

Elina Hautakoski

PEREHDYTYSOPAS SUOMENSELÄN OSUUSPANKILLE

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Marraskuu 2017	Tekijä/tekijät Elina Hautakoski
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PEREHDYTY SOPAS SUOMENSELÄN OSUUSPANKILLE		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 47 + 2	
Työelämäohjaaja Sirpa Huttunen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Suomenselän Osuuspankki. Yritys kuuluu OP-ryhmään ja toimii neljällä eri paikkakunnalla. (Haapajärvi, Kärämäki, Pyhäjärvi ja Haapavesi). Yrityksen palveluihin kuuluvat laaja-alaisesti kaikki finanssialan palvelut.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perehdyttämisosas Suomenselän Osuuspankille. Perehdytysoppaan tarkoituksena on helpottaa ja tukea uutta työntekijää, työnantajaa ja yrityksen nykyistä henkilökuntaa perehdyttämiprosessissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden pääteemat olivat henkilöstöjohtaminen ja perehdyttäminen. Henkilöstöjohtamisesta käsiteltiin sen tarkoitusta ja merkitystä sekä henkilöstösuunnittelua ja strategista henkilöstöjohtamista, henkilöstön suoriutumisen johtamista ja palkitsemista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisestä käsiteltiin perehdyttämisen hyötyjä työntekijälle ja työnantajalle sekä perehdyttämisen suunnittelua ja perehdyttämisen vaiheita. Työhyvinvointi on yksi tärkeä osa henkilöstöjohtamista, joten sitä on käsitelty opinnäytetyössä myös.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytysopas, joka on pituudeltaan noin 15 sivua. Opinnäytetyössä on kuvattu oppaan sisältöä, mutta sisältöä ei julkaista. Opas on tarkoitettu uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi.</p>		

Asiasanat henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysopas, työhyvinvointi

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date November 2017	Author Elina Hautakoski
Degree programme Business Administration		
Name of thesis EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR SUOMENSELÄN OSUUSPANKKI		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 47 + 2	
Supervisor Sirpa Huttunen		
<p>The thesis was commissioned by Suomenselän Osuuspankki. The company belongs to the OP-group and has branches in four towns. (Haapajärvi, Kärämäki Pyhäjärvi and Haapavesi). The company's services are all financial services.</p> <p>The objective of this study was to create an employee orientation guide for Suomenselän Osuuspankki. The purpose of the orientation guide is to help and support new employees, employer and the company's current staff.</p> <p>The two main themes of this study were human resource management and orientation. As for the resource management the thesis discusses its purpose and meaning as well as staff planning and strategic human resource management, the management of staff performance rewarding and developing staff competence. As for employee orientation the thesis discusses the benefit for the employees and the employer planning of the employee orientation and the phases of employee orientation. Welfare at work is one important part of human resource management, so it has been discussed in this thesis.</p> <p>The end result was a drafted orientation guide of about fifteen pages. The thesis describes the content of the guide, but the content is not published. The guide is intended to help in the orientation of a new employee.</p>		

<p>Key words employee orientation, employee orientation guide, human resource management, welfare at work</p>
--

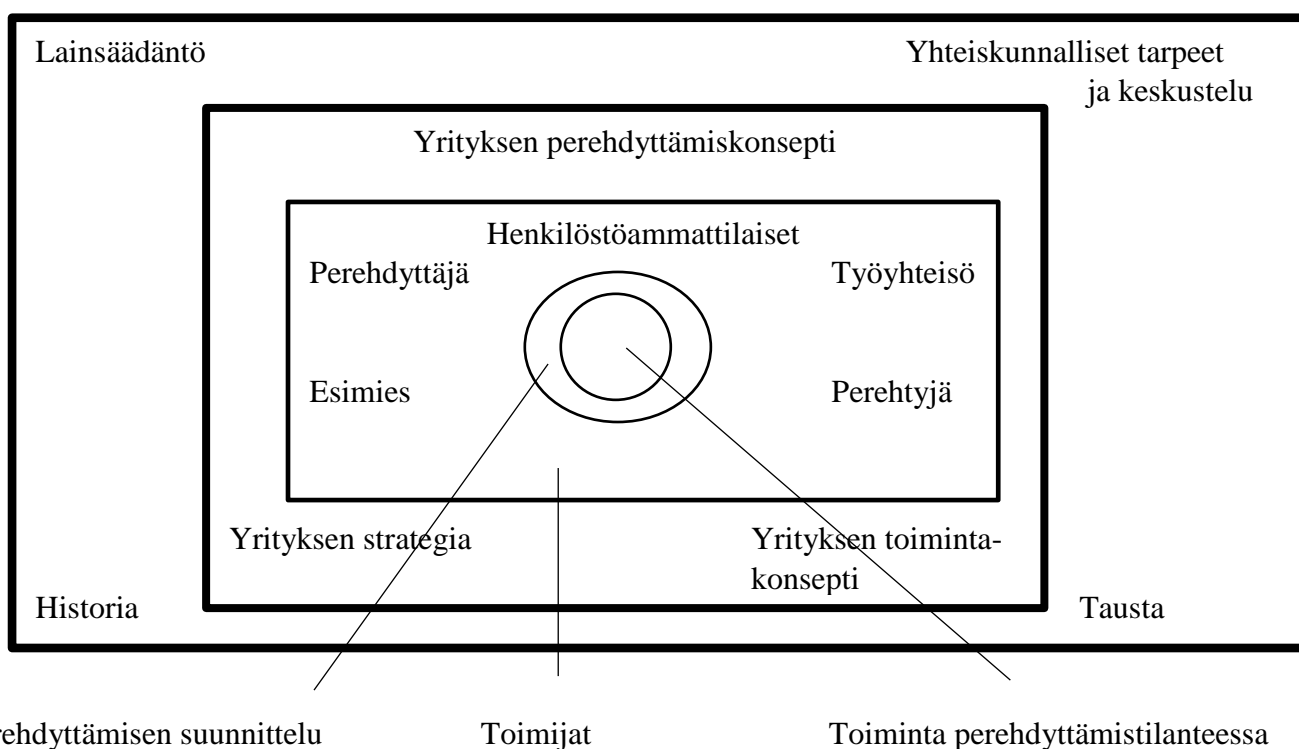
TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	5
2.1 Henkilöstöjohtaminen johtamisen osa-alueena	5
2.1.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja merkitys	5
2.1.2 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöstrategia	7
2.1.3 Henkilöstön suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen	10
2.1.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	14
2.2 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys	19
2.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	20
2.2.2 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja	21
2.2.3 Työhyvinvoinnin eri malleja	22
2.2.4 Työhyvinvoinnin uhkatekijöitä.....	26
3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN	28
3.1 Perehdyttämisen käsite, merkitys ja tavoitteet	28
3.2 Perehdyttämisen hyödyt	29
3.2.1 Hyödyt työntekijälle.....	30
3.2.2 Hyödyt työnantajalle.....	30
3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	31
3.4 Perehdyttäminen prosessina	33
3.4.1 Perehdyttämisen suunnittelu.....	37
3.4.2 Perehdyttämisen toteutus	38
3.4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	41
4 PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN SUOMENSELÄN OSUUSPANKILLE	42
4.1 Perehdytysoppaan tavoitteet	42
4.2 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö	42
4.3 Perehdytysoppaan käyttäminen	43
5 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	44
LÄHTEET	47
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Perehdyttämisen lähtökohdat	1
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen, perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin yhteys toisiinsa	2
KUVIO 3. Organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen yhteys toisiinsa	9
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä pääelementtiä	12
KUVIO 5. Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä	13
KUVIO 6. Osaamisen kehittäminen prosessina.....	15
KUVIO 7. Henkilöstön kehittämisen muotoja.....	17

KUVIO 8. Henkilöstön kehittämismenetelmät.....	18
KUVIO 9. OP-ryhmän työhyvinvoinnin kokonaisuus.....	19
KUVIO 10. Työkykytalo	22
KUVIO 11. Työn kuormittavuuden perusmalli	23
KUVIO 12. Työhön liittyvät psyykkiset kuormitustekijät.....	24
KUVIO 13. Työstressiä aiheuttavia tekijöitä.....	25
KUVIO 14. Työn vaatimukset ja kontrolli.	26
KUVIO 15. Perehdyttämisen kokonaiskuva.....	29
KUVIO 16. Perehdyttämisen eri vaiheet	34
KUVIO 17. Työnopastuksen viisi askelta.....	40

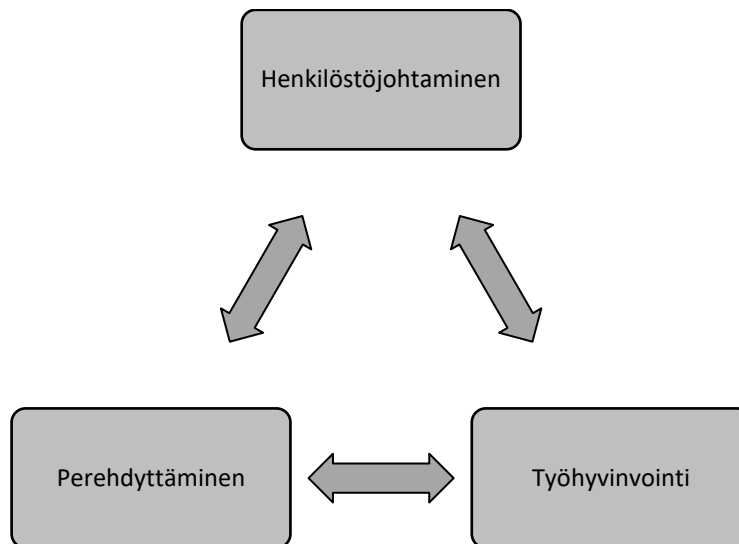
1 JOHDANTO

Jokainen työsuhteessa ollut tai työsuhteessa oleva on saanut perehdytyksen työsuhteen alussa. Perehdytys voi tapahtua monella eri tavalla, yrityksestä ja yrityksen toimintatavoista riippuen. Usein perehdytys ja työnopastus koetaan samaksi asiaksi. Todellisuudessa ne ovat kuitenkin kaksi täysin eri asiaa, jotka liittyvät toisiinsa. Perehdytys ja työnopastus ovat molemmat osa perehdytysprosessia ja tukevat toisiaan. Perehdytyksessä uusi työntekijä saa tarvittavaa tietoa yrityksestä, uudesta työstä ja työpaikan toimintatavoista. Työnopastus on käytännön opastusta uuteen työhön. Työnopastusta on haastava toteuttaa, mikäli uutta työntekijää ei ole perehdytetty uuteen työhön. Työlainsäädäntö velvoittaa yritystä hyvään perehdyttämiseen sekä säännölliseen palkanmaksuun. Perehdyttämisen on monta eri puolta ja perehdytystä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Perehdyttämiseen liittyviä ja vaikuttavia tahoja sekä asioita ovat lainsäädäntö, yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu, yrityksen strategia, yrityksen perehdyttämiskonsepti, yrityksen toimintakonsepti, esimies, nimetty perehdyttäjä, henkilöstö, työyhteisö ja itse perehtyjä. Kuviossa 1 on kuvattu perehdyttämisen lähtökohdat ja perehdyttämiseen vaikuttavat tahot.



KUVIO 1. Perehdyttämisen lähtökohdat (mukaiillen Kupias & Peltola 2009, 16)

Perehdytys on osa henkilöstöjohtamista ja on usein yrityksen henkilöstöjohtajan vastuulla, mutta usein perehdyttämiseen osallistuu myös muita työyhteisön jäseniä. Yrityksen kannattaa panostaa perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys antaa parhaimman hyödyn uudelle työntekijälle sekä yritykselle ja yrityksen asiakkaille. Hyvällä perehdytyksellä on positiivinen vaikutus yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja markkinointiin sekä yrityksen tulokseen. Hyvin perehdytetty henkilöstö on motivoituneempaa työhön ja tämän kautta vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen tulokseen. Hyvä perehdytys vaikuttaa myös työntekijöiden työhyvinvointiin heti työsuhteen alusta asti. Henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen lisäksi tässä opinnäytetyössä käsitellään myös työhyvinvointia. Kuviossa 2 on esitetty henkilöstöjohtamisen, perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin yhteys toisiinsa. Kuvio 2 toimii tämän opinnäytetyön viitekehyksenä.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen, perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin yhteys toisiinsa

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Suomenselän Osuuspankki, joka on yksi OP-ryhmän pankeista. Yrityksen konttoreita on neljällä eri paikkakunnalla, jotka sijaitsevat Pyhäjärvellä, Haapajärvellä, Haapavedellä ja Kärsämäellä. Näiden paikkakuntien lisäksi yrityksen toimialueeseen kuuluu myös Reisjärvi. Yrityksen organisaatio muodostuu toimitusjohtajasta, hallintojohtajasta, riskienhallintapäälliköstä ja toimihenkilöistä. Toimihenkilöt kuuluvat kukin oman alansa tiimiin, joita ovat rahoitus-, sijoitus- päivit- täis-, yritys- ja lainopilliset tiimit. Yrityksen johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, hallintojohtaja, ris- kien hallintapäällikkö sekä jokaisen neljän konttorin johtajat.

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja työn tarkoituksena on laatia perehdytysopas Suomenselän Osuuspankille. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole perehdytysopasta ja perehdyttämisessä ei ole ollut yhtä selkeää toimintatapaa konttoreiden kesken. Perehdyttäminen on tehty pääasiassa OP-ryhmän yleisten ohjeistusten mukaan ja perehdyttäminen on ollut suurimmaksi osaksi käytännön työnopastusta. Tällä hetkellä perehdyttäminen on konttoreittain vastuutettu tietyille henkilöille. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 56 toimihenkilöä ja yritykseen palkataan vuosittain uutta henkilöstöä, kuten kesätyöntekijöitä. Perehdytysoppaasta uskotaan olevan hyötyä niin perehdyttäjälle, perehdytettävälle kuin koko henkilöstölle. Yrityksessä on liikkuvuutta eri konttoreiden välillä, myös se tukee perehdyttämiskäytännön yhtenäistämistä. Yrityksessä koetaan työhyvinvointi tärkeänä asiana ja henkilöstön työhyvinvointiin halutaan panostaa. Työhyvinvointiin liittyen opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on auttaa kehittämään ja ylläpitämään työhyvinvointia sekä ennalta ehkäisemään työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Perehdytysoppaan tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöön ja tätä kautta lisäämään työhyvinvointia heti työsuhteen alussa.

OP-ryhmässä perehdytyksellä ja OP-perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja tukea, joilla autetaan henkilöä sitoutumaan ja asettumaan OP-ryhmään ja/tai uuteen tehtävään. Henkilö saa tarvittavan tiedon ja tuen hyvään alkuun, sekä eväät itsenäisen tekemiseen ja aktiiviseen toimintaan erilaisissa sidosryhmissä. Perehdytyksellä halutaan varmistaa kaikille samanlainen ymmärrys yrityksen arvoista, perustehtävästä ja visiosta – sekä ymmärrys siitä, miten oma rooli liittyy kokonaisuuteen. Perehdytyksellä tarkoitetaan myös niitä erilaisia tapoja, jotka saavat perehtyjän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi. Perehdytyksen keinoin vahvistetaan myös perehtyjän uusien näkökulmien ja osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä. OP-perehdytyksen tavoitteena on, että se on suunnitelmallista, sujuvaa, yhteisöllistä ja inhimillistä.

Tämän työn toisessa pääluvussa käsitellään henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen käsitteen lisäksi käsitellään henkilöstöstrategiaa, henkilöstösuunnittelua, henkilöstön suoriutumisen johtamista ja palkitsemista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnista käsitellään työhyvinvointia käsitteenä, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin uhkatekijöitä, työhyvinvointia lisääviä seikkoja sekä työhyvinvoinnin eri malleja.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään perehdytyksen käsitettä, sen hyötyjä kaikille perehdytykseen osallistuville osapuolille, perehdytystä prosessina ja perehdytystä sääntelevää ja sitä ohjaavaa lainsäädäntöä sekä käytännön työnopastusta. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä

ja ovat molemmat tärkeä osa perehdyttämisen prosessia. Neljäs pääluke sisältää kehittämistehtävänä toteutetun perehdytysoppaan laatimista prosessina, siihen liittyviä haasteita, oivalluksia ja sitä, kuinka oppaan toteuttamisen odotukset ja suunnitelmat täyttyivät. Viidennessä pääluvussa on loppuarviointi toteutuneesta työstä ja siitä, täyttikö valmis työ sille asetetut tavoitteet ja odotukset.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Kuten johdannossa mainittiin, henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa. Työhyvinvointi on osa henkilöstöjohtamista ja sillä voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoituneempaa ja motivoituneempi henkilöstö on innostunut työhön ja sitä kautta vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen saavuttamiin tuloksiin.

2.1 Henkilöstöjohtaminen johtamisen osa-alueena

Tässä luvussa käsittelen henkilöstöjohtamisen merkitystä ja henkilöstöjohtamista johtamisen osa-alueena. Johtamisessa on useita osa-alueita, kuten myynnin ja markkinoinnin johtaminen. Kaikkia johtamisen osa-alueita koskee henkilöstöjohtaminen, koska ihmiset ovat viime kädessä kaiken yrityksen toiminnan takana. Henkilöstöjohtaminen on mielestäni johtamisen osa-alueista tärkein, sillä se on toimintaa yrityksen strategian, esimiehen ja työntekijän välillä.

2.1.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja merkitys

Kaikkien yritysten toiminta on ihmisten varassa. Yrityksessä työskentelevistä ihmisistä riippuu se, millä tavalla yritys toimii ja kuinka nopeasti se kehittyy. Yrityksessä työskenteleviä ihmisiä voidaan verrata yrityksen ja yritystoiminnan kivijalaksi. Ilman henkilöstöä yrityksessä ei synny uusia tuotteita tai palveluita eikä toimintatapoja, ellei henkilöstö omalla innovatiivisuudellaan pysty näitä kehittämään. Henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen johtamisen kentistä. Henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida tasapaino yrityksen vakauden ja joustavuuden välillä sekä pitkän aikajänteen tuloksenteleköyvyn ja lyhyen aikajänteen taloudellisuuden välillä. (Viitala 2009, 8–10.)

Yrityksen toiminnan avaintekijänä on hyvinvoiva henkilöstö. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy tehokkaaseen työskentelyyn, kehittymään ja oppimaan sekä tuottamaan uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja. Kulmakiviä henkilöstön työhyvinvoinnissa ovat osaaminen, terveys sekä psyykinen ja fyysinen työympäristö. Ihmisten elämään tärkeitä voimavaroja tuovat kiinnostava työ, tukeva ja arvostava työyhteisö sekä kehittymisen mahdollisuus. Työympäristön, työn ja yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino on kahden kaupan, siinä hyötyä saavat sekä yritys että työntekijä. (Viitala 2009, 212.)

