti henkilökunnan saatavilla (yrityskohtaiset toimistoiden hyllyissä sekä yleisemmät kauppakeskusten intranetissa), mutta se ei välttämättä vielä riitä. Pelastus- ja turvallisuussuunnitelmien läpikäyminen voitaisiin mielestäni systemaattisesti ottaa osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Lisäksi päivitysten ja eritoten suurempien muutosten yhteydessä on huolehdittava siitä, että kaikki työntekijät saavat asiasta tiedon. Työsuojelun toimintaohjelma on yleisesti ottaen ravintoloissa ymmärretty paitsi yksityiskohtaisena ohjelmana myös yleisluontoisena toimintapolitiikkana, mutta sen pitäisi näkyä vielä konkreettisemmin käytännössä.

Työnantajan on huomioitava työn, työympäristön ja työolosuhteiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin kuuluvat seikat. Työntekijän tullessa raskaaksi työnkuva ei muutu lainkaan eikä sitä usein oteta muutenkaan millään tavalla käytännössä huomioon. Tuleva äiti toimii kuten muutkin työntekijät äitiyslomansa alkamiseen asti. Työntekijän pyynnöstä ravintolapäällikkö saattaa yrittää järjestää yövuoroja pois. Myös lepotaukojen pyytäminen tai raskaiden tavaroiden nostamisen delegoiminen muille on kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta, mikä saa aikaan työnantajakuvan kärsimistä.

Kaikkia työhön liittyviä haitta- ja vaaratekijöitä ei voida täydellisesti ja aukottomasti parhaillakaan varotoimilla poistaa, mutta riskien arviointi on yksi osa

työturvallisuusvelvoitteen täyttämistä ja korostuu erityisesti ravintola-alalla. Ravintoloiden sisällä on varmistettava esimerkiksi keittiökoneiden turvallisuus. Pääasiassa tämä on keittiömestarin vastuulla, ja jatkuvan omavalvonnan merkitys on tässäkin keskeinen. Yksintyöskentely, ilta- ja yövuorot, anniskeluoikeudet, ravintoloiden sijainnit juna-aseman tai Alkon läheisyydessä ovat tekijöitä, jotka lisäävät tarvetta minimoida mahdollisten ulkopuolisten vaarojen ja väkivallan uhkaa. Kohdeyrityksissä valvontaa on lisätty asentamalla nauhoittavia kameroita sekä ravintolan sisä- että ulkopuolelle, jonka lisäksi järjestyksenvalvojen poissaollessa (eli päivisin) työntekijöillä on käytettävissään kauppakeskuksen vartijointiliike (yritykset B ja D). Nämä tukevat sekä henkilökunnan että asiakkaiden turvallisuutta sekä ennaltaehkäisevästi että tarvittaessa jälkikäteen. Ainoastaan yrityksessä C oli henkilökunnalle järjestetty koulutusta siitä, kuinka uhkaavissa tilanteissa tulisi toimia, vaikka erityisesti yksintyöskentelyssä korostuu työkokemuksen ohella työnantajan antaman ohjauksen ja opetuksen merkitys. Nykyään yksintyöskentelyyn vaaditaan vähintään kahden vuoden työkokemus. Ennakoitavina tilanteita voidaan pitää esimerkiksi tulipaloa tai työvälineiden hajoamista.

Yrityksissä havaittuja turvallisuusjärjestelmien puutteita:

- ei konkreettista, ajantasaista turvallisuuspolitiikkaa
- kriittisiä tekijöitä tai turvallisuuspäämääriä ei liitetty osaksi liiketoimintaa
- päämääriä ei osata konkretisoida tai paloitella pienemmiksi tavoitteiksi
- toteutumisen seurannassa ei konkreettisia kriteereitä
- vastuita, velvoitteita ja valtuuksia ei määritelty riittävän tarkasti
- puuttuvat rutiinit toiminnan laadun omaehtoiselle ylläpitämiselle ja varmistamiselle: muistiin kirjataan vain sattuneet tapaturmat, vahingot ja häiriöt eikä kaiveta esille syitä
- ennaltaehkäisevän toiminnan merkitys unohdetaan
- riskien arviointi nähdään kertaluontoisena tapahtumana, eikä jokapäiväisenä toimintana
- henkilöstön sitouttamisessa epäonnistutaan mm. puutteellisen osallistumisen, koulutuksen ja sitoutumisen takia

