



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Liiketalous ja johtaminen

Henkilöstön kehittäminen surfac- tor Finland Oy:ssä

Marjo Turunen

Opinnäytetyö, toukokuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2025
Liiketalous ja johtaminen koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Marjo Turunen

Nimeke
Henkilöstön kehittäminen surfactor Finland Oy:ssä
Toimeksiantaja surfactor Finland Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyöni on matkakertomukseni ensimmäisestä vuodesta henkilöstönkehittämispäällikönä surfactor Finland Oy:ssä. Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä pääomista varsinkin alalla, jossa henkilöstöä ei saada valmiina koulusta vaan henkilöstö koulutetaan työhönsä perehdyttämisen ja mentoroinnin avulla. Henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan pitkäkestoisesti on näin ollen tärkeää. Henkilöstön sitoutumiseen pyritään vaikuttamaan antamalla henkilöstölle mahdollisuus kehittyä omassa työssään sekä heille pyritään luomaan mahdollisuuksia omien urapolkujen luomiseen talon sisällä.

Henkilöstön kehittäminen on jatkuvaa työtä ja sen pohjana ovat hyvin toimivat yhtenäiset käytännöt, joita sovelletaan koko yritykseen. Kehittäminen ei lopu koskaan ja jo tehtyjä projekteja joudutaan muokkaamaan vuosien varrella aina uudelleen. Opinnäytetyöhön on kasattu projekteja, jotka ovat yleisluontoisia toimintoja kaikissa yrityksissä ja joiden kautta yrityksen sensitiiviset sekä markkina-asemaan vaikuttavat tekijät eivät tule julki. Näiden projektien pohjalta on lähdetty rakentamaan yhtä yhtenäistä toimintamallia läpi koko organisaatorakenteen.

Kehittämistyöt eivät lopu koskaan vaan henkilöstön kehittäminen on jatkuvaa työtä, johon yrityksen tulisi panostaa läpi niiden elinkaaren taatakseen menestyksensä.

Kieli
suomi

Sivuja 33
Liitteet 3
Liitesivumäärä 26

Asiasanat
henkilöstönkehittäminen, etättyö, jatkuva oppiminen, kehityskeskustelu



THESIS
May 2025
Degree Programme in Business

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Marjo Turunen

Title
Human Resource Development in surfactor Finland Oy

Commissioned by
surfactor Finland Oy

Abstract
My thesis is a revelogue of my first year as a Human Resource Development Manager at surfactor Finland Oy. Personnel is one of the most important assets of a company, especially in an industry where employees cannot be recruited directly from school but must be trained for their roles through onboarding and mentoring. Therefore, it is essential that employees are committed to the company's operations for the long term. This commitment is supported by offering opportunities for professional growth and by creating internal career paths within the company.

Human resource development is ongoing work, based on well-functioning, consistent pratices that are applied throughout the organization. Development is never finished, and completed projects often need to be revised over the years. This thesis compiles projects that represent general functions common to all companies and do not reveal any sensitive or market-position-related information. These projects have served as the foundation for building a unified operational model across the entire organizational structure.

Development work never truly ends – human resources development is continuous, and companies should invest in it throughout their life cycle to ensure long-term success.

Language
Finnish

Pages 33
Appendices 3
Pages of Appendices 26

Keywords
human resource development, remote work, continuous learning, development discussion

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Henkilöstön osaaminen.....	7
2.1	Henkilöstö voimavarana	7
2.2	Henkilöstön kehittäminen osana työyhteisöä	8
2.3	Etätyöstä uusi toimintatapa.....	9
2.3.1	Edut ja haasteet.....	10
2.3.2	Vaihtoehtona hybridityö	11
2.4	Kehityskeskustelulla hyvinvointia työyhteisöön	12
2.4.1	Yksilötason kehityskeskustelu	12
2.4.2	Ryhmäkehityskeskustelu	13
2.5	Perehdyttäminen luo työsuhteen perustan	14
2.5.1	Yleistä	14
2.5.2	Perehdyttämisen rakenne	16
2.5.3	Perehdyttämisen seuranta	17
2.6	Jatkuva oppiminen.....	18
3	Kehittämistyön menetelmät.....	19
3.1	Toimintatutkimus.....	19
3.2	Konstruktivinen tutkimus	20
4	Matkakertomus eli kehitysprojektit	22
4.1	Etätyönohjeistus	22
4.1.1	Etätyönohjeistuksen vieminen käytäntöön	23
4.2	Kehityskeskustelut	24
4.3	Perehdytysuunnitelma toimihenkilöt.....	25
4.4	Sähköinen koulutusloma	27
5	Mitä ensimmäinen vuosi opetti?.....	28
6	Pohdinta.....	30
	Lähteet.....	33