Henkilöstöllä on oma rooli johtamisessa, henkilöstö luo mahdollisuuksia johtamiselle ja johto taas luo edellytyksiä organisaation toiminnalle. Innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö rakentaa toiminnallaan toimivaa työyhteisöä. Henkilöstöjohtajat omalta osaltaan varmistavat henkilöstön äänen kuulumista organisaatossa. (Parkkinen & Mäki 2014, 12.)

Tekesin tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtaminen on vielä harvoin tiedostettu alue, jolla yritys voisi lisätä yrityksen kilpailukykyä ja erottua kilpailijoista. Henkilöstöjohtaminen on usein lähinnä henkilöstöhallintoa. Usein henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät ja vastuut ovat epäselvät. Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen luo edellytykset kilpailukykyisen strategian toteuttamiselle, kun strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen kytkeytyvät toisiinsa. Tutkimuksessa havaittiin myös se, että henkilöstöjohtaminen yrityksen ketteryyden lisääjänä on kiinni henkilöstökäytännöistä. Merkityksellistä yrityksen kannalta on se, kuinka nopeasti henkilöstön antamia kehitysideoita saadaan vietyä käytäntöön. (Tekes 2017.)

Henkilöstöjohtamisen käsitteestä ja merkityksestä on useita eri määritelmiä. Viitala (2009, 20) määrittelee henkilöstöjohtamisen yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimiseksi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä työskentelee yrityksen tavoitteiden ja toiminnan edellyttämä henkilöstö. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö on hyvinvoiva ja sitoutunut sekä osaamiseltaan ja määrältään riittävä. Henkilöstöjohtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan, että yrityksellä on yritystoiminnan edellyttämä riittävän osaamisen omaava, motivoitunut ja hyvinvoiva työvoima. Angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa henkilöstöjohtaminen on määritelty laajasti ja se sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, joka liittyy henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. (Viitala 2009, 20.)

Peltonen (2008, 95) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan johtamistyön ulottuvuus, jonka tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten resurssien kehittäminen, ylläpito ja hankinta. Lisäksi henkilöstöjohtaminen sisältää toimintoja, joiden tarkoituksena on taata tarkoituksenmukaisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen organisaatiossa. (Peltonen 2008, 95.)

Kauhasen (2009, 16) mukaan henkilöstöjohtaminen on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, ylläpitoa ja motivointia sekä kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa sen, että työntekijä ja työnantajayritys pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista ja sen myötä

turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan haluamiaan henkilöitä organisaation palvelukseen, pitämään henkilöt organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla sekä luomaan heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Lisäksi organisaation tulisi kyetä palkitsemaan työntekijät hyvistä työsuorituksista ja ylläpitämään heidän työkykyään ja kehittämään heitä, jotta henkilöstö pystyisi riittävän hyviin työsuorituksiin nyt sekä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 16.)

2.1.2 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöstrategia

Viitala (2015, 57) määrittelee henkilöstösuunnittelun olevan tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Ennakoinnin avulla varmistetaan, että yrityksellä on henkilöstöä työskentelemässä oikea määrä oikeassa paikassa ja oikealla osaamisella varustettuna. Henkilöstösuunnittelu on myös sitä, että suunnittelun kohteena on toimenpiteitä, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään hyvinvointia, osaamista ja tavoitetietoisuutta. Henkilöstöön kohdistuvat ja vaikuttavat kaikki suunnitelmat, jotka liittyvät yrityksen toiminnan supistamiseen, laajentamiseen tai kehittämiseen. Henkilöstösuunnittelussa on olemassa kaksi eri tapaa; kova ja pehmeä henkilöstösuunnittelu. Kova henkilöstösuunnittelu on tapa, jossa henkilöstö huomioidaan kustannuseränä. Tässä tavassa suunnittelu on teknistä ja suunnittelun johtaminen organisaatiossa toteutetaan ylhäältä käsin. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on pääsääntöisesti yrityksen liiketoiminnan suunnitelma ja strategia. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on joustava ja yhteistoinnallinen prosessi, jossa henkilöstön ajatellaan olevan pääomaerä. Kovan henkilöstösuunnittelun tapaan tässäkin suunnittelussa lähtökohtana on liiketoiminnan strategia ja suunnitelma, mutta henkilöstö sopeutetaan ja mukautetaan huomioiden liiketoiminnassa tapahtuvat jatkuvat muutokset. (Viitala 2015, 57–58.)

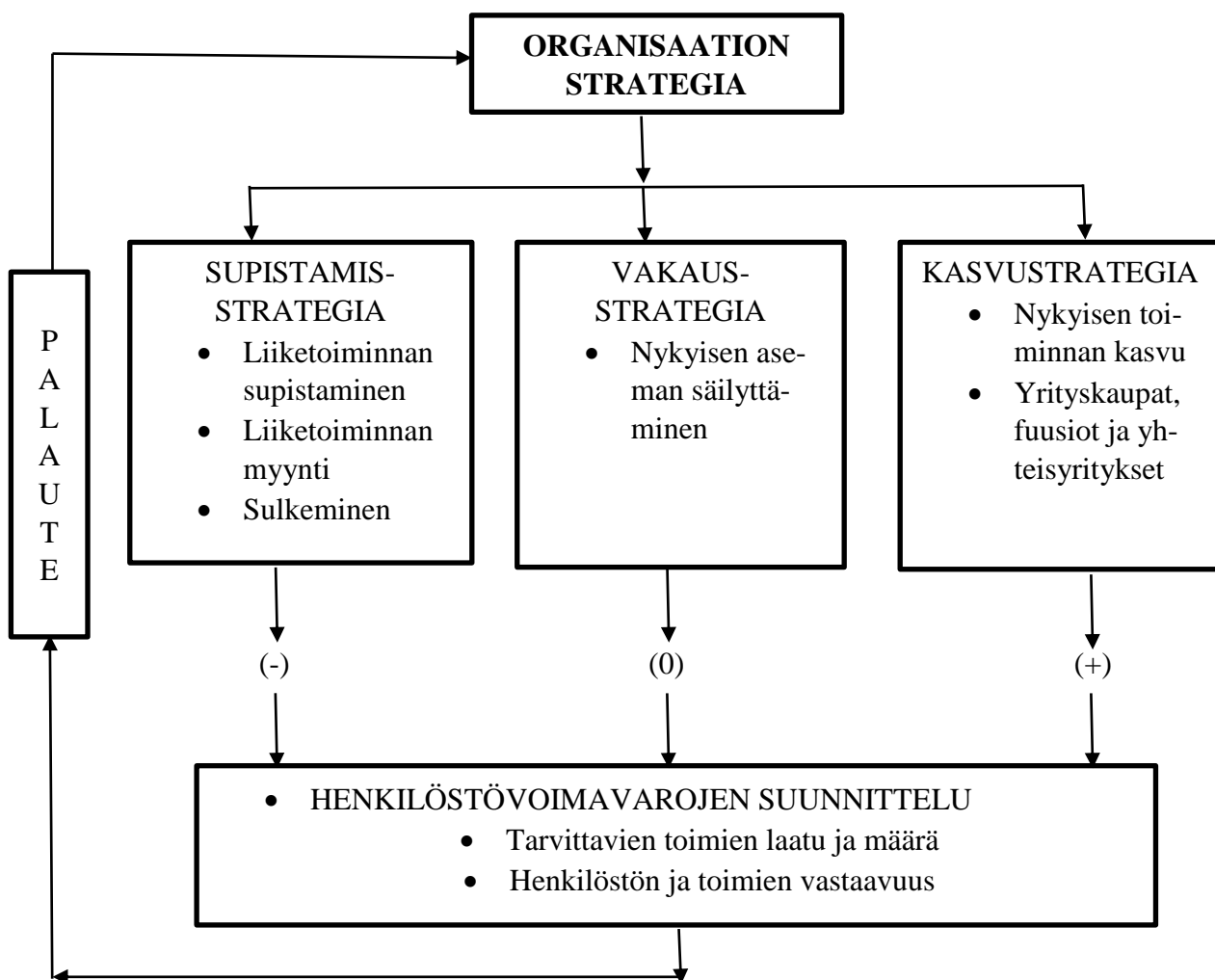
Kauhasen (2009, 62) mukaan henkilöstösuunnittelu on toimintaa, jossa työvoiman tarjontaa ja kysyntää tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä henkilöstöä oikeaan paikkaan sijoitettuna ja kustannukset olisivat tarkoituksenmukaiset. (Kauhanen 2009, 62.)

Tulevaisuuden ennakoinnin ja varautumisen sekä yrityksen edellyttämän työvoiman rakenteen ja määrän lisäksi henkilöstösuunnittelulla varmistetaan se, että työvoima kohdentuu oikein ajallisesti ja paikallisesti, turvataan yrityksen riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi ja huolehditaan siitä, että oi-

keilla resursointiratkaisuilla turvataan henkilöstön motivaatio ja työhyvinvointi. Henkilöstösuunnittelulla tuotetaan tietoja työvoiman lisäämistarpeista, henkilöstön kehittämistarpeista, sekä toimintasuunnitelmasta, jolla edistetään henkilöstön hyvinvointia. (Viitala 2015, 59.)

Kauhasen (2009, 63–64) mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia siitä, että organisaatiolla on nykyhetken lisäksi myös tulevaisuudessa oikeissa tehtävissä oikea määrä oikeanlaisia henkilöitä töissä. Tämän perusteella organisaation on pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin sekä ennuste sisäisen ja ennuste ulkoisen työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelun voi jakaa laadulliseen sekä määrälliseen suunnitteluun. Henkilöstön määrä ja laatu liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa, joten usein henkilöstösuunnittelu käsittää näistä molempia osa-alueita. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön määrä ei korvaa laatua, mutta laatu voi korvata määrän. Henkilöstön määrää voidaan korvata myös joustavalla työotteella ja hyvällä osaamisella. Hyvälle osaavalle henkilöstölle kannattaa maksaa hyvin, jolloin organisaatiossa tarvittava henkilöstön määrä on pienempi, mutta kokonaiskustannuksia tarkastellessa kustannukset eivät kuitenkaan ole suuremmat kuin organisaatiossa, jossa henkilöstölle maksetaan vähemmän, mutta henkilöstöä tarvitaan enemmän. Tässä toiminnassa on kyse strategisesta valinnasta. (Kauhanen 2009, 63–64.)

Kauhasen (2009, 63) mukaan henkilöstöasioiden suunnittelu on tärkeää aloittaa organisaation strategiasta kaikilla eri osa-alueilla, jotka koskevat henkilöstövoimavaroja. Tämän suunnittelun lähtökohtana ovat organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö. Kuviossa 3 on kuvattu organisaation strategian ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä toisiinsa.



KUVIO 3. Organisaation strategian ja henkilöstösuunnittelun yhteys toisiinsa (mukaihen Kauhanen 2009, 63)

Viitala (2015, 62) jakaa henkilöstösuunnitteluprosessin neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe prosessissa on tilannekartoituksen tekeminen. Kartoituksessa muodostetaan kuva tulevaisuudesta ja nykytilasta. Tilannetta tutkitaan ja arvioidaan yrityksen suunnitelman ja strategian kautta. Näiden tietojen perusteella saadaan kuva henkilöstötarpeesta, henkilöstön sijoittumisesta ja henkilöstön määrästä. Prosessin toisessa vaiheessa laaditaan ennuste, jossa huomioidaan työvoimatarpeet tulevaisuudessa ja arvioidaan, paljonko henkilöstöä on käytettävissä ja mikä osa nykyistä osaamista on käytettävissä strategian toteutumisen ajankohtana. Kolmannen vaiheen tarkoitus on laatia suunnitelma siitä, kuinka hoidetaan tarvittavat henkilöstömuutokset. Henkilöstömuutoksen vaihtoehtoja ovat henkilöstön vähentäminen, rekrytointi tai henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisellään. Neljäs vaihe sisältää suunnitelman toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Tarvittaessa suunnittelua voidaan muuttaa tai suunnata uudelleen. (Viitala 2015, 62.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 31–32) näkevät henkilöstösuunnittelulle myös esteitä. Usein yrityksen johtajat ovat tulos- ja toimintasuuntautuneita ja haluavat tehdä päätöksiä nopeasti. Suunnittelua vaativat tehtävät ovat kuitenkin tehtäviä, joihin tarvitaan huolellista valmistelua, pohtimista ja rauhallista työskentelytahtia. Suunnittelussa vaaditaan hyvää kokonaisnäkemystä ja kokemusta yrityksestä ja sen liiketoiminnasta. Etenkin nopeasti kansainvälistyvissä yrityksissä tämä voi olla johtajilla vaativa tehtävä ja silloin turvaudutaan usein ulkopuoliselta ostettuun asiantuntija- ja konsulttiapuun. Henkilöstösuunnittelun esteenä voi olla myös johdon haluttomuus suunnitteluun sekä ajan puute. Henkilöstösuunnittelu vaatii monenlaista tietoa, kokemusta ja osaamista. Suunnittelu vaatii muutosjohtamisen taitoa sekä ennakointia tulevaan, kykyä hallita lateraalisia ja vertikaalisia yhteyksiä sekä osaamista asettaa ja arvioida prioriteetteja. Näihin on mahdollista käyttää tukena tietojärjestelmiä ja suunnittelu työkaluja. (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004 31–32.)

Strategiassa on kolme eri tasoa. Tasot ovat liiketoimintastrategia, operatiivisen tason strategiat ja yritysstrategia. Yritysstrategiassa määritetään se, missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategia on määritelmä siitä, miten yritys varmistaa oman menestyksensä valitsemillaan markkinoilla. Operatiivisia strategioita taas laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Laadittavia strategioita voivat olla henkilöstöstrategia ja tutkimus- ja kehitysstrategia. (Viitala 2015, 50.)

Viitala (2015, 50–52) määrittelee henkilöstöstrategian olevan suunnitelma siitä, millä henkilöstöjohtamisen keinoilla yritys aikoo varmistaa liiketoimintastrategian toteutumisen. Henkilöstöstrategia käsittelee henkilöstön määrää, tarvittavaa osaamista ja rakennetta muutaman vuoden ajalta sekä sitä, kuinka nämä aiotaan varmistaa jatkossakin. Henkilöstöstrategia pitää sisällään useita tärkeitä osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, tavoitteiden arviointi ja määrittely, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, osaamisen kehittäminen, johtamisen kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Henkilöstöstrategiassa määritellään, kuinka yrityksen henkilöstöasioita hoidetaan. Tähän sisältyy se, mitä henkilöstöön liittyviä toimia tehdään itse ja mitä ulkoistetaan, keiden kumppanien kanssa toimitaan ja mihin suuntaan kehitetään henkilöstöjohtamisen alueen osaamista ja toimintamalleja. (Viitala 2015, 50–52.)

2.1.3 Henkilöstön suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Yksilöiden tai tiimien suoritusten arviointi on tärkeässä asemassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Suoritusten arvioinnin merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun työn menestyksen mittaaminen on noussut

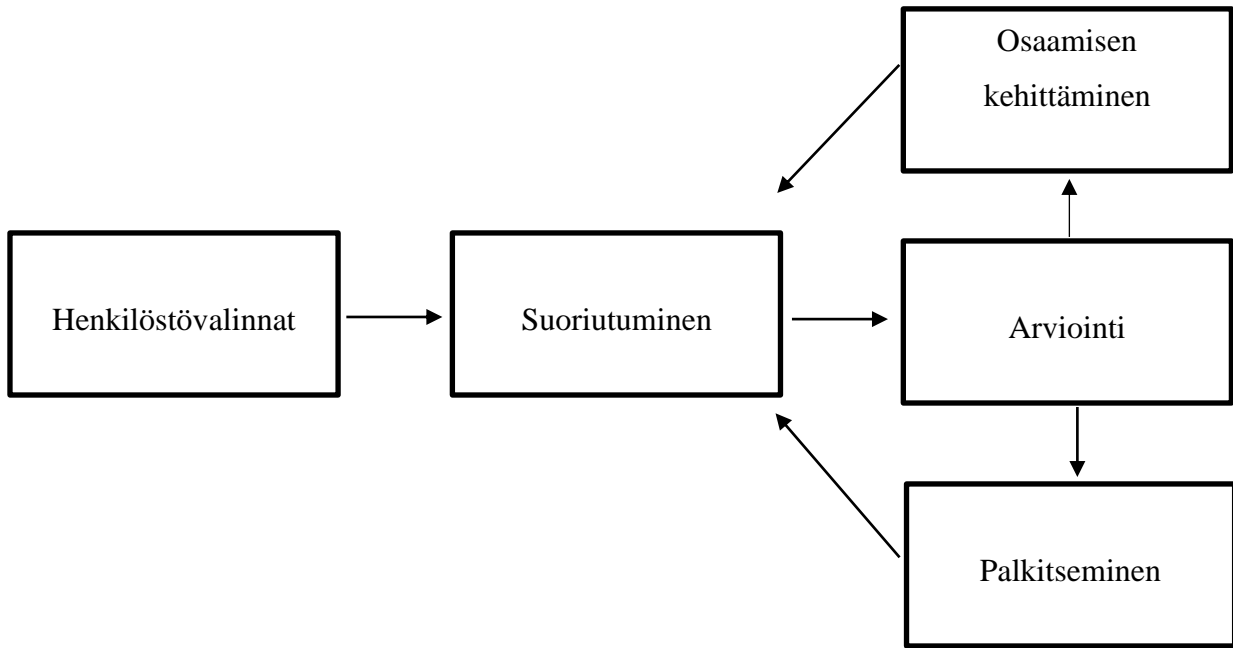
entistä keskeisemmäksi henkilöstön palkitsemisen ja kehittämisen perusteeksi. (Kauhanen 2009, 102.) Keskeinen asia tehokuuden ja tuottavuuden kannalta on yrityksessä työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti sekä kyky organisoida ja kehittää toimintaa niin, että yritys koneistona on yhä tehokkaampi. Tämä on aikaansaanut, että johtamisessa katseet ovat kohdistuneet yrityksen ja yksilön tasolla suorituskykyyn, suoritukseen ja suoriutumiseen. Ennen palkan saamisen tärkeimpänä perusteena seurattiin työhön käytettyä aikaa, nykyään lähes kaikilla on määritellyt tavoitteet, joiden perusteella suoritusta seurataan. (Viitala 2015, 130.)

Lähes jokaisessa yrityksessä on määritelty tavoitteet, jotka koskevat koko yritystä, tavoitteet voivat olla myös tiimi- tai yksilökohtaisia. Suomenselän Osuuspankissa tavoitteet on määritelty koko yritykselle sekä yksilöllisesti jokaiselle toimihenkilölle. Yrityksen tavoitteet määräytyvät OP-ryhmän asettamien tavoitteiden mukaan. Saavutettuja tavoitteita seurataan kuukausitasolla. Yksilöidyt henkilökohtaiset tavoitteet helpottavat toimihenkilöiden työskentelyä siltä osin, että he tietävät, mitä tulosta heiltä odotetaan. Toisaalta osa toimihenkilöistä saattaa kokea tavoitteet ja niiden seurannan stressaavana.