Työturvallisuuteen liittyy myös fyysisen kuormittavuuden minimointi (seisomatyö). Henkistä ja fyysistä rasittavuutta varten lounasravintoloissa samalle henkilölle on laitettu saman työpäivän ajalle erityyppisiä tehtäviä.

”Töihin tullessa katteet pöytiin, kerätään pokien jäljiltä likaisina takaisin ja loppupäivä ollaan baarin puolella tai puretaan kuormaa –mutta ei ehdi ainakaan kyllästymään, kun koko ajan on juostava tuli hännän alla”

Vaikka ravintolatyöskentely on aika fyysistä, ainoastaan yritys C käyttää työhöntulotarkastuksia. Ravintoloiden henkilökunnalla ei ole mahdollisuutta poistua työpisteestä, mutta pienissä yrityksissä (A ja D) työntekijöille on järjestetty istumismahdollisuus baaritiskin takana. Työntekijöiden ruokatauko on palkallinen, paikasta ja työtilanteesta johtuen 12-20 minuutin mittainen (paitsi työskennellessä yksin).

4.3.4 Selvitysvelvollisuus

Koska ravintolapäällikkö palkkaa uudet työntekijät, jää hänelle velvollisuus tiedottaa työsuhteen ehdoista kirjallisesti. Vaikka TSL 2:4 säännöksen luulisi olevan tarkoituksenmukainen ja melko helposti täytettävissä, kahdessa kohdeyrityksessä selvitystä ei katsottu kuitenkaan tarpeelliseksi eikä näin ollen lainkaan käytetty (enemmän keskitytään kertomaan ravintolan toiminnasta ja käytännöstä). Kahdessa muussa yrityksessä työsuhteen ehdoista sovittiin jo kirjallisessa työsopimuksessa (viittaus TES:iin), ja lisäksi annettiin suullinen selvitys mahdollisten epäselvyyksien välttämiseksi.

”Ainoastaan asiakas voi erehdyksissään suututtaa baarimestarin kutsumalla häntä tarjoilijaksi.”

Vaikka työsopimuslaissa on lueteltu selvityksen vähimmäisehdot, ravintola-alalla on vallitsevana käytäntönä, että työntekijää haettaessa tai palkattaessa sovitaan ainoastaan työntekijän nimikkeestä, josta myös selviää riittävästi työtehtävien pääasiallinen laatu ja käytännössä myös työajat (tarjoilija vs. baarimestari). Toisaalta

selvitys työtehtävistä voi edellyttää myös työntekijän aseman selvittämistä, jolloin yksilöinnillä on keskeinen merkitys sovellettavien palkkausperusteiden kannalta.

4.3.5 Palkanmaksuvelvollisuus

Palkanmaksuvelvollisuus on työntekijän näkökulmasta ehkä työnantajan tärkein työ sopimuslaissa määritelty velvollisuus. Sen mukaan palkka on maksettava oikeassa muodossa oikeaan aikaan, ja työntekijälle on toimitettava palkkalaskelma. Vaikka säännöksen asettaman velvollisuuden täyttäminen kuulostaa yksinkertaiselta verrattuna moneen yleisluontoisempaan säännökseen, haastatteluissa nousi kuitenkin esiin useampiakin epäkohtia koskien palkan myöhästelyjä tai tiliotteen toimittamista ja jopa oikeudetonta palkan tai saatavien pidättämistä. Lisäksi ravintoloissa saatetaan vyöryttää velvollisuutta työntekijöiden vastuulle, esimerkiksi juhlapyhistä saatavia kompensatioita on osattava pyytää itse puolen vuoden välin maksettavaksi (mikä saattaa olla kohtuutonta työpaikoissa, missä suurin osa työntekijöistä on nuoria ja tietämättömiä).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työsopimuslain velvoitteiden toteuttamisessa kompastuskivenä ei ole niinkään johdon osaamattomuus, vaan se että he tuntuvat luottavan asioiden hoituvan pelkästään omalla painollaan. Työhyvinvoinnin aktiivisella johtamisella on kuitenkin suuri merkitys työsopimuslain velvoitteiden toteutumisessa.