Suoriutumisen sekä suorituksen johtaminen on suomennos englannin kielisestä ilmaisusta performance management. Tähän ilmaisuun viitataan usein myös silloin, kun puhutaan suorituskyvyn johtamisesta. Suorituskyvyn johtamisessa painopiste on suoriutumista ja suorituksen johtamista enemmän tuloksellisen toiminnan edellytyksen vahvistamisessa. Suoriutumisen johtamista ei ole viety loppuun, jos se perustuu ainoastaan suoritusten arviointiin ja seurantaan. (Viitala 2015, 130.)

Suoriutumisen johtamisesta on puhuttu jo kauan. Grönfors (1996) selvitti käsitettä ja hänen mukaansa suoriutumisen johtaminen kytkeytyy aina yhteen ja samaan päämäärään: organisaation tuloksellisuuden parantamiseen siellä toimivien ihmisten suorituksia parantamalla. Näin olleen voidaan ajatella, että suoriutumisen johtamisen kaksi keskeistä kiintopistettä ovat palkitseminen ja tavoitteet. Tämä johtamis-malli edellyttää, että tavoitteet ja kriteerit on asetettu selkeästi ja oikeaan mittakaavaan. Lisäksi on tärkeää, että tavoitteiden saavuttaminen huomioidaan palkitsemalla. (Viitala 2015, 131.)

Fomburn, Tichy ja Devana (1984) esittivät hahmotelman, jossa suoriutumisen arviointi muodostaa ytimen koko henkilöstöjohtamiselle. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen prosessi sisältää neljä pääelementtiä, jotka ovat henkilöstön valinta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen. Kuviossa 4 on kuvattu näiden neljän elementin yhteensopivuuden tärkeyttä. (Viitala 2015, 131–132.)



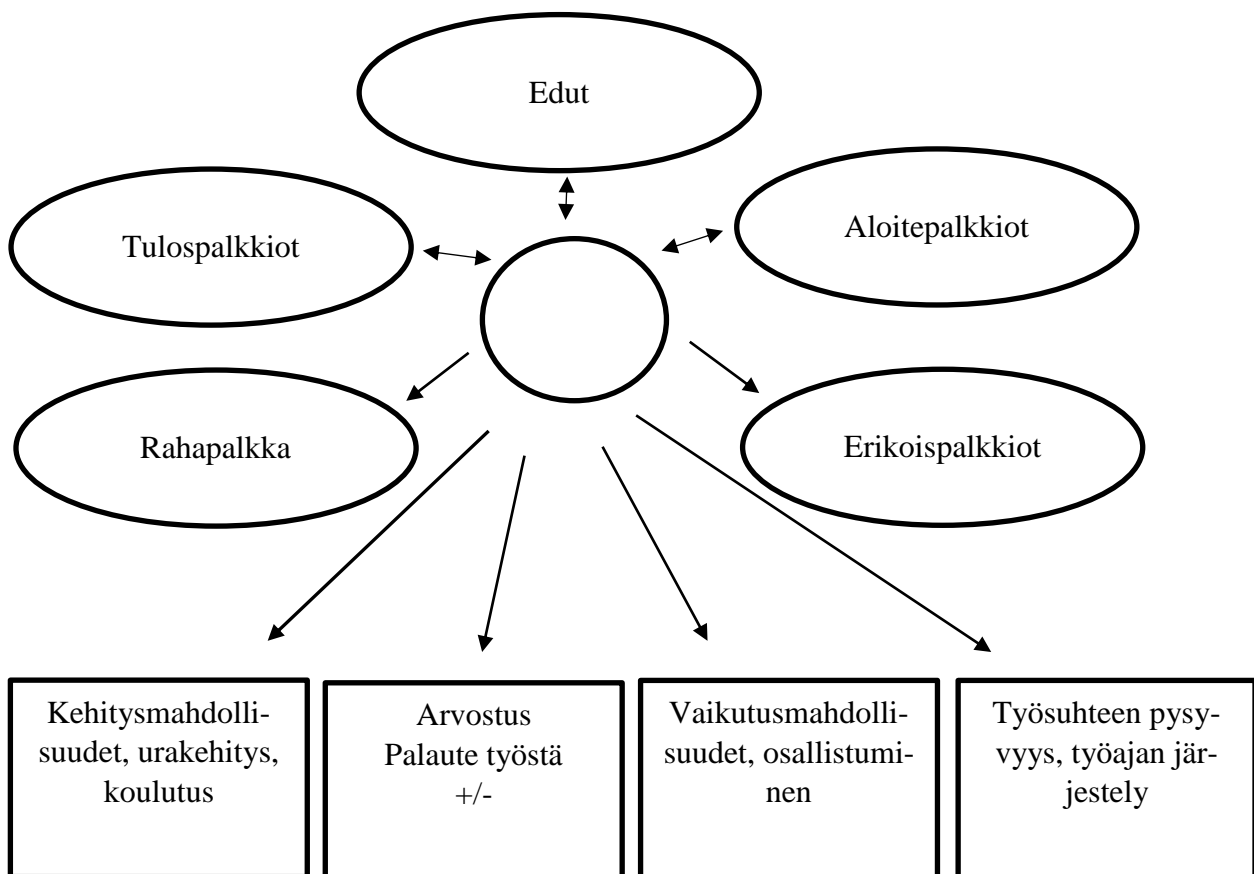
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä pääelementtiä (mukaillen Viitala 2015, 131)

Käsitteenä palkitseminen sisältää palkan lisäksi muut taloudelliset etuudet, joita työnantaja suorittaa työntekijälle korvauksena tehdystä työstä (Viitala 2015, 138). Kauhasen (2009, 109) mukaan palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmistä osa-alueista ja käsitteenä palkitseminen on laaja ja taloudellisten seikkojen lisäksi se käsittää myös aineettomat seikat, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitseminen on johtamisväline ja sillä tuetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan yrityksen henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitseminen on ikään kuin panostus, jossa kehitetään yrityksen toimintaa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. (Kauhanen 2009, 109.)

Jotta yritys voisi käyttää palkitsemista tehokkaasti, tulee yrityksen johdolla olla tietämystä ainakin seuraavilta osa-alueilta: yksilöiden motivaatio ja käyttäytyminen, henkilöstön hyvinvointi, työlainsäädäntö ja työmarkkinatilanne (Kauhanen 2009, 110). Viitalan (2015, 140) mukaan pitkän aikavälin ja palkitsemisen yleiset periaatteet yrityksessä muodostavat palkitsemisstrategian. Palkitsemisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa, jonka tulisi siten omalta osaltaan vahvistaa myös yrityksen liiketoimintastrategian edellytyksiä toteutua. Palkitsemisstrategian luominen on ylimmän johdon vastuulla, jossa se voi tarvittaessa käyttää apuna ulkopuolisia konsultteja. (Viitala 2015, 140.)

Helsilän (2009, 62–63) mukaan palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää, että palkkiot ja lyhytvaikutteiset kannustimet ovat kunnossa. Yhä useammalle on tänä päivänä tärkeää työssä oppiminen ja kehittyminen

sekä mahdollisuus saada työhön uusia haasteita ja kehittyä omassa työssään omalla alallaan. (Helsilä 2009, 62–63.) Viitalan (2015, 139) mukaan edellä mainitut seikat muodostavatkin palkitsemisen kokonaisuuden, jossa on aineellisen palkitsemisen lisäksi huomioitu myös aineettomia palkitsemisen muotoja. Itse uskon siihen, että tänä päivänä suurempi osa työntekijöistä arvostaa aineetonta palkitsemista, kuten urakehitystä ja kehitysmahdollisuutta tai arvostusta ja saatua palautetta työstä aineellista palkitsemista enemmän. Tulospalkkiona maksettavat palkkiot ovat usein sen verran pienet, että niille annettu arvostus ei ole yhtä suuri, mitä aineettomalle palkitsemiselle. Suomenselän Osuuspankissa palkitseminen tapahtuu pääosin aineellisena palkitsemisena, eli tulospalkkiona ja etuina, mutta myös urakehitykselle ja mahdollisuudelle kehittyä annetaan mahdollisuus. Kuviossa 5 on havainnollistettu palkitsemisen kokonaisuus, sekä palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä.



KUVIO 5. Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä (mukaiillen Helsilä 2009, 63)

Edellä olevasta kuvioista käy ilmi, että palkitsemisjärjestelmässä ja palkitsemiskokonaisuudessa palkkiota ja kannustimia on useita ja tapoja palkita on niin aineellisia kuin aineettomia. Tulospalkkaus on käsitteenä laaja ja siitä on olemassa monta eri määritelmää. Palkitsemisjärjestelmistä käsittelen sitä hieman tarkemmin.

Helsilän (2009, 63) mukaan tulospalkkaus on yrityksissä yleistynyt palkkausjärjestelmä. Tulospalkkaukselle tyypillistä on, että se on rakennettu henkilöstön ja johdon yhteistyönä ja siten sen toimivuuden arvioidaan olevan parempi. Se rakennetaan yrityskohtaisesti ja siinä huomioidaan juuri sen yrityksen johdon tärkeinä pitämät asiat, johon sitä ollaan rakentamassa. Usein tyypillistä on, että palkitsemisen perusteena on mittareita, joiden joukossa on myös kehitystavoitteita ja usein peruste palkitsemiselle liittyy koko yrityksen menestymiseen. (Helsilä 2009, 63.) Kauhanen (2009, 128) lisää, että näiden lisäksi tulospalkkaukselle tyypillistä on, että palkkio on sidoksissa tavoitteisiin, jotka on etukäteen määritelty. Palkkio voi koskettaa koko yrityksen henkilöstöä tai henkilöstöryhmiä ja palkkio täydentää muita peruspalkkaustapoja. Viitala (2015, 152) on kiteyttänyt tulospalkkauksen periaatteet siten, että tulospalkkauksessa palkkion maksaminen riippuu siitä, kuinka etukäteen määritellyt tavoitteet on saavutettu ja tulospalkkio on lisä kiinteälle peruskuukausipalkalle.

Helsilä (2009, 67) määrittelee tulospalkkauksen olevan ennen kaikkea johtamisjärjestelmä. Tähän perustuen tärkeintä on, että järjestelmä on suunniteltu ja rakennettu niiden asioiden pohjalle, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Yrityksen painopisteiden muuttuessa on tärkeää, että myös yrityksen tulospalkkausta muutetaan. Mikäli muutosta ei tehdä, tulospalkkaus ei kiinnosta johtoa eikä esimiehiä, koska palkkaus on irrallaan yritystodellisuudesta. (Helsilä 2009, 67.) Kauhanen (2009, 28) lisää, että tulospalkkausta ei tule käsitellä pelkästään palkkateknisesti vaan tulospalkkaus tulee ajatella johtamiseen kuluvana osana, jonka tarkoitus on, että se kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Viitala (2015, 151–152) näkee tulospalkkauksen olevan laaja käsite. Hän määrittelee tulospalkkauksen niin, että se on peruspalkkaa täydentävä ja yrityksen päättämä palkanosa, jota voidaan maksaa sen mukaan, kun asetetut liiketaloudelliset tulostavoitteet, asetetut kustannussäästöt, tavoiteltu laatu, prosessien sujuvuus tai kehittämistavoitteet on saavutettu. Tulospalkkauksen tavoitteena on motivoida henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tavoitteiden avulla yritys pyrkii parempaan tuottavuuteen tai tehokkuuteen, mutta tulospalkkaus on myös tapa vauhdittaa yrityksen kehittämis- tai muutosprosessia. (Viitala 2015, 151–152.)

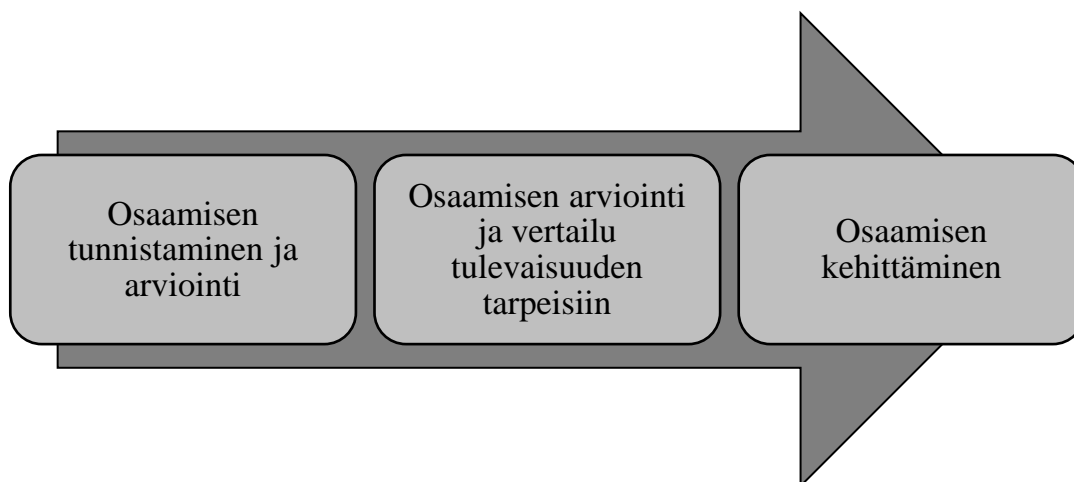
2.1.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Hyvin menestyvä yritys sekä jo osaava henkilöstö vaativat aina kehittämistä. Hyvä menestyminen ei riitä, vaan hyvinkin menestyvän yrityksen on jatkuvasti kehitettävä osaamistaan ja taitojaan ja varaudut-

tava tulevaan sekä kouluttauduttava, tällä toiminnalla yritys on askeleen edellä kilpailijoitaan. Henkilöstön mahdollisuus kehittää osaamistaan lisää henkilöstön motivaatiota työskentelyyn, sitoo henkilöstöä pysymään yrityksen palveluksessa ja omalta osaltaan ylläpitää työhyvinvointia.

Viitalan (2015, 170–171) mukaan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa paljon se, mitä yrityksessä jo tällä hetkellä osataan, kuinka osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yritys kykenee oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jonka avulla yrityksen suunnitellun strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, hankitaan ja kehitetään. Tämä tukee sitä, että osaamisen johtamisen kautta saavutettujen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina ja tuotteina, innovaatioina ja parempana taloudellisena tuloksena. Oppivaksi organisaatioksi sanotaan yritystä, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeita, sekä uudistamaan ja hyödyntämään osaamistaan. Yrityksen uudistumisesta ja kehittymisestä puhutaan myös käsitteellä organisaation oppiminen. Organisaation oppiminen tarkoittaa prosessia, jonka kautta yritys oppii. Tätä oppimista voidaan toteuttaa kolmella tasolla, jotka ovat yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasot. (Viitala 2015, 170–171.)

Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää, millaista osaamista yrityksessä tällä hetkellä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä voitaisiin ja tulisi kehittää. Osaamiskartoituksesta käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitukset. Kehittämissuunnitelman laadinnassa tulisi ottaa huomioon osaamisen erittelemine ja nimeäminen sekä osaamista selkeyttävät jäsennykset, nämä tuottavat kehyksen arviointikeskusteluille ja vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelyllä. (Viitala 2015, 182–183.) Kuviossa 6 on kuvattu osaamisen kehittämisen prosessia.



KUVIO 6. Osaamisen kehittäminen prosessina (mukaillen Viitala 2015, 183)

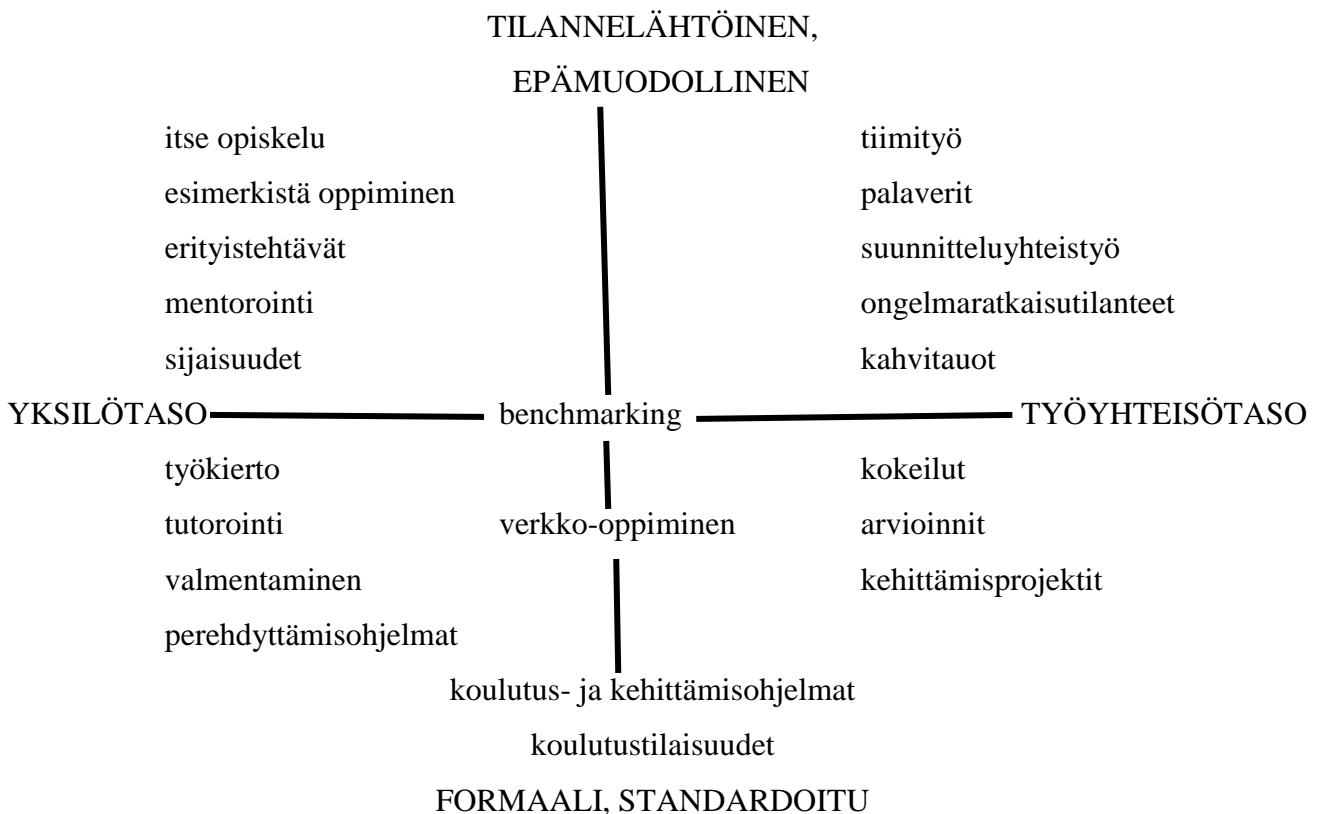
Yrityksillä on monia eri tapoja, joilla ne voivat varmistaa ja lisätä tarvittavaa osaamista ja sitä myötä kehittää osaamisen suunnittelua. Ensinnäkin yritys voi sitouttaa jo olemassa olevaa sekä tulevaisuudessakin arvokasta osaamista taloon. Lisäksi voidaan investoida henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tarvittaessa ostetaan osaamista, mikä tarkoittaa sitä, että ostetaan yritys, jossa on tarvittavaa osaamista, jota yritys tarvitsee. (Viitala 2015, 186.)

Lähes jokaisessa yrityksessä käydään kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelu onkin olennainen osa henkilöstön kehittymistä ja kehittymisen suunnittelua. Kehityskeskusteluun osallistuvat aina esimies sekä työntekijä, joten näin ollen keskustelusta saadaan palautetta ja näkökulmia keskustelun molemmille osapuolille. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä kehityskeskusteluja käydään yksi tai kaksi kalenterivuodessa. Kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisessa usein käytetty ilmaisu ja siitä onkin olemassa monta eri määritelmää.

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 63–64) määrittelevät kehityskeskustelun henkilökohtaiseksi keskusteluksi työntekijän ja esimiehen välillä. Jokainen yksilö on ensisijaisesti vastuussa itsestään ja kehittymisestään, mutta vastuun kantaminen työntekijöiden kehittymisestä on keskeinen osa esimiehen työtä ja säännöllisesti käytävillä kehityskeskusteluilla esimies voi varmistaa henkilöstön kehittymisen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63–64.) Viitala (2015, 187) jatkaa, että kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja sovittu esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Keskusteluilla on selkeä systematiikka, säännöllisyys ja tavoite. Keskustelu käydään vähintään kerran vuodessa, mutta usein jopa 3–6 kuukauden välein tai tarvittaessa jopa useamminkin. Kehityskeskustelu on keino henkilökohtaiseen ohjaukseen, mutta myös keino kerätä tietoa yrityksen kehityssuunnitteluun. (Viitala 2015, 187.) Helsilän (2009, 59) mukaan kehityskeskustelu on yksinkertaisuudessaan keino viestittää alaisille yrityksen strategiat ja visio, sopia tavoitteista, sopia kehittämisestä ja laatia kehityssuunnitelmat sekä saada ja antaa palautetta.

Osaamisen kehittämisessä on eri menetelmiä ja työelämässä oppimista tapahtuu eri tilanteissa, joista kaikki eivät välttämättä vaadi erityisiä järjestelyjä. Dohmenin (1996) luokituksessa oppiminen, joka tapahtuu työelämässä, voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Ensimmäisenä on oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Opiskelu on määrämuotoista ja johtaa yleensä opintokokonaisuuden tai tutkinnon suorittamiseen ja sitä myötä usein tutkintoa osoittavaan todistukseen tai sertifiointiin. Toisena on oppiminen, joka sisältää oppimistapahtumia, jotka ovat yrityksen itse järjestämiä tai ulkopuolelta hankittuja oppimistapahtumia. Näitä voivat olla monista vaihtoehdoista esimerkiksi kielikurssi tai laatukoulutus. Kolmas menetelmä on oppiminen, jota ei ole systemaattisesti suunniteltu tai organisoitu,

vaan se tapahtuu normaalissa työympäristössä tai työssä. Näitä voivat olla esimerkiksi tiimien yhteiset palaverit. Neljäs tapa oppimiselle on tapa, joka on tiedostamatonta ja tapahtuu suunnittelemattomasti ja tahattomasti. Näistä tilanteista esimerkkejä voivat olla ennalta odottamaton ongelma tai haaste. (Viitala 2015, 191.) Kuviossa 7 on esitetty henkilöstön kehittämisen muotoja.



KUVIO 7. Henkilöstön kehittämisen muotoja (mukaihen Viitala 2015, 192)

Kuviossa 8 on kuvattu henkilöstön kehittämismenetelmät Kauhasen (2009, 55) mukaan. Hän jakaa henkilöstön kehittämismenetelmät työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektyöskentely • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • monimuoto-opiskelu • koulutusorganisaation lyhyet kurssit

KUVIO 8. Henkilöstön kehittämismenetelmät (mukaihen Kauhanen 2009, 155)

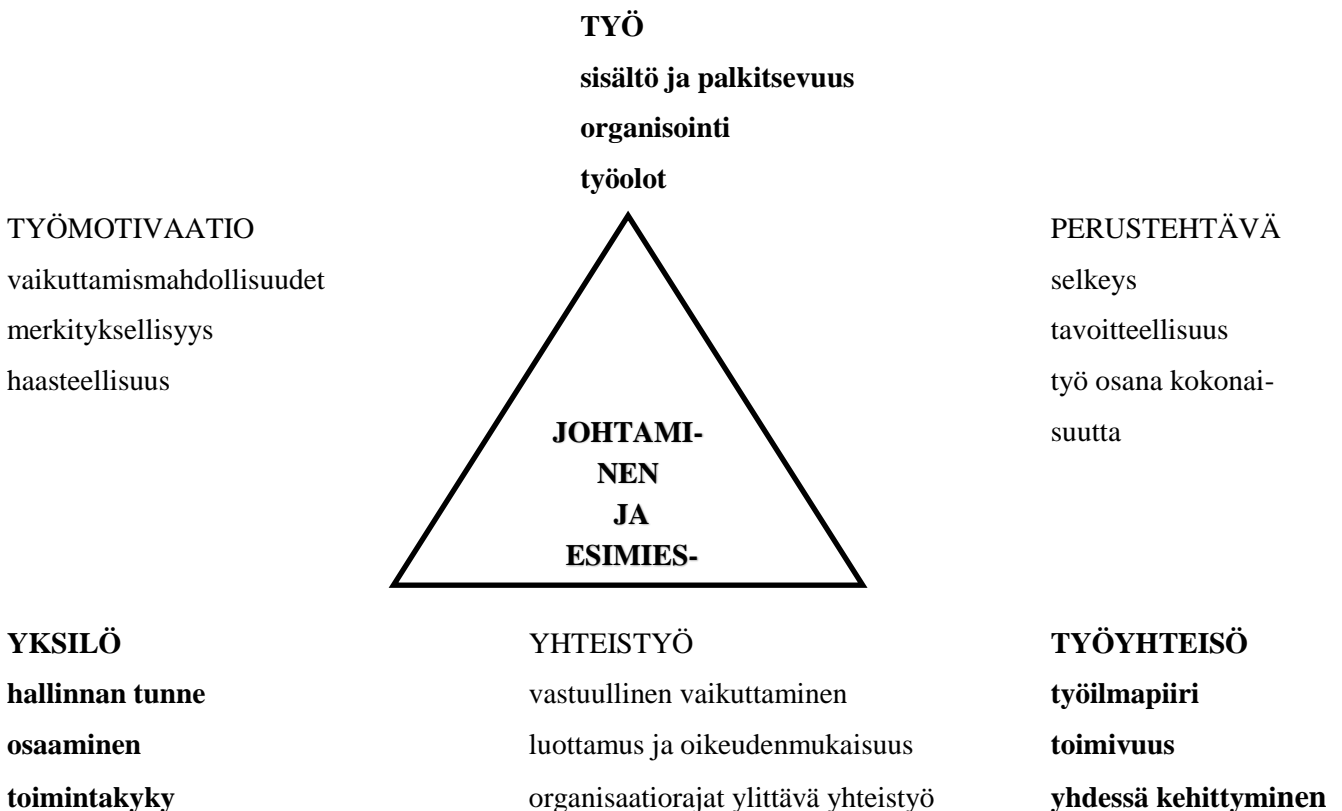
Seuraavissa kappaleissa käsittelen tarkemmin muutamaa kehittämismenetelmää. Käsiteltävät menetelmät valikoituivat sen mukaan, jotka ovat mielestäni tärkeitä menetelmiä opinnäytetyön kannalta. Henkilöstön kehittämisen koen osittain jokaisen työntekijän vastuuksi. Koen jokaisen työntekijän olevan vastuussa tiedon jakamisesta ja yrityksen toiminnan ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Tehtäväkierto on kokemuksellista oppimista. Siinä henkilöitä siirretään tietyksi määräajaksi eri toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uutta. Työkierron tavoitteena on olla osa suunnitelmallista kehittämistoimintaa ja usein sen taustalla on urasuunnittelu. Tehtäväkierrolla haetaan myös hyvien osaajien sitouttamista yritykseen. Työkierto voi aiheuttaa yritykselle tilapäisen tehokkuuden laskun, koska toiminnoissa ja yksiköissä pysyvästi työskenteleviä kuormitetaan opettamiseen ja perehdyttämiseen vaativilla lisätoilla. Työkierron haitoista huolimatta siitä koetaan olevan enemmän hyötyjä. Suurin hyöty on asianomaiselle itselleen ymmärryksen laajeneminen ja syveneminen organisaation toiminnan suhteen. (Viitala 2015, 194–195.) Toimeksiantajayrityksessä ensimmäinen työkierto ollaan toteuttamassa vuonna 2018, jolloin yksi työntekijöistä on vuoden Helsingin Osuuspankin palveluksessa. Yleisesti ottaen OP-ryhmässä työkiertoa toteutetaan paljon, jonka koen erittäin hyväksi tavaksi saada työkokemusta. Koen työkierron hyvänä asiana ja mielestäni on hienoa, että mahdollisuuksia työkiertoon tarjotaan.

Mentorointi on kehittämismenetelmänä erittäin suosittu ja sen käsitettä onkin moni alan ammattilainen määritellyt. Viitala (2015, 196) määrittelee mentoroinnin olevan vuorovaikutusprosessi, jossa toista kokenempi henkilö tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa. Kokeneempaa henkilöä kutsutaan mentoriksi. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen on psykososiaalinen tarkoitus, johon kuuluvat hyväksyntä, rohkaisu ja tuki. Toinen tarkoitus on, että mentorointi edistää uraa ja tukee työssä kehittymistä. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole antaa valmiita ohjeita mentoroitavalle vaan tarkoituksena on, että hän löytää itselleen parhaimmat ratkaisut. (Viitala 2015, 196.) Helsilän (2009, 82–83) mukaan mentorointi on erittäin intiimi tapa siirtää kokeneemman henkilön ja organisaation osaamista ajassa eteenpäin. Mentorointi on tulevaisuudessa hyvin keskeinen pienimuotoinen yhteistyötapa. Mentorointi tarjoaa pienen mahdollisuuden strategioiden rakentamisen ja toteuttamisen oppimiseen. (Helsilä 2009, 82–83.) Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 93–94) lisäävät, että mentorointi on kokemuksesta oppimista. Monet organisaatiot ovat todenneet mentoroinnin hyväksi tavaksi siirtää tietoa, taitoa ja kokemusta nuorille henkilöille. Mentorointia voi hyödyntää myös projektien hallinnassa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 93–94.)

2.2 Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys

Toimeksiantajayritys on osa OP-ryhmää. OP-ryhmä osallistui vuonna 2000 Henkilöstöteko-kilpailuun aiheella, kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittäminen. Kisan alussa organisaatio määrittäi keskeiset työhyvinvoinnin osatekijät ja kehittämisen periaatteet finanssitoimialaa ajatellen. Näiden lisäksi organisaatio laati ohjeet ja prosessikuvakset työhyvinvoinnin kehittämiseksi OP-ryhmän organisaatioissa. Näiden lisäksi organisaatio loi henkilöstötutkimuksen rinnalle työkalun, jolla se arvioi työyhteisökohtaista työhyvinvointia. Näiden kahden osa-alueen lisäksi organisaatio rakensi johdolle ja HR-vastaaville (henkilöstövastaaville) viriketilaisuuksia ja kehittämismenetelmiä työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Koko hankkeen tavoitteena organisaatiolla oli saada yhteinen käsitys työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä liiketoiminnan ja henkilöstön kestäväälle menestykselle. Tavoitteena oli myös työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen tunnistuen kunkin työyhteisön kehitystarpeet. (Hyppänen 2010, 80.) Kuviossa 9 on kuvattu OP-ryhmän työhyvinvoinnin kokonaisuus.



KUVIO 9. OP-ryhmän työhyvinvoinnin kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2010, 82)

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (TTL.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen määritelmä työhyvinvoinnista on kykyä selviytyä ja suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi koostuu eri tekijöistä. Ensinnäkin se koostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön, näitä tekijöitä ovat henkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto. Näiden lisäksi se koostuu tekijöistä, jotka kuuluvat työympäristöön, näitä ovat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja johtaminen. Osana kokonaishyvinvointia ovat myös yksityiselämään liittyvät tapahtumat ja asiat. (Viitala 2015, 212.)

Kauhanen (2009, 201) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sellaista työn sisällön rikastuttamista, töiden johtamista ja järjestämistä sekä työolojen kehittämistä, joka tyydyttää henkilöstöä, mutta myös yritystä. Parhaimman tuloksen aikaansaamiseksi tulisi näitä kaikkia osa-alueita kehittää samanaikaisesti. (Kauhanen 2009, 201.) Suonsivu (2014, 59) määrittelee työhyvinvoinnin niin, että sitä kuvataan työryhmän me-henkisyydellä ja toiminnan sujumisella. Tätä myötä johtaminen on osallistuvaa ja samalla kuuntelevaa työntekijöitä kohtaan. (Suonsivu 2014, 59.)

2.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on käsitelty useassa eri lähteessä. Suonsivu (2014, 59–60) listaa seuraavien tekijöiden vaikuttavan työhyvinvointiin: luottamus ja yhteiset arvot, moninaisuus ja oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri, aito osallistuminen ja yhteistoiminta, hyvä esimiestyö ja selkeä johtajuus, mielekkäät tehtäväkuvat ja selkeät tavoitteet, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhön, kannustava ja oikeudenmukainen palkitsemis- ja palkkapolitiikka, mahdollisuus kehittää osaamista ja uraa, vuorovaikutteinen viestintä, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, hyvä palvelussuhdeturva sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Näiden lisäksi työhyvinvointia voidaan edistää työyksikkötasolla kehittämällä työn toimivuutta, kuten työnjaolla tai koulutuksella. (Suonsivu 2014, 59–60.) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat hyvä johtaminen, vastuullinen liiketoiminta, tasa-arvo ja työajat. (Kauhanen 2009, 200–201). Tasa-arvo ja sen vaikutus työhyvinvointiin sekä tasa-arvon lisääminen miesten ja naisten välillä ovat tekijöitä, joista käydään tänä päivänä paljon keskustelua. Viitala (2015, 213) näkee työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät hieman eri tavalla ja hänen mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät nähdään puhtaasti ihmisten tulkintana ja kokemuksena

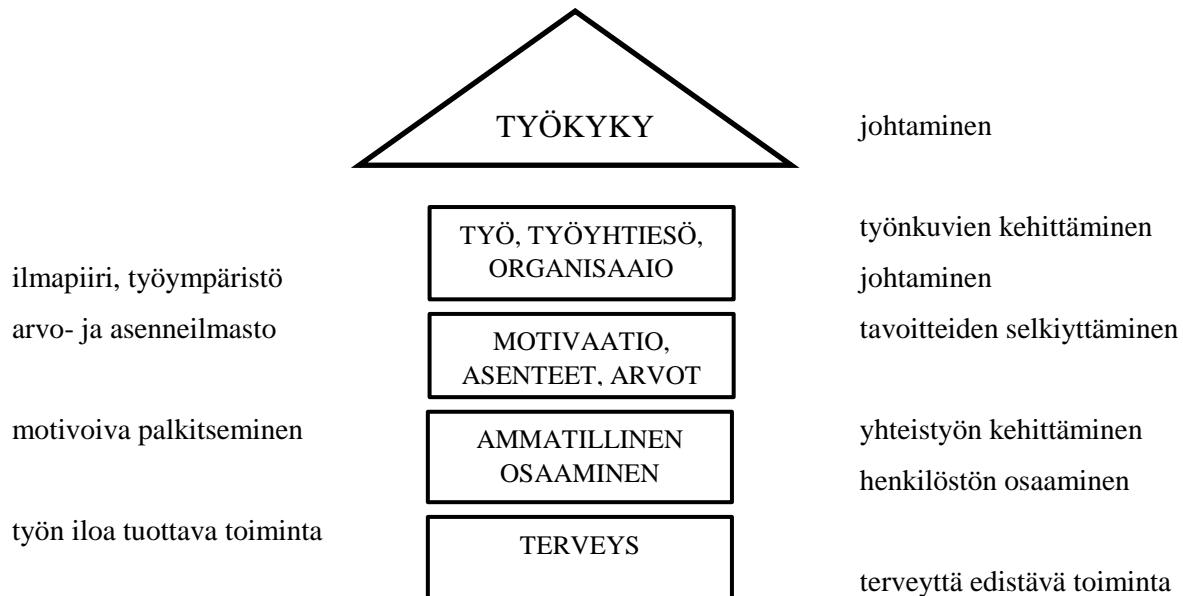
omasta tilastaan, vaikka työhyvinvointiin usein vaikuttavat objektiivisesti mitattavat tekijät, kuten fyysiset sairaudet ja työtapaturmat. Työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan. Ainoa keino on pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin, joiden varaan lopputulos, kokemus työhyvinvoinnista ja havaittavissa oleva tila muodostuu. (Viitala 2015, 213.) Kanerva ja Tanska (2015, 111) listaavat työhyvinvoinnin tekijöitä seuraavasti: työsuojelu, tyky, henkilöstön kehittäminen, yhteistoiminta, sovittelu, työterveyshuolto, esimiestyö ja hengellinen hyvinvointi. Hengellisyyden he näkevät hyvänä tapana tauottaa työtahtia. (Kanerva & Tanska 2015, 111, 118.)

2.2.2 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja

Helpoin keino lisätä työhyvinvointia on työn mielekkyyden lisääminen. Jokaisen tulisi saada työskennellä tehtävässä, jonka hän kokee omakseen. Työn tulisi tarjota riittävästi haastetta, joka pitäisi mielenkiinnon työhön yllä. Riittävä haaste työssä edesauttaa myös ylläpitämään ihmisen pyrkimystä kokea olevansa hyvä, osaava ja pätevä hänen omissa, mutta myös muiden silmissä. Lisäksi työn päämäärän tulisi olla selkeä. Työn sisältöä voidaan kehittää esimerkiksi yhdistämällä peräkkäisiä työvaiheita. Työtä voidaan myös rikastaa eli lisätä työhön esimerkiksi suunnittelu- ja valvontatyötä. Nämä ovat tapoja, joilla voidaan lisätä työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 68–69.) Suonsivun (2014, 66–67) mukaan työhyvinvointia voidaan lisätä sitä edistävillä suunnitelmilla tai toimintamalleilla. Näitä ovat perehdyttämissuunnitelma, kehittämissuunnitelma, hyvän käytännön mukainen rekrytointi, työkuormituksen arviointi ja varhaisen puuttumisen ja tukemisen toimintamalli. On myös erilaisia organisaation palveluita, joilla organisaatio voi lisätä työhyvinvointia. Niistä hyviä esimerkkejä ovat kuntoutus, tapaturmien torjunta, päihteetön ja savuton työpaikka, työpaikkaruokailu ja työperäisten ammattitautien ja sairauksien torjunta. (Suonsivu 2014, 66–67.) Työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan käyttää myös ratkaisukeskeistä toimintatapaa, jossa ongelmat käännetään tavoitteiksi. Tämä tapa edistää yhteistyöhalukkuutta ja toiveikkuutta ja painopiste on tapahtuneessa edistyksessä ja voimavaroissa, kun toimivia vaihtoehtoja etsitään yhteisten keskustelujen ja ideoinnin avulla. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6.) Työhyvinvointia voidaan lisätä kehittämällä johtamista ja esimiestyötä, työnkuvia, työympäristöä, työvälineitä ja tapoja tehdä töitä. Työhyvinvoinnin lisäämisen keino on myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on henkilö, jonka kanssa hän voi keskustella silloin, kun olo tuntuu voimattomalta. Myös hyvinvointiohjelman laatiminen on tapa lisätä työhyvinvointia. (Viitala 2015, 229.)