Ehkä aivan pieniä työpaikkoja lukuunottamatta työnantajalle kuuluvat velvollisuudet on käytännössä työnantajan organisaation sisällä osoitettu tietyissä tehtävissä oleville henkilöille, ravintoloissa ravintolapäällikölle ja häneltä edelleen vuorovastaaville. Delegoitaessa ravintolapäälliköltä alemmalle tasolle työsopimuslain työnantajalle asettamia velvoitteita (erityisesti työturvallisuuden osalta) passiivinen sivusta seuraaminen ei välttämättä riitä, vaan on varmistettava henkilökunnan ohjeistaminen ja tiedottaminen. Työnantajan edustajana ravintolapäälliköt ovat vastuussa lain asettamien velvoitteiden toteuttamisessa. Vaikka vuorovastaava toteuttaisikin osaltaan raportointivelvollisuuden, on ravintolapäällikön asiana päättää asian jatkotoimenpiteistä. Lisäksi työntekijän ohjaamisen lisäksi esimiestoiminnan esimerkillisyys on huomattavan tärkeässä asemassa.

Ongelmaksi voi muodostua ravintolapäällikön toimiminen työntekijän ja työnantajan välissä (eritoten paikassa D, jossa ulkomaalainen omistaja tuntuu yrittävän kapinoida suomalaista työlainsäädäntöä ja ”muuta hölynpölyä” vastaan käskyvaltaisella, auktoritäärisellä johtamisella). Omistaja haluaa usein palkata töihin sukulaisiaan, jolloin työntekijöiden tosiasiallinen tasa-arvoisuus saattaa menettää merkityksensä (sukulaissuhde on valitettavan ”usein todettavissa suoraan työhön osallistumisen asteesta”). Lisäksi vaikka monikulttuurisuus on rikkaus, käytännössä ulkomaalaisen työvoiman käyttäminen tuo osaltaan lisää haastetta velvoitteiden toteuttamiselle käytännössä (yhteisen kielen puute informaation jakamisessa, työkulttuurien eroavaisuudet ja niiden vaikutus yritykseen).

Suunnittelulla pystytään ennaltaehkäisemään useita mahdollisia ongelmia paitsi työturvallisuudessa (esimerkiksi tilan valvominen käynnistetään jo suunnitteluvaiheessa), myös työviihtyvyyden parantamisessa. Esimerkiksi

työntekijöiden kohdalla kiusaaminen ja häirintä saadaan usein minimoitua luomalla toisia kunnioittava ja avoimet keskustelut mahdollistava työyhteisö. Yhteisaktiviteetin järjestämistä tärkeämmäksi nähdään ravintolapäälliköiden keskuudessa jokapäiväisen kanssakäyminen työpaikoilla, mutta se edellyttää myös ravintolapäälliköltä asioihin puuttumista ajoissa passiviteetin sijasta. Ravintolayhteisöissä ei ole tapana järjestää yhteisiä ja säännöllisiä palavereja, koska johto pitää niitä usein vähämerkityksellisinä toiminnan kannalta, mutta yleensä ihmiset haluavat tietää jo taloon kuulumisen takia missä mennään. Näin ollen yhteiset palaverit ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja luovat menneä, informaatio liikkuu niissä molempiin suuntiin edesauttaen tiedon myöhempää hyödyntämistä.