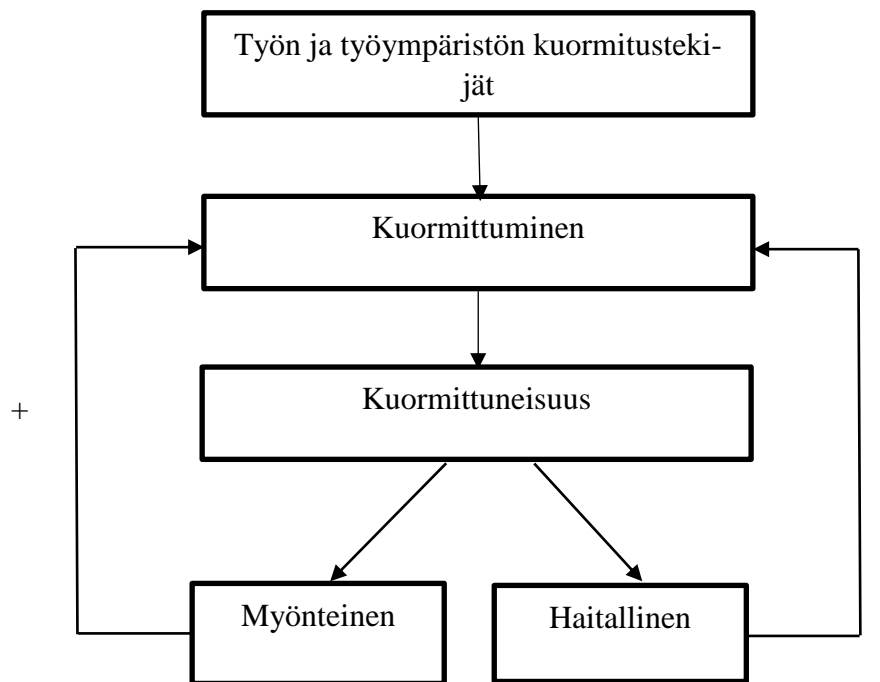
2.2.3 Työhyvinvoinnin eri malleja

Työhyvinvoinnista on esitetty useita eri malleja. Yksi malleista on Juhani Ilmarisen laatima työkytalo (kuvio 10). Tässä mallissa työhyvinvoinnin elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Mallin perusideana on kuvata osa-alueita, joita organisaation tulisi edistää pyrkiessään parantamaan henkilöstön työkykyä. Kolme alinta kerrosta kuvaavat jokaisen yksilön voimavaroja, neljäs kerros taas kuvaa työoloja ja työtä. (Viitala 2015, 213–214.)



KUVIO 10. Työhyvinvointia kuvaava työkytalo (mukaiillen Viitala 2015, 214)

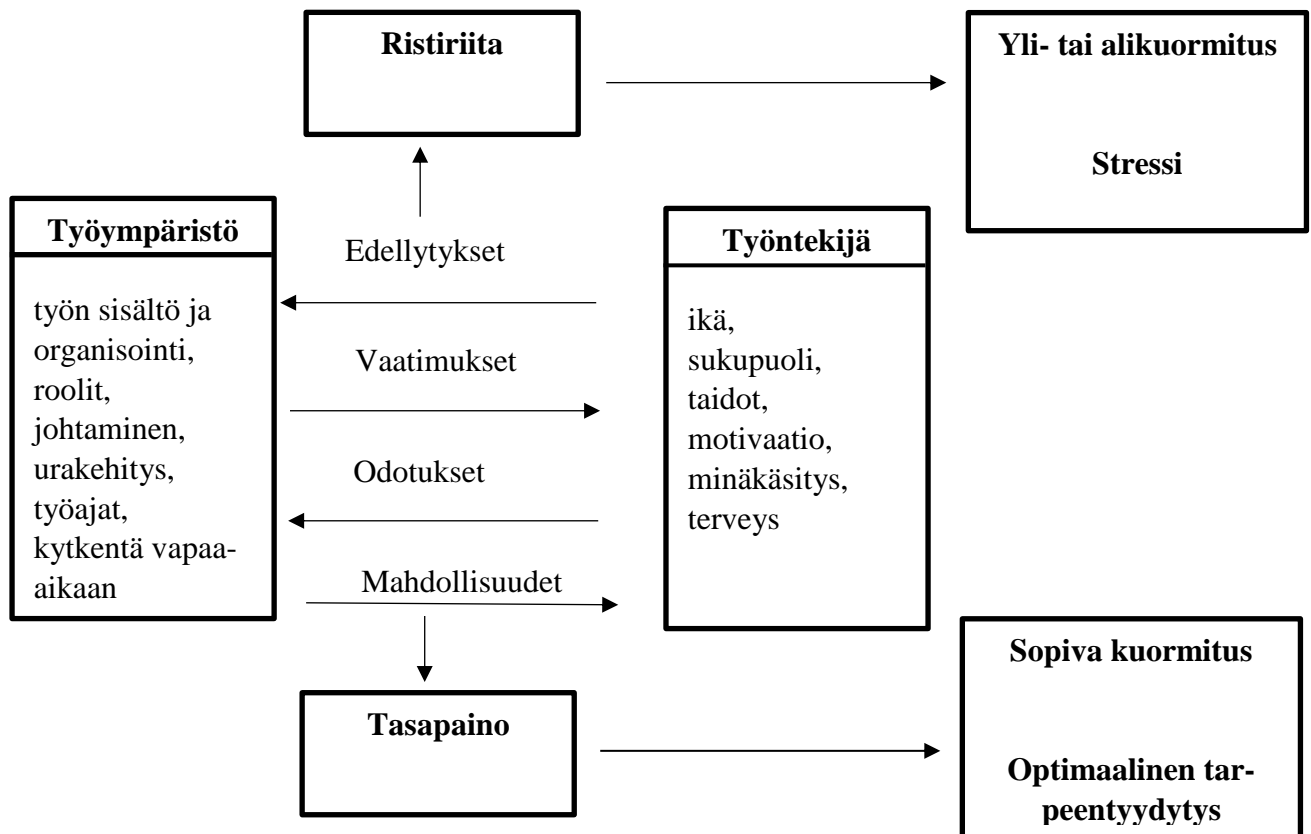
Työhyvinvoinnissa on erityisen tärkeää tunnistaa työhyvinvointia heikentävät ja uhkaavat tekijät. Liian kuormittava työ vaarantaa työhyvinvoinnin. Työn kuormitustekijät ovat työympäristöön ja työhön liittyviä tekijöitä. Työntekijä voi kuormittua näistä tekijöistä joko kielteisesti tai myönteisesti. Kielteisesti kuormittuneen työntekijän hallinta työhön tai työhön liittyviin kuormitustekijöihin heikkenee. Kuormitus ei kuitenkaan suoranaisesti ole negatiivinen asia, koska ihminen tarvitsee kuormitusta sopivan määrän, jotta hän pystyy tuntemaan kehittymisen ja aikaansaamisen tunteita. Näin ollen kuormitus voi siis olla myös myönteistä. Kuormitustekijät voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin tekijöihin, jotka painottuvat eri tavalla työtehtävästä riippuen. Työn fyysisiin kuormitustekijöihin voidaan lukea työliikkeet, työasennot, nostaminen ja liikkuminen sekä työvuorot ja työn tauotukset. Työympäristössä fyysistä kuormitusta voivat aiheuttaa kemikaalit, melu, lämpötila ja vetoisuus. Kuormittumiseen vaikuttavia ominaisuuksia työntekijöillä ovat ikä, sukupuoli, työntekijän toimintakyky ja terveydentila sekä tehtävien fyysiset vaatimukset. (Viitala 2015, 214-215.) Kuviossa 11 on kuvattu työn kuormittavuuden perusmalli.



KUVIO 11. Työn kuormittavuuden perusmalli (mukaillen Viitala 2015, 215)

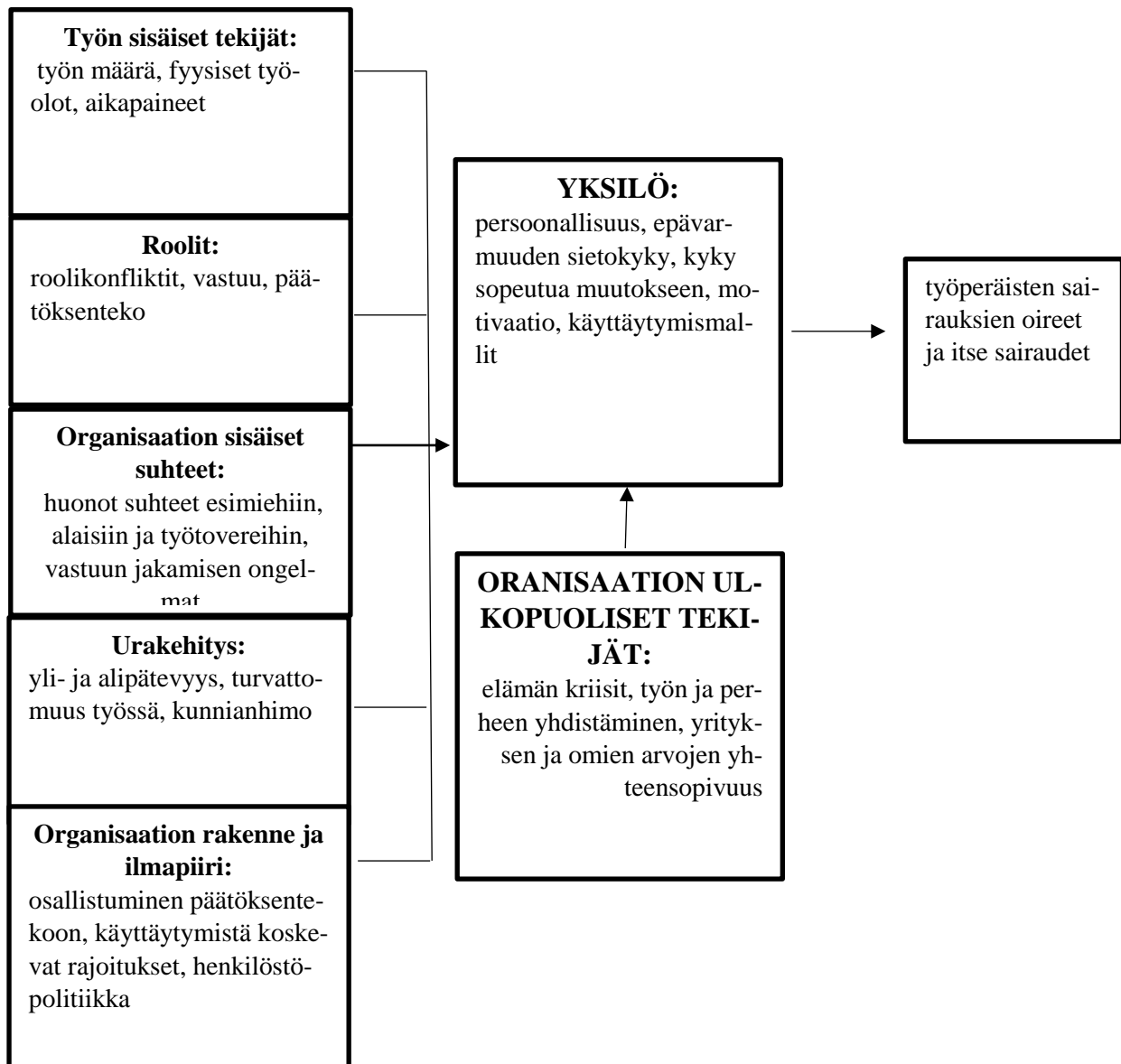
Työ voidaan katsoa psyykkisesti kuormittavaksi, mikäli työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten tai työntekijän tavoitteiden ja työn antamien mahdollisuuksien välillä on ristiriitaa. Psyykkinen kuormitus voi aiheutua myös ongelmista, jotka koskevat koko organisaatiota tai työyhteisöä. Psyykkinen kuormitus voi olla määrällistä tai laadullista. Määrällisestä alikuormituksesta puhutaan silloin, kun tehtäviä töitä on liian vähän, kun taas ylikuormitus tarkoittaa, että tehtäviä on liian paljon. Laadullinen alikuormitus tarkoittaa, että tehtävät ovat työntekijälle liian helppoja hänen kykyihinsä nähden. Ylikuormituksessa tehtävät ovat liian vaikeita työntekijän kykyihin nähden. Alikuormitus voi aiheuttaa turhautumista työntekijälle, mikäli työ ei tarjoa riittävästi fyysistä eikä henkistä haastetta, tämän myötä yrittäminen ja kiinnostus työhön laskevat helposti, jonka seurauksena on alisuoriutuminen. Työn tarkoituksen tunnetta työntekijälle antaa sopiva kuormitus, jolloin työ on myönteistä. Psyykkisestä kuormituksesta käytetään käsitettä stressi, vaikka psyykkinen kuormitus ei aina välttämättä merkitsekään stressiä. Liian pitkään jatkunut psyykkinen kuormittuneisuus voi aiheuttaa stressitilan. Työn psyykkisistä kuormitustekijöistä on tehty malli, jonka lähtökohtana on tasapaino työntekijän omien edellytysten ja odotusten sekä työhön liittyvien mahdollisuuksien ja vaatimusten välillä. Mikäli nämä ovat keskenään ristiriidassa, seurauksena on yleensä ali- tai ylikuormitus tai stressi. Työympäristöön asioiden muutokset aiheuttavat vaihtelua ristiriidan ja tasapainotilan välillä, eivätkä näin ollen ristiriita ja tasapainotila ole pysyviä. Muutosta aiheuttavat useat tekijät, kuten työn sisältö ja organisointi, työroolit, työajat ja urakehitys. Näistä edellä

mainitusta tekijöistä kokemus on aina yksilöllinen ja jokaisen yksilölliseen kokemukseen vaikuttavat työntekijän ja hänen elämäntilanteeseensa tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja motivaatio. (Viitala 2015, 215–217.) Kuviossa 12 on esitetty työhön liittyvät psyykkiset kuormitustekijät.



KUVIO 12. Työhön liittyvät psyykkiset kuormitustekijät (mukaillen Viitala 2015, 217)

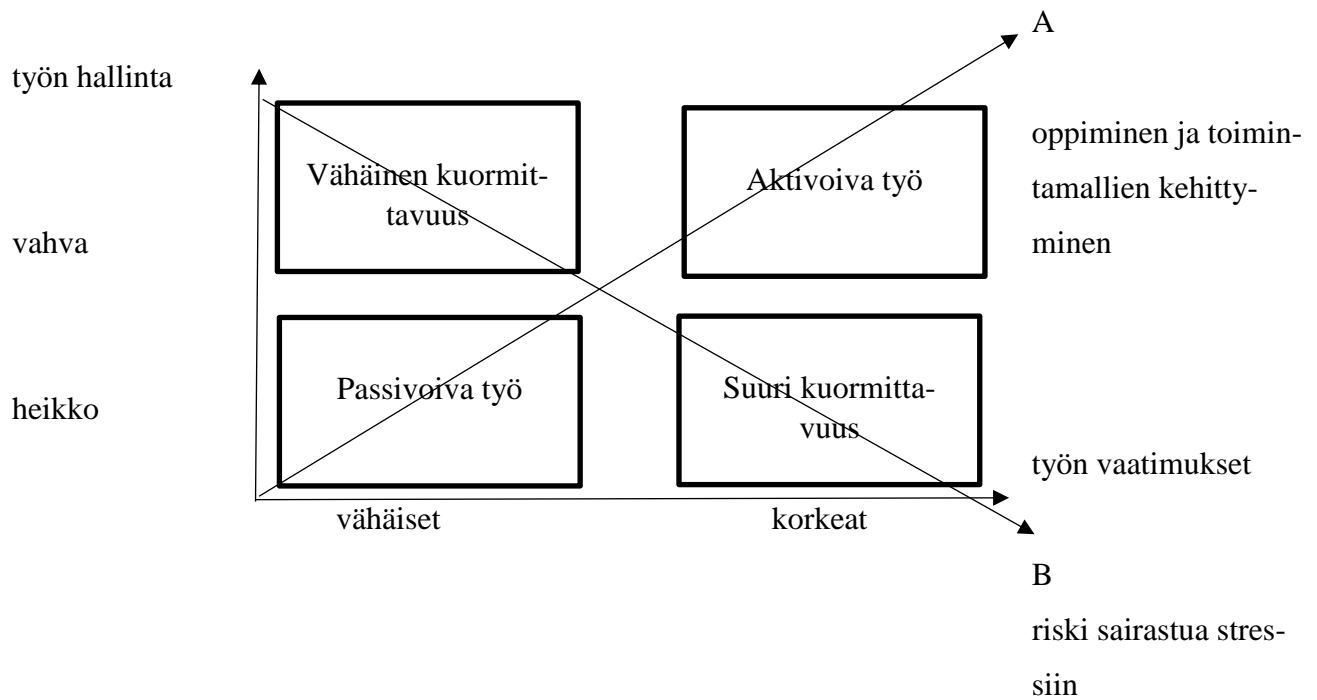
Kuormitustekijät, jotka liittyvät yksilöön on jaettu kahteen pääryhmään. Nämä pääryhmät ovat elämäntilanteeseen liittyvät sekä lähellä persoonaa olevat tekijät. Elämäntilanteeseen liittyviä tekijöitä ovat ihmissuhteet, taloudellinen tilanne, harrastukset ja muut elämän tärkeät osa-alueet. Kuormitustekijöitä, jotka liittyvät yksilöön itseensä ovat motivaatio, persoonallisuus ja sietokyky epäselvien tilanteiden kestämiseen. Työstressiä aiheuttavista tekijöistä on tehty malli, jossa työhön liittyviä kuormitustekijöitä ovat työajat, teknologian käyttö, matkustaminen, työn vaikeus ja määrä ja fyysinen työympäristö. Kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työympäristöön ovat työpaikan ihmissuhteisiin, urakehitykseen ja työn varmuuteen sekä organisaation ilmapiiriin ja rakenteeseen liittyvät tekijät. Rooliristiriidat ja epäselvyydet ja vastuun määrä ovat tekijöitä, jotka liittyvät työrooliin. (Viitala 2015, 217–218.) Kuviossa 13 on esitetty työstressiä aiheuttavat tekijät.



KUVIO 13. Työstressiä aiheuttavia tekijöitä (mukaillen Viitala 2015, 218)

Psyykkisen kuormittuneisuuden syntyyn vaikuttavista tekijöistä on tehty malli, joka kuvaa työn vaatimuksia ja kontrollia. Työn hallinta ja työn vaatimukset ovat mallin kaksi pääulottuvuutta. Näistä molemmat voivat olla sekä matalalla että korkealla tasolla. Nelikentän mukaisesti työ voi olla joko vähän kuormittavaa, paljon kuormittavaa, passivoivaa tai aktivoivaa. Ihannetila on aktivoiva työ, jolloin työntekijä on tyytyväinen työn vaativuudesta huolimatta. Aktivoivassa työssä hän kokee oppivansa ja voitavansa käyttää kykyjään. Tällöin hänellä on työssään riittävästi mahdollisuuksia tehdä päätöksiä. Työ, joka ei vaadi tekijältään juuri mitään, eikä työssä ole mahdollisuutta vaikuttaa itse työhönsä on passivoivaa työtä ja usein rapauttaa motivaation. Työn vaatimusten ja kontrollin mallin keskeinen ajatus on, että psyykkinen kuormitus ei johdu mistään työympäristön tai yksittäisestä työn piirteestä vaan se johtuu

työntekijän päätöksenvapauksien ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Työn vaativuuden kehittymisen samassa suhteessa työn hallinnan kanssa voi kehittää työtä suotuisasti. Työn kehittyminen vaativammaksi ja työn hallinnan heikkeneminen samaan aikaan lisää kuormitusta. (Viitala 2015, 219–220.) Kuviossa 14 on kuvattu malli työn vaatimuksista ja kontrollista.



KUVIO 14. Työn vaatimukset ja kontrolli (mukaihen Viitala 2015, 219)

2.2.4 Työhyvinvoinnin uhkatekijöitä

Työhyvinvointia lisääviä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty paljon, samoin sen uhkatekijöitä. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka voivat olla uhka työhyvinvoinnille.

Kauhanen (2009, 201) tulkitsee aihetta niin, että turvallisuuden ja terveyden eteen työpaikolla tulee tehdä töitä. Henkilöstön tulisi ymmärtää, että pohjan fyysiselle ja henkiselle hyvinvoinnille luovat hyvä ammattitaito ja työkyky. Työhyvinvoinnin suurimmat uhkatekijät liittyvät usein ihmisten toimintamotiiveihin sekä työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin. (Kauhanen 2009, 201.) Viitala (2015, 224) näkee työhyvinvoinnin uhkatekijöinä kiireen, pakkotahtisuuden, huonot työjärjestelyt sekä epävarmuuden työn jatkumisesta. Epävarmuus työstä ja työpaineet voivat heijastua työpaikalla sosiaalisina ristiriitoina. (Viitala

2015, 201.) Juuti ja Vuorela (2002, 34–35) toteavat, että organisaatioon luotu kulttuuri voi olla uhka työhyvinvoinnille, mikäli organisaatiossa on puhumattomuutta ja jos työpaikoilla on selviä eroja ja rajoja eri henkilöstöryhmien tai organisaatioiden välillä. Tässä tapauksessa johtaminen voi usein olla käskevää ja käskevä johtaminen ja pahoinvointi liittyvät usein toisiinsa. (Juuti ja Vuorela 2002, 34–35.) Suonsivu (2014, 35) näkee työhyvinvoinnin uhkatekijänä myös kokemuksen tuen puuttumisesta ja tunteen kykenemättömyydestä selviytyä. Omien kokemusteni perusteella työhyvinvointia ja riitaa työntekijöiden välillä voi aiheutua myös, jos työn tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta tulee liian kilpailuhenkistä. Palkitsemisella ja myyntikilpailulla saadaan henkilöstöä motivoitua tavoitteiden saavuttamiseen, mutta siinä on myös riski, että työntekijät alkavat kilpailla liikaa keskenään ja osalla henkilöstöstä tämä voi aiheuttaa kateutta ja sen myötä riitaa henkilöstön välillä.

3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen mielletään usein samaksi asiaksi kuin työnopastus. Usein työntekijä saa uudessa työpaikassaan tai uudessa työtehtävässään vain perehdyttämistä tai työnopastusta, vaikka todellisuudessa hänen kuuluisi saada molempia. Mielestäni hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen on osoitus uudelle työntekijälle, että hän on tervetullut uuteen työpaikkaan ja häntä arvostetaan. Uskon, että hyvä perehdyttäminen sitouttaa uutta työntekijää pidemmäksi aikaa.

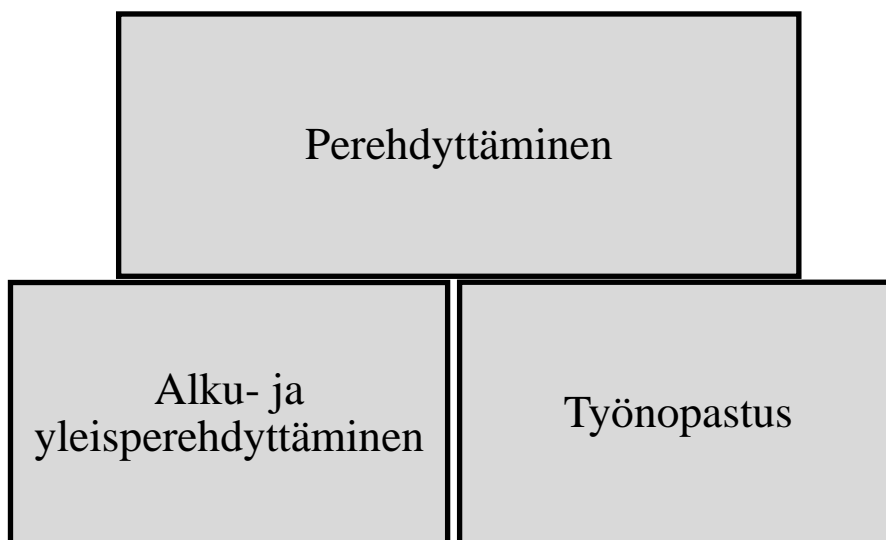
Työhön perehdyttäminen on työyhteisöön, yritykseen ja talon tapoihin perehdyttämistä, kun taas työnopastus on tehtävään työhön perehdyttämistä. Työnopastus tapahtuu työpaikalla ja se keskittyy työhön liittyvien taitojen ja tietojen opettamiseen. Työnopastuksen tarkoituksena on opetettavan tukeminen omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

3.1 Perehdyttämisen käsite, merkitys ja tavoitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii siihen, että henkilö sopeutuu uuteen työympäristöön ja työhön mahdollisimman joustavasti. Tehtävästä riippuen perehdyttämisen syvällisyys ja laajuus vaihtelevat, mutta perehdyttämisessä käydään kaikkien kanssa läpi yrityksen visiot, strategiat, yrityksen toiminta-ajatus ja menettelytavat. Lisäksi käydään läpi työpaikkaan liittyvä perehdyttäminen, jolloin perehdytään työpaikan henkilöstöön, asiakkaisiin ja päivittäisiin työyhteisön pelisääntöihin. Työhön liittyvä perehdyttäminen kuuluu myös perehdyttämiseen ja se sisältää tuleviin tehtäviin liittyvien odotusten, velvoitteiden ja toiveiden läpikäymisen. (Helsilä 2009, 48.)

Kupias ja Peltola (2009, 19–20) toteavat perehdyttämisen tarkoittavan toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uutta työtä omaksuvan tai uuden työntekijän työyhteisöä, työympäristöä ja kokonaisvaltaista osaamista kehitetään niin, että hän saa hyvän alun uudessa työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä uudessa työssään ja hän pystyy selviytymään mahdollisimman nopeasti ja tarvittavan itsenäisesti uudessa työssään. Laajimmillaan perehdyttäminen on sitä, että se kehittää perehtyjän lisäksi koko organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdyttäminen ei ole pelkästään uusien taitojen ja tietojen kehittämistä, vaan se auttaa myös työntekijää saamaan esille, tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään osaamista, jota hänellä jo on. Näin ollen perehdyttäminen on kaikkia niitä toimia, joilla edesautetaan uuden työntekijän edellytyksiä onnistua hänen uudessa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Juuti ja Vuorela (2002, 48) kiteyttävät perehdyttämisen olevan työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa. Keskeisin tavoite perehdyttämisessä on saada uudelle henkilölle tunne, että hän on tärkeä osa uutta työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2002, 48.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) näkevät perehdyttämisen olevan eduksi sekä organisaatiolle että yksilölle. Perehdyttäminen on johtamista, jonka perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan organisaation toimiviksi jäseniksi mahdollisimman pian. Tässä ydintavoitteessa yhtyvät työn hallinta, työyhteisöön sosiaalistuminen ja yksilön oppiminen. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä ja väärinkäsityksiä, uuden tilanteen synnyttämää jännitystä ja työntekijän epävarmuutta. Perehdyttämisen tavoitteena on myös antaa perusvalmiudet uudelle työntekijälle työn suorittamiseen. Perehdyttämisen tavoitteiksi voidaan ajatella myös työn oppimisen nopeuttamisen ja työsuorituksen tuottavuuden parantaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Kuviossa 15 on esitetty perehdyttämisen osa-alueet.



KUVIO 15. Perehdyttämisen kokonaiskuva (mukaiillen Kupias ja Peltola 2009, 19)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisestä saatavia hyötyjä voidaan tarkastella työntekijän, työnantajan, työyhteisön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kannalta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vaatii työtä kaikilta perehdyttämiseen osallistuvilta osapuolilta, mutta hyödyt siitä ovat niin suuret, että siihen panostaminen kannattaa ja palkitsee myöhemmin kaikkia perehdytyksen osapuolia.

3.2.1 Hyödyt työntekijälle

Työntekijän kannalta perehdyttämisen hyötynä on ensinnäkin se, että hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla hän oppii uudet asiat nopeammin ja sitä myötä on nopeammin valmis työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämisen avulla hän oppii tekemään työnsä heti oikein ja välttyy turhilta virheiltä. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen kautta työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työhönsä ja hänen työmotivaationsa paranee. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Lepistö (2005, 56–57) lisää, että motivaation lisäämiseksi sekä nopean oppimisen lisäksi perehdyttämisestä on se hyöty työntekijälle, että työntekijän ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työssä nopeutuu ja helpottuu. Perehdyttämisen hyödyistä koen itse tärkeimpänä motivaation luomisen ja lisäämisen työhön sekä uudelle työntekijälle tulevan tunteen, että hän on tervetullut uuteen työpaikkaan ja hänen panoksensa yritykseen tulee olemaan tärkeä. Motivaatio heijastuu ja vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvointiin.

Leino kirjoittaa lehtiartikkelissaan perehdyttämisen hyödyistä ja hänen mukaan hyvä perehdytys mahdollistaa työntekijälle henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja turvallisen ja sujuvan työn. Työntekijä voi hyvin silloin, kun hän pääsee osoittamaan taitojaan ja oppii uutta. (Leino 2013.)

3.2.2 Hyödyt työnantajalle

Useat perehdyttämisen hyödyt voidaan ajatella hyödyiksi niin työntekijälle kuin työnantajalle. Siksi olisikin tärkeää, että molemmat perehdyttämisen osapuolet olisivat yhtä motivoituneita ja kiinnostuneita perehdyttämisen projektiin.

Virheiden määrän väheneminen hyvän perehdyttämisen kautta säästää sekä työnantajan että työntekijän aikaa ja näin ollen tuo hyötyä molemmille. Hyvin hoidettu perehdyttäminen rakentaa työn tekemiselle vahvan perustan ja sitouttaa työntekijää työhönsä. Hyvin hoidetun perehdytyksen kautta työntekijä oppii uudet asiat nopeammin ja on valmis työskentelemään itsenäisesti nopeammin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdyttämisessä tulee huomioida myös työtapaturmat ja turvallisuusriskit. Uudella työntekijällä ei ole vielä tietoja eikä taitoja turvalliseen työskentelyyn. Perehdytyksen kautta työtapaturmien määrä vähennee, mikä on hyödyllistä työnantajalle, koska sairaslomilta välttyään. Hyvällä perehdytyksellä työnantaja luo työntekijälle myönteisen ensivaikutelman. Myönteisen ensivaikutelman kautta työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi, motivaatio kasvaa ja pysyvyys työpaikassa vahvistuu. Hyvän perehdyttämisen kautta saadaan kustannussäästöjä. Kustannussäästöt tulevat sitä kautta, että hyvällä perehdyttämällä välttyään turhilta sekaannuksilta, niiden korjaamiselta ja mahdollisten tapaturmien hoitamiselta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20) kiteyttävät perehdyttämisen vaikuttavan yrityksen menestymiseen ja laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Laadukkaalla perehdyttämisellä vähennetään virheiden mahdollisuutta ja tätä kautta yrityksen tarjoaman palvelun laatu paranee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaavia lakeja ovat työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki. Näissä laeissa huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa uusi työntekijä työhönsä. Laeissa on useita perehdyttämiseen liittyviä suoria viittauksia ja määräyksiä. Työlainsäädäntö voidaan ajatella ns. pakottavana oikeutena. Asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voi heikentää työehtosopimuksilla tai työsopimuksilla, on erikseen mainittu. Useimpien normien osalta tätä valinnan mahdollisuutta ei ole, vaan perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset ovat työnantajaa velvoittavia säädöksiä. Toiminta työlainsäädännössä on työntekijää ajatellen sopeuttavaa ja suojaavaa. Yhteistoimintalakiin on lisätty asioita, jotka liittyvät dialogiseen perehdyttämiseen. Tässä laissa korostuu työnantajan neuvotteluvollisuus, joka sisältää monta aihetta, joista on hyödyllistä keskustella työpaikan kokouksissa. Tällä pyritään lisäämään vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan välillä. Työlainsäädäntöjen lähtökohtana on, että säännöt tunnetaan ja että niitä noudatetaan. Kaikille yrityksille lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus ja noudattaminen lisää luottamusta. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslain perustana on, että työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun työnantajan valvonnan ja johdon alaisena palkkaa tai muuta määriteltyä vastiketta vastaan. Lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei olisi sovittu ja jos tosiseikoista käy ilmi se, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi

vastikkeetta. Lain soveltamisen esteenä ei ole pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai paikassa, jonka hän on valinnut eikä sekään, jos työ suoritetaan työntekijän työkoneilla tai -välineillä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijällä on mahdollisuus ja hän voi suoriutua työstään myös siinä tilanteessa, jos yrityksen toiminta, työmenetelmät tai tehtävä työ kehittyy tai muuttuu. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi muitakin työntekijöitä. Työnantajalle asetettu vaatimus on, että työnantajan on pyrittävä edistämään mahdollisuuksia työntekijälle, jotta hän voisi kykensä mukaan kehittyä ja edetä työurallaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä ja turvaamista ajatellen sekä torjua ja ennaltaehkäistä työssä sattuvia tapaturmia ja ammattitauteja ja muita työympäristöstä ja työstä johtuvia henkisen ja fyysisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002//38.)

Työnantajan tulee varmistaa, että työolosuhteet ovat työntekijöille turvallisia ja että työn tekeminen on turvallista eikä työntekijän terveys vaarannu. Työturvallisuutta suunniteltaessa on huomioitava työ, työntekijä, muu työympäristö ja työolosuhteet. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot vaara- ja haittatekijöistä, joita työpaikalla on. Koneiden ja laitteiden lisäksi vaaratekijä yhä useammin on myös asiakkaat. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Pankissa asiakkaat ovat vaara- tai haittatekijöitä yllättävän usein. Yleensä vaarallinen tilanne syntyy siitä, että asiakas on joko huumaavien aineiden alaisena tai asiakas on erittäin aggressiivinen. Kupias ja Peltolta (2009, 23–25) jatkavat, että ergonomia eli työpisteen rakentaminen uudelle työntekijälle on myös työturvallisuuslakiin liittyvää toimintaa. Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa hyvin suoritettua perehdytystä. Työturvallisuuslakiin luetaan kuuluvaksi myös tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki velvoittaa, että työnantaja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslailla tarkoitetaan toimintaa, jolla kielletään syrjiminä työelämässä esimerkiksi iän, terveydentilan, uskonnon tai vakaumuksen perusteella. Perehdyttäminen tulee toteuttaa niin, että sillä luodaan mahdollisuudet siihen, että taustasta tai sukupuolesta riippumatta henkilöllä on mahdollisuus menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 23–25.)

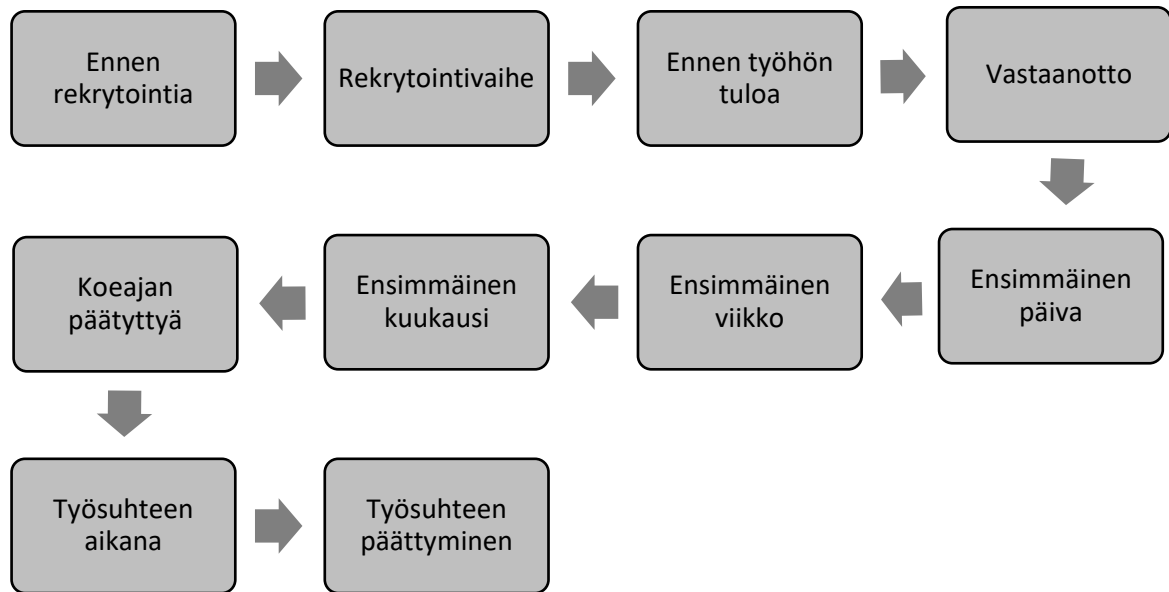
Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Nämä menettelyt perustuvat osa-aikaisiin tietoihin yrityksen suunnitelmista ja yrityksen tilasta, jotka on annettu henkilöstölle. Lain tavoite on, että yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää

yhteisymmärryksessä ja että työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, joita yrityksissä tehdään ja, jotka koskevat työntekijöiden asemaa yrityksessä, työoloja ja itse työtä. Tavoitteena on myös tiivistää henkilöstön, työvoimaviranomaisten ja työnantajan yhteistoimintaa siten, että se parantaa työntekijöiden asemaa ja tukee heidän työllistymistään yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on hankintoja, muutoksia tai järjestelyjä, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Lain tavoitteena on tärkeän viestinnän edistäminen työpaikalla. Tärkeää viestintää ovat tiedottaminen, yleinen vuorovaikutus ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa. Yhteistoiminnassa on mainittu erityisesti perehdyttäminen, joka liittyy työpaikkaan ja yritykseen. Jos kyseessä on yli 20 hengen työpaikka, on työpaikalla oltava työsuojelutoimikunta. Perehdyttäminen on toimintaa, joka kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työsuojelutoimikunnassa on käytävä läpi työntekijälle annettava opetuksen ohjaus, perehdyttämisen tarve sekä järjestelyt. Olennaista yrityksissä onkin tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi, koska jokaisen työntekijän tulee tietää, kuinka heidän tuleva työkaveri tai kuinka heidät itse työtehtävän vaihtuessa opastetaan ja perehdytetään. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

3.4 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttämisen sisältö on tärkeä osa perehdyttämistä. Ennen perehdyttämisen prosessin aloittamista yrityksen kannattaa miettiä minkälaisen kuvan yritys haluaa itsestään uudelle työntekijälle antaa. Prosessina perehdyttäminen on parhaimmillaan luontevasti etenevä tapahtumaketju, jossa uuden työntekijän oppimista tuetaan ja varmistetaan se, että hänen rooli yrityksessä muotoutuu sellaiseksi, mikä oli tavoite alkuperäisen suunnitelman mukaan. Perehdyttämisen tarve ei riipu siitä mihin tehtävään uusi työntekijä tulee, vaan jokainen uusi työntekijä on perehdytettävä. Tarvittavan perehdyttämisen luonne vaihtelee henkilön roolin ja aiempien kokemusten mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163, 198.) Perehdyttämistä voidaan kuvata myös prosessina, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Kuviossa 16 on esitetty Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) prosessikuvaus.