6 YHTEENVETO

Yksi esiinnoussut kysymys koskee sitä, pystyisikö velvoitteet toteuttamaan muilla(-kin) tavoin kuin mitä aina on tehty ja tälle pohjautuva keskustelu siitä, mitä asioita pidetään itsestäänselvyyksinä ja mitä asioita voidaan muuttaa. Tällä hetkellä viranomaisvalvonnan merkitys sanktio- ja lupajärjestelmiseen on erittäin suuri, sillä usein asioihin ei kiinnitetä huomiota tai jakseta puuttua ennen viranomaisen antamaa huomautusta. Ongelmana reagointi ongelmiin eikä niiden ehkäiseminen: aika tulisi käyttää ennakoivaan ja suunnittelevaan toimintaan eikä jälkiselvittelyihin ja selittelyihin. Työntekijän terveys, turvallisuus ja viihtyvyys edellyttävät kuitenkin velvoitteiden suunnittelua, toteuttamista ja jatkuvaa tarkkailua. Erityisesti turvallisuusajattelu olisi tarpeellista kytkeä osaksi yrityksen koko toimintaa ja johtamisjärjestelmää. Toimenpidesuunnitelman laajuus ja monitahoisuus riippuvat yksittäistapauksittain tilanteesta ja haasteen koosta.

Työhön perehdyttäminen, opetus ja ohjeistaminen tuli olla jatkuvaa, jotta työntekijöiden osaaminen voidaan pitää ajan tasalla. Tarkkailua voidaan toteuttaa myös ilman erityisiä määrämuotoisia seurantajärjestelmiä tai tilastointeja, mutta tulosten tallentaminen ja niistä tiedottaminen auttaa kehittämään kullekin työpaikalle parhaiten sopivaa turvallisuusjärjestelmää ja myönteistä turvallisuuskulttuuria.

Informaation epätasainen jakautuminen työpaikoilla sekä toimiminen omistajien tavoitteiden välittäjänä työntekijöille ovat keskijohdon haasteina useimmissa työympäristöissä. Jatkotutkimusta voisi ajatella vertailun vuoksi aivan erilaisessa organisaatiossa, kuten tietopääomaan nojaavassa yrityksessä, jossa työhyvinvoinnin merkitys ja fyysisen läheisyyden puute ovat molemmat korostuneet. Lisäksi työnteon muuttuminen vaikuttaa osaltaan myös esimerkiksi kuormittavuuden muutoksiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit

Aaltio, Iiris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Autio, V, Juuti, J & Wiik, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa. JTO-Palvelut Oy.

Ervasti, Kaijus: Eräitä näkökohtia empiirisen tiedon hyväksikäyttämisestä oikeustieteessä. Lakimies 3/1998, s. 364–388.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

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

Juuti, Pauli (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.

Juuti, P. & Rovio, E (toim) 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu. Otava.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.

Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Ullakonoja, V. & Valkonen, M. 2006. Työoikeus. Juva. WSOYpro.

Kerko, Petri. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo. PS-kustannus.

Kirk, Jerome & Miller, Marc L. 1986: Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills: SAGE.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Tallinna. Tietosanoma.

Lindfors, Heidi 2008. Sivullisen asema ulosotossa. Helsinki. Edilex Academica.

Nohrian N, Joyce W ja Robertson B. 2003. What really works. Harvard Business Review OnPoint. (viitattu 8.1.2012) Saatavilla: <http://www.evolutivconsultants.ro/wp-content/uploads/2010/03/What-Really-Works.pdf>

Nyberg, Juha 2002. Työsuhteen asiakirjamallit. Helsinki. WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva. WSOYpro.

Partanen, K. & Koskinen, S. 2008. Työteon keskeisten ehtojen selvitysvelvollisuus – sisältö, menettely ja oikeusvaikutukset.. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 27.8.2008.

Saloheimo, Jorma 2006. Työturvallisuusosoikeus. Helsinki. Talentum.

Sarkko, Kaarlo 1080. Työoikeus – Yleinen osa. Helsinki. Lainopillisen ylioppilastiedekunnan kustannustoiminta.