KUVIO 16. Perehdyttämisen eri vaiheet (mukaiillen Kupias ja Peltola 2009, 102)

Ennen rekrytointia yrityksessä mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja sitä, mitä osaamista tehtävässä vaaditaan. Joskus tiedetään heti, minkälaista henkilöä yritykseen haetaan, mikä on tehtävä ja tehtävän rajat ovat selkeät. Joskus taas voi olla niin, että haetaan uutta henkilöä täydentämään yrityksen osaamista ja tällöin määritelmiä on vaikea tehdä etukäteen. Näin ollen perehdyttäminen ja sen painopiste määräytyvät aina tilanteen mukaan ja perehdyttämiseen liittyvä valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe on tärkeä vaihe perehdyttämisprosessia. Tässä vaiheessa työnhakija sekä yritys saavat tietoa toisiltaan. Työnhakija saa tietoa työyhteisöstä ja työtehtävästä sekä yrityksen vaatimuksista ja erityispiirteistä. Yritys taas saa hakijalta tietoa työnhakijan ajatuksista, hänen osaamisestaan ja näkemyksistään sekä hakijan potentiaalista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.) Rekrytointivaiheessa työnhakijan kanssa käydään keskustelua työhön ja yritykseen liittyvistä asioista, mutta myös talon tavoista ja yrityksen asiakkaista. Mahdollisuuksien mukaan työnhakijan kanssa voidaan kiertää myös työpisteessä, jolloin hän saa selkeän kuvan yrityksestä ja tulevasta työstä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Mielestäni rekrytointivaihe on erittäin tärkeä hoitaa huolellisesti, jotta molemmat osapuolet saavat oikean kuvan ja molempien odotukset selviävät. Hyvin hoidetulla rekrytoinnilla vähennetään huonoja rekrytointivalintoja.

Ennen töihin tuloa -vaiheessa on tavoitteena, että uusi työntekijä saa selkeän kuvan uudesta tulevasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista. Näitä samoja asioita on käyty läpi jo rekrytointivaiheessa, mutta tässä vaiheessa niitä on vielä syytä tarkentaa ja selventää. Perehdyttämisen suunnittelua helpottaa se, että valittu työntekijä on tiedossa ja perehdytystä voidaan räätälöidä ja suunnitella hänen ammattitaitoon ja osaamiseen nähden. Sopeuttavaa perehdyttämistä on silloin, kun uusi työntekijä perehdytetään tiettyyn linjaan, jossa painopisteenä ovat tehtävän vaatimukset ja niihin perehdyttäminen. Mikäli uusi henkilö tulee täydentävänä henkilönä yritykseen, perehdyttämisen painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä ja tavoitteena on, että yritys saa uudesta työntekijästä irti kaiken mahdollisen osaamisen, joka täydentää jo sen hetkistä yrityksen osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 103, 173.) Tässä vaiheessa koko työyhteisö valmistautuu uuden työntekijän saapumiseen työyhteisöön. Tämä vaihe sisältää uudesta työntekijästä on ilmoituksen kaikille nykyisille työntekijöille etukäteen ja kaikilla on selvillä, kuka uusi työntekijä on ja mihin työtehtävään hänet on valittu ja milloin hän aloittaa. Valittu perehdyttäjä varaa aikaa perehdyttämiselle, valmisteleo perehdyttämistä suunnittelemalla ohjelman ensimmäisen päivän osalta. Tässä vaiheessa on hyvä huomioida myös se, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan, jos perehdyttäjä on estynyt olemasta paikalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Hyvin hoidettuun vastaanottamiseen kannattaa panostaa. Hyvä ja lämmin vastaanotto luo uudelle työntekijälle ensivaikutelman yrityksestä sekä työyhteisöstä. Vastaanotto on ainutkertainen tilanne eikä sitä voi paikata myöhemmin. Vastaanottamisessa olisi hyvä olla mukana perehdyttäjä ja esimies. Vastaanoton olisi hyvä olla mahdollisimman rauhallinen. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Viimeistään tässä vaiheessa perehdyttäjän ja uuden työntekijän on tärkeää tutustua toisiinsa. Tutustuminen tukee ja helpottaa yhteistyötä, jonka perehdyttäjä ja perehdytettävä aloittavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäisenä päivänä olisi hyvä hoitaa kiireisimpiä käytäntöön liittyviä asioita. Nämä ovat pieniä, mutta välttämättömiä asioita, jotka helpottavat huomattavasti työntekijän arkea uudessa työpaikassa. Käytännön asioita ovat kulkuluvat ja avainten luovutus sekä tutustuminen uusiin työtiloihin ja työkavereihin. Ensimmäiselle päivälle kannattaa miettiä läpikäytäviä asioita, mutta kannattaa huomioida myös se, että kaikki on uutta uudelle työntekijälle, joten tiedon sisäistäminen voi olla alkuun hidasta. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) täydentävät, että ensimmäisenä päivänä perehdyttämisohjelma olisi hyvä käydä läpi ja keskitytään asioihin, jotka olisi tärkeää oppia mahdollisimman nopeasti. On tärkeää, että uutta työntekijää ei jätetä yksin uudessa työpaikassa. Ensimmäisen päivän aikana oppimista voi tehostaa yrityksestä löytyvillä oppimisen oheismateriaaleilla. Oheisaineistoa voivat olla tervetuloa taloon -opas, henkilöstölehdet tai perehdyttämiskansiot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän olisi tärkeää päästä kiinni työhönsä. Kokonaiskuvan muodostuminen ja tutustuminen yritykseen ja työyhteisöön tukee helpompaa työhön kiinni pääsemistä. On tärkeää, että perehdyttäminen järjestetään tarkoituksenmukaisesti ja huomioiden koko työyhteisö, työ ja työn luonne. Tässä vaiheessa on myös hyvä huomioida, että toiminta vastaa perehdyttämissuunnitelman mukaista suunnitelmaa. Annettavan tiedon määrää on myös hyvä miettiä ja sitä on syytä jakaa kohtuullisesti. Uudelle työntekijälle on hyvä tiedottaa, mistä hän voi hankkia lisätietoa itse. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän olisi tarkoitus päästä kunnolla sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin ja päästä kiinni työhön, joka on tuottavaa. Ensimmäisen kuukauden jälkeen uudella työntekijällä on oltava mahdollisuus siihen, että hän voi tuoda esille omia näkemyksiään. Parhaimmillaan uuden työntekijän esille tuomat näkemykset voivat johtaa uusiin ideoihin, joilla voidaan kehittää toimintatapoja. Esimiehen on tärkeä olla valmis ottamaan uusia ideoita ja ajatuksia vastaan sekä kehittämään toimintatapoja. Kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu edelleen alkuperäisen perehdyttämissuunnitelman mukaan, tosin tässä vaiheessa päävastuu siirtyy useimmiten perehtyjälle. Mikäli yrityksessä järjestetään tervetuloa taloon -tilaisuuksia, olisi uuden työntekijän hyvä osallistua tähän tilaisuuteen ensimmäisen kuukauden aikana. Noin 1-2 kuukauden jälkeen on hyvä käydä palautekeskustelua, jossa keskustellaan ja arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Tällä tarkistetaan sitä, että onko perehdyttämisen järjestäminen ollut riittävän tasokasta ja onko uudella työntekijällä yrityksen puolesta riittävästi mahdollisuuksia onnistua uudessa työssään. Tämän keskustelun jälkeen myös uusi työntekijä saa palautetta työstään ja voi tehdä tarvittavia muutoksia ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Lain sallima aika koeajalle on usein kuusi kuukautta, mutta työehtosopimuksella voidaan kuitenkin sopia lyhyemmästä koeajasta ja perehdyttämisen prosessi voi olla tätä lyhyempi. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on uuden työntekijän alkuun pääseminen uudessa työssään tai työtehtävistä selviytyminen riittävän itsenäisesti. Lisäksi tavoitteena on, että hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja hänet on otettu työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisprosessi voi jatkua tarpeen tai suunnitelman mukaan. Ennen koeajan päättymistä perehdytettävä ja perehdyttäjä käyvät keskustelun, jossa arvioidaan perehdyttämistä ja sen onnistumista molemmiin puolin. Samalla arvioidaan myös rekrytoinnin onnistumista ja sitä, jatkuuko työsuhde. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttämisprosessi voi päättyä myös siihenkin, että työntekijä irtisanoutuu ja jättää yrityksen. Yrityksen jättäminen voi olla myös tiedossa oleva tapahtuma, jos työsuhde on tehty määräajaksi. Määräaikaisuuden peruste voi olla jokin tiedossa oleva ja etukäteen määritelty poissaolo, kuten sairausloman sijaisuus, tällöin kyseessä on luonnollinen päätepiste työsuhteelle. Yrityksen jättäminen ei välttämättä aina ole toivottu tapahtuma, mutta molempien osapuolten pitäisi pyrkiä hoitamaan tilanne asiallisella tavalla. Lähtökeskustelussa esimies tai perehdyttäjä voi kysyä työntekijältä kokemuksia työskentelystä sekä perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

3.4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitteluvaihe on asioiden tavoitteellista ja tietoista pohtimista etukäteen, sillä pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnittelulla saadaan perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Perehdyttämisen lähtökohtana ovat pelisäännöt ja periaatteet, jotka liittyvät yrityksen henkilöstöasioihin ja henkilöstöpolitiikkaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdyttämisestä saadaan varmempaa, kun se on suunniteltu hyvin ja joustavaksi. Perehdyttämisen alkaessa on erittäin tärkeää, että suunnitelma käydään läpi perehdytettävän kanssa ja tarpeen vaatiessa tehdään tarvittavia muutoksia. Suunnitelmasta selviää perehdyttämisen runko, työnjako ja aikataulu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Oppiminen on perehdyttämisen päätavoite, tavoitteilla saadaan vastauksia kysymyksiin, mitä perehdytettävän on tarkoitus oppia ja missä ajassa. Perehdyttämiselle on useita eri ohjelmia ja perehdyttämisohjelman valinta vaihtelee perehdytettävän mukaan. Oikean ohjelman valinnassa auttavat perehdyttämiselle asetut tavoitteet. Perehdytysohjelma on hyvä runko ja muistilista niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Perehdytysohjelma antaa rungon perehdyttämiselle ja siinä määritellään oppimistavoitteet, aiheet ja asiat, aikataulu, käytettävät tukimateriaalit ja apuvälineet sekä vastuuhenkilöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelun edellytyksenä on, että yrityksessä on mietitty kehittämisen tavoitteet ja, että suunnittelussa on otettu huomioon tavoitellun toimintakonseptin käytettävissä olevat resurssit ja nykytilanne. Perehdyttämisen suunnittelusta on erotettavissa toisistaan perehdyttämisen yksilöllinen ja systemaattinen suunnittelu. Perehdyttämisen systemaattista suunnittelua on silloin, kun perehdyttämiselle laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja muuta materiaalia perehdyttämisen tueksi ja perehdyttämistä suunnitellaan työyksikön tai koko organisaation tasolla. Perehdyttämisohjelmia ja materiaaleja voidaan käyttää suppeammin tai laajemmin organisaatiosta riippuen. Isossa organisaatiossa on useita tiimejä ja tiimien välisissä toimintatavoissa eroavaisuuksia, joten silloin perehdyttämissuunnitelmat ovat erilaisia tiimien välillä ja ne tulee suunnitella tiimin toimintatavan mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–

88.) Tärkeää on kuitenkin se, että uusi työntekijä tutustuu materiaaliin, joka on helppoa lukea ja käyttää ja materiaali on sitä, mikä auttaa häntä hänen työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

Perehdyttämisen liittyy myös ajankäyttö. Jotta ajankäyttö olisi mahdollisimman tehokasta, on edellytyksenä ajankäytön suunnittelu. Useinkaan tarvittava aika ei määrällisesti ole suuri vaan saavutettuun tulokseen vaikuttaa se, kuinka aika on käytetty. Perehdyttämisen suunnittelussa etsitään vastauksia kysymykseen, paljonko yrityksen eri työtehtävät vaativat aikaa perehdytysprosessissa. On huomioitava, että perehdytettävä voi olla ammattitaitoinen henkilö tai aloittelija, jolla ei vielä ole ammattitaitoa. (Kangas & Hämäläinen 2001, 6–7.)

Mäntynen ja Penttinen (2006, 2–3) toteavat, että suunniteluun ja suunnitelmaan kuuluvat myös seuranta ja arviointi sekä opastajien ja perehdyttäjien koulutuksen ja mahdollisen tarvittavan aineiston tuottaminen. Apuna on mahdollista käyttää aineistoa, joka liittyy yrityksen toimintaan sekä alaan liittyviä työsuojeluoppaita. Perehdyttämisen suunnittelu on vaihe, joka edellyttää useita toimenpiteitä. Suunnittelu- vaiheessa tulee miettiä vastuuhenkilöiden nimeäminen, tarvittavat koulutukset perehdyttäjän ja työnopastajan tehtävään, tarvittavan aineiston kokoaminen, suunnitelman laatimista ja lisäksi tulee varmistaa, että kaikki tietävät oman asemansa ja osuutensa perehdyttämiproessissa. Työyhteisössä on myös hyvä käydä avointa keskustelua suunnitelmien jatkuvasta kehittämisestä ja tarkistamisesta. (Mäntynen & Penttinen 2006, 2–3.)

3.4.2 Perehdyttämisen toteutus

Kuten aiemmin kuviossa 15 kuvattiin, perehdyttäminen koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä työnopastuksesta. Alku- ja yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan toimintaa, jolla uusi työntekijä perehdytetään työyhteisöön, yritykseen ja talon tapoihin. Työnopastus taas on toimintaa, jolla tehdään työ tutuksi ja uusi työntekijä perehdytetään käytännön työhön. Alku- ja yleisperehdytyksen toteutus käytännössä on kaikkia toimia, joilla uudelle työntekijälle annetaan tietoa yrityksestä, sen arvoista, toimintatavoista ja toiminnan tarkoituksesta, työyhteisöstä, yrityksen asiakkaista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Tämän perehdytyksen tukimateriaalina voidaan käyttää toimintakertomuksia, internettiä sekä intranettiä ja tervetuloa taloon -oppaita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Työnopastus on käytännössä tehtävää opastusta itse työhön. Siinä keskitytään keskeisiin asioihin, jotka liittyvät työn valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Hyvän suunnitelman ja hyvin toteutetun opastuksen

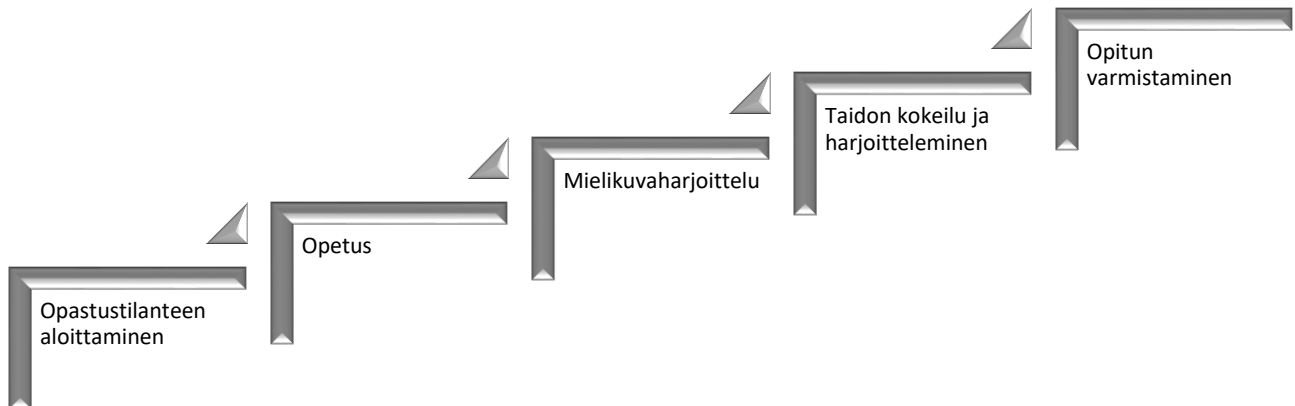
kautta uusi työntekijä oppii tehtävät ja työt heti oikein. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan varsinaisen työn lisäksi koneiden ja laitteiden käyttöä sekä turvallisuusmääräyksiä sekä oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Oletettavaa on, että uusi työntekijä on työnopastuksessa alusta loppuun mahdollisimman aktiivisesti mukana. (Mäntynen & Penttinen 2006, 4.) Työnopastuksessa perehdyttäjän vastuulla on huolehtia, että opetustilanteessa on tarvittavat ohjelmat ja laitteet käytössä, ne ovat käyttövalmiita ja opetustila on riittävän rauhallinen ja kunnossa. Perehdyttävälle esitetään tehtävän työn rakenne, siihen liittyvät säännöt ja vaatimukset sekä keskeiset periaatteet ja ominaisuudet, jotta hän saa kokonaiskuvan työstä. Perehdyttäjä voi alkuun itse näyttää, kuinka työ tehdään käytännössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.) Juuti ja Vuorela (2002, 51) lisäävät, että perehdyttäjän on hyvä jakaa opetettava asia pieniin osiin, jotta hallinta on helpompaa sekä perehdyttävällä ja perehdyttäjällä. Opetusta on hyvä jaksottaa ja tauottaa riittävästi, koska tauot parantavat oppimistulosta. (Juuti & Vuorela 2002, 51.)