Schein, E.H. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass.

Siiki, Pertti 2008. Työturvallisuuslainsäädäntö – Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 22.12.2008

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio. UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tiitinen, K. & Kröger, T. 2003. Työsopimusoikeus. Helsinki. Talentum.

Tiitinen, Kari-Pekka 2005. Työoikeuden pääasiat. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Työterveyslaitos 2009. Työ ja terveys –haastattelututkimus 2009. (viitattu 2.1.2012)
Saatavilla:http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf

Ullakonoja, Vesa 2007. Eräitä nuoren työhönottoon liittyviä kysymyksiä. Edilex Asiantuntijakirjoitukset 12.6.2010.

Äimälä M, Åström J, Rautiainen H & Nyssölä, M. 2007. Käytännön työoikeutta esimiehelle. Helsinki. WSOYpro.

Virallislähteet

Hallituksen esitys eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 157/2000.

Työsopimuslakikomitean mietintö 2000:1.

Oikeuskäytäntö

KKO 1992:180.

KKO 1994:92.

KKO 1998:144.

KKO 2001:58.

KKO 2004:103.

KKO 2010:5.

Itä-Suomen hovioikeus 6.2.2003 S 02/978

TT 1976:10.

TT 2001:1.

TT 2001:52.

TT 2001:58.

TT 2008:8.

Asia C-350/99 Wolfgang Lange vs. Georg Schunemann GmbH.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Yleisvelvoite

1. Miten edistetään työntekijöiden viihtyvyyttä ja yhteishenkeä?
 - suhteessa työnantaja-työntekijä sekä työntekijöiden kesken?
 - miten korjataan työntekijöiden ”kriisit” (kiusaaminen, erimielisyydet yms)
2. Työtehtävien muuttuessa miten varmistetaan työntekijöiden työntekevalmiudet?
 - kuka kouluttaa ja ohjaa?
3. Työntekijän urakehityksen mahdollistaminen ja tukeminen (mahdolliset auttavat toimenpiteet)?

Tasapuolisen kohtelun edistäminen

1. Miten pyritään muodollisen tasa-arvon ohella tosiasialliseen tasa-arvoon?
 - onko eroja kuitenkin kaikesta huolimatta miesten ja naisten palkkauksen tai työtehtävien/asemien välillä?
2. Onko osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä samat oikeudet ja velvollisuudet kuin vakituisilla?
3. Käytetäänkö kannustavia palkkausjärjestelmiä?
 - jos, millä perusteilla palkkaus määräytyy ts. pysyykö tosiasiallisesti syrjimättömänä?
4. Miten tiedotetaan vapautuvista ja uusista työpaikoista?

Työturvallisuus

1. Työympäristön ja työolojen valvonta -jatkuvaa tarkkailua?
2. Työntekijän tullessa raskaaksi, muuttuuko työnkuva jotenkin tai otetaanko sitä muuten millään tavalla käytännössä huomioon?
3. Ymmärretäänkö työsuojelun toimintaohjelma yleisluontoisena toimintapolitiikkana vai yksityiskohtaisena ohjelmana?
4. Mitkä voidaan nähdä juuri tällä työpaikalla haitta- ja vaaratekijöinä?
-kaikkea ei voi poistaa, mutta kuka ja miten suoritetaan riskien arviointi?
5. Iltaisin ja yksintyöskentelyn vaarojen ja väkivallan uhan minimointi?
6. Keittiökoneiden turvallisuuden varmistaminen?
7. Fyysisen kuormittavuuden minimointi? (seisomatyö)
8. Työturvallisuusvelvoitteiden delegointi esim. ravintolapäälliköltä alemmalle tasolle?

Selvitysvelvollisuus

1. Miten täytetään? (erillinen asiakirja, työsopimuksessa viittaus tes:iin yms)
2. Millaisten (laissa mainitsemattomien) ehtojen katsotaan olevan juuri tässä ravintolassa keskeisiä?
-vaihtelu työtehtävien välillä?