Työnopastusta tarvitaan muulloinkin kuin uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä. Tilanteita, joissa työnopastusta tarvitaan, on silloin kun työtehtävät vaihtuvat, työ toistuu harvoin, yritykseen otetaan käyttöön uusia koneita tai laitteita, tehtävän työn menetelmät muuttuvat, annetussa työnopastuksessa on havaittu puutteita tai työtilanne poikkeaa tavanomaisesta. Työnopastus on tarpeen myös silloin, mikäli työpaikalla havaitaan jokin työhön liittyvä ammattitauti tai, jos työpaikalla sattuu työhön liittyvä työtapaturma. (Mäntynen & Penttinen 2006, 4.) Työnopastus lähtee usein liikkeelle siitä, että yksilö kokee tarvitsevansa toimintaan opastusta (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 81).

Työnopastus on hyvin vuorovaikutuksellista toimintaa ja jokainen opastettava on yksilöllinen ja erilainen. Näin ollen työnopastuksenkin tulee olla tilanteen ja jokaisen opastettavan mukaan soveltuva. Sama työnopastuksen malli ei käy jokaiseen tilanteeseen ja jokainen oppimistilanne on ainutkertainen. Jokaisella on oma oppimistyyli oppia asioita. Toinen oppii asiat parhaiten kuulemalla, kun taas toinen näkemällä tai tekemällä. Työnopastajan ja opastettavan onkin tärkeää löytää yhdessä yhteinen kieli ja tapa opetella asioita. Opastajalla tulee olla riittävä ammattitaito, jotta hän voi toimia opastajana. Hänellä tulee olla myös myönteinen suhtautuminen ja riittävä motivaatio työtä kohtaan. Opastajan tulee pystyä olemaan mahdollisimman kannustava opastettavalle ja hänen tulee osata katsoa asioita myös opettavan kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Kuten muuhunkin perehdyttämiseen, myös työnopastukseen pätee suunnittelu. Hyvä suunnittelu säästävää toteuttamisen aikaa. Suunnittelu on hyvä aloittaa oppimistarpeiden ja -tavoitteiden määrittämisellä.

Suunnittelussa on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä: ketä opastetaan, miksi opastetaan, mitä opastetaan, miten opastetaan ja mitä oppiminen varmistetaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Työnopastuksen toteutuksen tueksi on olemassa viiden askeleen menetelmä. Kuviossa 17 on kuvattu nämä askeleet vaiheittain.



KUVIO 17. Työnopastuksen viisi askelta (mukaillen Mäntynen & Penttinen 2006, 6)

Työnopastuksen ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Tällä askeleella opastajan on tärkeää luoda oppimistilanteesta myönteinen vuorovaikutustilanne ja kannustaa opetettavaa omalla asenteellaan. Kannustavan ja myönteisen asenteen ansiosta opetettavan on helpompi lähestyä opastajaa ja tarvittaessa esittää hänelle lisäkysymyksiä. Tällä arvioidaan uuden työntekijän lähtötaso ja selvitetään oppimistavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisen askeleen tarkoituksena on, että uudelle työntekijälle syntyy kokonaiskuva tehtävästä, jota hänelle opetetaan sekä ohjeista ja säännöistä, jotka liittyvät tehtävän tekemiseen. Tämä askel on opetusta ja usein opetettavaa uutta asiaa on paljon, joten asian jakaminen osiin ja yhden asian opettaminen kerrallaan olisi suotavaa. Tässä vaiheessa uusi työntekijä kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan kokeilemaan työtä. Tässä vaiheessa opastaja on koko ajan opetettavan seurassa, joten oppimista on helppo arvioida ja mahdolliset virheet hyvä korjata jo tässä vaiheessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Sisäisillä malleilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa, näin ollen jo kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijän ei tarvitse ajatella jokaista tekemäänsä työtä ja työvaihetta, koska syntyneet sisäiset mallit ohjaavat hänen tekemäänsä toimintaa automaattisesti. Kolmannen askeleen tarkoituksena on, että tällä askeleella viimeistellään sisäiset mallit eli tarkoituksena on mielikuvaharjoittelu, jolla keskitetään ajatukset työn suorittamiseen ja siinä onnistumiseen. Tätä mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä eri tavoilla. Yksi tapa on, että opetettava kertoo opastajalle työn vaiheet, jotka hän on juuri oppinut. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljännellä askeleella opastettavan tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja ja hän tekee oppimaansa työtä ja koko työvaiheen alusta loppuun itsenäisesti omassa tahdissaan. Opastaja seuraa ja suorituksen jälkeen arvioi opastettavan tekemän työn. Tällä askeleella myös opastettava itse arvioi tekemäänsä työtä. Työstä käydään rakentavaa palautekeskustelua ja tarpeen vaatiessa harjoittelua jatketaan edelleen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viidennellä ja viimeisellä askeleella varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttamista. Tällä askeleella varmistetaan se, onko opastettavalla riittävästi tietoa ja taitoa koko opetetun työtehtävän itsenäiseen hoitamiseen. Tässä vaiheessa opastaja ei enää seuraa työskentelyä koko ajan vaan silloin tällöin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

3.4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan toimia, joilla halutaan varmistaa jo opittuja asioita ja oppimistavoitteiden saavuttamista sekä ohjataan ja tarkistetaan oppimisen edistymistä. Arvioinnin kautta molemmat osapuolet saavat ja samalla antavat tietoa siitä, miten heidän mukaansa suunniteltu oppiminen on edistynyt ja mitä tarvitsee vielä oppia ja opettaa lisää. Parhaimmillaan arviointi on keino motivoida ja kehittää itsearviointia. Arvioinnin kohteena ovat työ-, sosiaaliset, kehittämis-, suunnittelu- ja arviointitaidot. Myös päätöksenteko- ja ongelmaratkaisutaidot on syytä arvioida. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Oppimisen onnistumisen voi varmistaa seurannalla ja arvioinnilla. Oppimisen seuranta tehdään myös perehdyttämisenprosessin jälkeen, ei pelkästään sen aikana. Seurannan ja arvioinnin toteuttaa perehdyttäjä. Seurannan ja arvioinnin tukena perehdyttäjä voi käyttää muistilistoja sekä tarkastuslistoja tai käydä keskustelua opitusta joko keskustelemalla tai kyselemällä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

4 PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN SUOMENSELÄN OSUUSPANKILLE

Toimeksiantajayrityksessä ei ennen opinnäytetyötäni ollut perehdytysopasta ollenkaan. Yrityksessä on viime aikoina ollut useita rekrytointeja ja yritykseen palkataan säännöllisin väliajoin sesonkityöntekijöitä. Näiden seikkojen myötä perehdytysopas koettiin yrityksessä tarpeelliseksi ja sen myötä päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi perehdytysoppaan laatimisen. Perehdytysoppaan laatimista tuki myös se, että yrityksessä on liikkuvuutta eli henkilöstö työskentelee useassa konttorissa. Perehdytysoppaan laatimisella ja yhteisen perehdytyskäytännön luomisella varmistetaan, että nykyisen ja uuden henkilöstön työskentely on helppoa pankin joka konttorissa.

4.1 Perehdytysoppaan tavoitteet

Oppaan tavoitteena oli luoda opas, joka on yhtenäinen koko yritykselle. Yhtenäisen perehdytysoppaan myötä uudet työntekijät saavat samat tiedot, jotka heidän on tärkeä tietää työsuhteen alkaessa. Oppaan tavoitteena oli helpottaa perehdytysprosessia perehdyttäjän ja perehdytettävän kannalta sekä antaa molemmille tukimateriaalia perehdyttämiseen. Oppaasta toivotaan tarvittaessa olevan apua uusien työntekijöiden lisäksi myös nykyiselle henkilöstölle.

4.2 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö

Opinnäytetyösopimuksen allekirjoitin kesällä 2016, jonka jälkeen alkoi työn suunnittelu. Sen jälkeen aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen. Teoriaosuuden kirjoittaminen venyi ja pitkittyi suunniteltua aikataulua pidemmäksi. Teoriaosuuden kirjoittamisen rinnalla aloin suunnitella perehdytysoppaaseen kirjattavia asioita ja sen sisältöä. Perehdytysoppaan suunnittelusta ja sen toteuttamisesta kävimme keskustelua opinnäytetyönohjaajan sekä konttorijohtajien kanssa työn alkuvaiheessa. Perehdytysoppaan sisältöön kysyin mielipidettä konttorinjohtajilta sekä muutamilta työkavereilta, mutta pääosin perehdytysoppaan sisällön suunnittelin itse.

Perehdytysoppaan sisältö jakaantui yhdeksään eri pääotsikkoon sekä muutamaaan alaotsikkoon. Ensimmäinen pääotsikko sisälsi oppaan johdannon, jossa kuvattiin, mikä oppaan tarkoitus on ja toivotettiin uusi työntekijä tervetulleeksi. Toisessa pääotsikossa kerrottiin yrityksestä, sen arvoista, palveluista ja sen henkilöstöstä, hallinnosta sekä organisaatiosta. Kolmas pääotsikko sisälsi yrityksen yleisiä toimin-

tatapoja, kuten mitä työntekijältä odotetaan sekä vaitiolovelvollisuuden merkityksen. Neljännessä pääotsikossa käsiteltiin työsopimusta, työsuhteen ehtoja ja työaikaa. Tämä otsikko sisälsi myös tietoa lomista ja sairauspoissaoloista sekä lyhyistä ja palkattomista poissaoloista. Viidennen pääotsikon aiheena oli palkka-asiat: kuinka palkka määräytyy, kuinka se maksetaan ja mitä ovat tulospalkkiot ja kuinka niitä voi saada. Kuudes pääotsikko sisälsi yleistä tietoa työterveyshuollosta, sen palveluiden käyttämisestä sekä jokaisen konttorin työterveyshuollon yhteystiedot. Seitsemännessä pääotsikossa käsiteltiin turvallisuuden liittyviä asioita; itä, miten jokainen omalla toiminnallaan voi edesauttaa turvallista työympäristöä. Kahdeksas pääotsikko sisälsi ohjeita sosiaalisen median käyttöön. Siinä käsiteltiin sitä, kuinka sosiaalisessa mediassa tulee käyttäytyä OP:n työntekijänä. Viimeinen eli yhdeksäs pääluku sisälsi tietoa henkilökuntaeduista sekä harrastus- ja virkistysmahdollisuuksista. Näistä tiedoista pääotsikossa kirjoitin vain yleisesti, koska henkilökuntaedut ovat vuosittain uudelleen vahvistettavia asioita, joten näin järkevämpänä, että voimassaolevat edut ovat saatavilla erillisenä tiedostona, samassa paikassa perehdytysoppaan kanssa.

Oppaan laatimisessa haastetta oli siinä, että perehdytysoppaaseen oli vaikea rajata siinä käsiteltäviä asioita. Useat asiat ovat niin laajoja, että niistä on laadittu oma dokumentti, kuten MHS-suunnitelma, henkilökuntaedut sekä turvallisuusohjeet. Perehdytysoppaasta halusin tehdä siltä osin helposti käytettävän, että sitä ei tarvitsisi päivittää kovinkaan usein. Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa perehdytysoppaan päivittämisestä ei tehty suunnitelmaa, eikä ollut tiedossa, kuinka se toteutetaan ja kuka sen toteuttaa. Edellä mainituista dokumenteista esimerkiksi MHS-suunnitelma on dokumentti, joka päivitetään kahdesti vuodessa, joten sen päivittäminen oppaassa olisi tarpeellista usein. Lisäksi näiden edellä mainittujen dokumenttien lisääminen oppaaseen olisi laajentanut oppaan todella laajaksi. Perehdytysoppaan laatimisessa pidin lähtökohtana sitä, että se olisi tiivis ja helppolukuinen opas ja siinä olisi käsitelty tärkeimmät asiat mahdollisimman yksinkertaisesti.

4.3 Perehdytysoppaan käyttäminen

Perehdytysopas tallennettiin pankin tietokoneen U-asemalle sekä pankin omille sivuille intraan, johon kaikilla pankin työntekijöillä on pääsy. Opas tallennettiin ja toteutettiin vain sähköisessä muodossa, jolloin sen muokkaaminen ja päivittäminen on helpompaa. Lähes kaikki tieto uudelle työntekijälle löytyy sähköisessä muodossa, joten myös tämä opas julkaistiin vain sähköisesti. Sama perehdytysopas koskee koko henkilöstöä ja kaikkia uusia työntekijöitä, joten sen julkaiseminen sähköisessä muodossa oli kaikista yksinkertaisin tapa.

5 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Ajatus perehdytysoppaan laatimisesta syntyi halusta tehdä jokin kehittämistehtävä omaan työpaikkaani. Aiheen halusin olevan itselleni kiinnostava, jotta mielenkiinto työn tekemiseen säilyy. Lisäksi halusin, että työstä olisi hyötyä toimeksiantajayritykseen ja ettei vastaavanlaista työtä olisi aiemmin sille tehty. Henkilöstöjohtaminen oli itseäni kiinnostava aihe ja sen myötä syntyi ajatus tehdä perehdyttämisosas. Perehdyttämisospaan tekemistä tuki se, että yrityksessä ei ollut olemassa tätä ennen sellaista sekä työn-tekijöiden sisäinen liikkuvuus eri konttoreiden välillä.

Opinnäytetyöprosessi eteni siltä osin suunnitellussa aikataulussa, että sain työn teoriaosuuden ja oppaan valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä. Alkuperäisenä tarkoituksena oli saada työ valmiiksi jo keväällä 2017, mutta tässä aikataulussa en pysynyt. Lopputuloksena syntyi noin 15-sivuinen perehdytysopas. Opas on valmis käytettäväksi, mutta luultavasti sen käytöstä ensimmäinen kokemus saadaan kesällä 2018, kun yritykseen palkataan kesätyöntekijät. Itse olen vuoden 2018 pois yrityksen toiminnasta, joten en pääse näkemään kokemuksia oppaan käytöstä, mutta toivon, että se vastaa sille asetettua tarkoitusta ja siitä tulee olemaan hyötyä perehdytettävälle ja perehdyttäjälle.

Toimeksiantajayritys on tyytyväinen saavutettuun lopputulokseen. Mielestäni oppaasta tuli sopivan mittainen ja siihen on hyvin saatu tiivistettyä tärkeimmät asiat. Oppaan laadinnassa haastetta oli rajata siinä käsiteltäviä asioita, jotta siitä ei tule turhan laaja. Opinnäytetyön myötä toimeksiantajayrityksessä on suunniteltu käyttöön otettavaksi yhtenäisempi tapa perehdytykseen sekä työnopastukseen. Tämän myötä perehdyttämisen prosessit tulevat olemaan selkeämpiä ja sujuvampia.

Perehdytysoppaan laatiminen oli mielenkiintoista. Sen haasteellisuus käsiteltävistä asioista yllätti, mutta mielestäni rajaus käsiteltävistä asioista onnistui hyvin. Hyvä perehtyminen teoriaan helpotti oppaan laadintaa ja käsiteltävä teoria oli mielenkiintoista. Käsiteltävän teorian aiheet koin yritykselle tärkeiksi ja sen myötä teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielenkiintoista. Teoriaosuuden aiheista opin paljon ja siitä, kuinka laajoja ne ovat ja mitä kaikkea ne pitävät sisällään. Teoriaosuuden kirjoittamista ja aiheeseen perehtymistä helpotti se, että aihe oli minulle täysin uutta ja se oli itselleni mielenkiintoinen.

Työn aloittaminen oli vaikeaa, mutta sisällysluettelon suunnittelun jälkeen työn kirjoittaminen alkoi olla helpompaa. Muutamat ensimmäiset luvut olivat vaikeita kirjoittaa, mutta näiden jälkeen kirjoittaminen

helpottui ja lähteiden ja viitteiden merkitseminen alkoi sujua. Työn tekemisen yhteydessä opin käyttämään ja etsimään tietoa eri lähteistä. Ajankäyttöä ajatellen opinnäytetyö oli helppo toteuttaa, koska työn kanssa ei ollut muita kursseja päällekkäin. Ajoittainen tauotus työssä ja työn luettaminen muilla työn eri vaiheissa oli paikallaan.

Jatkokehittämisenä työlle voisi olla perehdytyksen seurannan suunnittelu ja siihen laadittava taulukko tai muu tapa raportoida toteutunutta perehdytystä. Tällä hetkellä toteutuneella perehdytyksellä ei ole suunnitelmaa, kuinka sitä seurataan eikä myöskään se oli selvillä kenen vastuulle perehdytysoppaan päivittäminen ja muokkaaminen vastuutetaan.

LÄHTEET

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kanerva, M. & Tanska, J. 2015. Työ ja henki. Helsinki: Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia, Gaudeamus Oy.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Leino, S. 2013. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Turun Sanomat. Saatavissa: <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijan+kolumni/489718/Hyva+perehdyttaminen+on+kaikkien+etu>. Viitattu 24.9.2017.
- Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus -ennakoivaa työnsuojelua. 1. painos. Helsinki: Painojussit Oy.
- Parkkinen, M. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Bookwell Oy.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. 2. painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Pihlström, A. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 12.4.2017.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.
- Tekes. 2017. Henkilöstöjohtamisella potkua pk-yritysten menestykseen. Www-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2017/henkilostojohtamisella-potkua-pk-yritysten-menestykseen/>. Viitattu 5.8.2017.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työturvallisuuslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 24.9.2017.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.



OP Suomenselkä

PEREHDYTY SOPAS SUOMENSELÄN OSUUSPANKILLE

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OP SUOMENSELKÄ	2
2.1Yrityksen esittely ja arvot	2
2.2Yrityksen palvelut	4
2.3Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	4
3 TOIMINTATAVAT	6
3.1Mitä työntekijältä odotetaan	6
3.2Vaitiolovelvollisuus	6
3.3Yleisimpiä ohjelmia	6
3.4Ympäristöystävällisyys	7
4 TYÖSOPIMUS, TYÖSUHTEEN EHDOT JA TYÖAIKA	8
4.1Työsuhteen muoto	8
4.2Työaika	8
4.3Lomat ja sairauspoissaolot	8
4.4Lyhyt tilapäinen poissaolo ja palkaton poissaolo	9
5 PALKKA-ASIAT	10
5.1Palkan määräytyminen	10
5.2Palkan maksu	10
5.3Tulospalkkiot	10
6 TYÖTERVEYSHUOLTO	11
7 TURVALLISUUSASIAT	13
8 SOSIAALINEN MEDIA	15
9 HENKILÖKUNTAEDUT JA HARRASTUS- JA VIRKISTYSMAHDOLLISUUDET	16