Liitteet

- Liite 1 surfactor Finland Oy:n etätyönohje
- Liite 2 Kehityskeskustelulomake surfactor Finland Oy
- Liite 3 Perehdytyslomake toimihenkilöt

1 Johdanto

Nykyään yrityksen menestymiseen ei enää riitä sopeutuminen muutoksiin toimintaympäristössä, vaan menestymisen edellytyksenä on muutoksen moottorina ja suunnan näyttäjänä toimiminen. Henkilöstön osaamisen tasoksi ei enää riitä opiskeluista saatu teoretieto vaan liiketoiminnan erilaiset kehittämistyöt tuovat vasta varsinaisen ammattitaidon, jota yritykset tarvitsevat menestyäkseen. Tätä ammattitaitoa on jatkuvasti ylläpidettävä ja osattava kehittää ennakoivasti siihen suuntaan minne tulevaisuuden tarpeet liiketoiminnan vievät. Varsinaisesta kehittämispohjaisesta oppimisesta voidaankin puhua, kun omassa työssä tehtävät kehittämistyöt toimivat oppimisen lähtökohtana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 13 – 15.)

Kehittämällä pyritään parantamaan yrityksen käytäntöjä ja toimintoja ja se ei ole irrallista toimintaa, vaan liittyy yrityksen päivittäisiin toimintoihin. Kehittämisen tavoitteena on tehdä yhdessä parannuksia, sitoutua näihin toimenpiteisiin sekä arvioida niiden toimivuutta. Kehittämisessä on kyse käytännön asioiden muuttamisesta ja siihen tarvitaan koko henkilöstön mahdollisuus osallistua muutoksiin. (Multanen ym. 2004. 12.)

Henkilöstö on yksi yrityksen isoimmista voimavaroista ja sen kehittämiseen tulisikin panostaa sen arvon säilyttämisen ja arvon nousun takaamiseksi. Henkilöstö muodostaa monesti isomman osan käyttöpääomaa kuin mitä aineellinen käyttöpääoma. Jotta henkilöstön sitoutuminen ja arvo säilyy, tulee henkilöstön osaamista kehittää määrätietoisesti sekä suunnitelmallisesti. Henkilöstön sitoutuminen kehitykseen ja kehittämiseen luo myös hyvän työilmapiirin koko työyhteisöön, jossa kaikki viihtyvät paremmin. Hyvinvoiva henkilöstö on yksi voimavarakijä kilpailtaessa jatkuvasti tiukentuvilla markkinoilla ja reagoiessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen luovat myös yritykselle mahdollisuuden olla muutoksen alullepanevatekijä toimintaympäristössä eikä pelkästään muutoksiin reagoiva osapuoli.

2020-luvun aikana maailma on kohdannut pandemian sekä sukupolvemme ovat joutuneet kohtaamaan uuden sodan, jolla on maailmanlaajuiset vaikutukset. Tilanteiden jatkuessa edelleen, toimintaympäristö jatkaa muuttumistaan yhä uusilla tavoilla, mikä korostaa yhä enemmän yrityksen reagointikyvyn tärkeyttä. Näin ollen osaavan henkilöstön saaminen ja pitäminen yrityksessä on yhä tärkeämpää ja henkilöstön osaamisen kehittämällä ja tunnistamisella henkilöstö saadaan sitoutettua yritykseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ensi askeleet otetaan uuden työsuhteen alkaessa ja pohja hyvälle oppimiselle luodaan perehdytyksen alkumetreistä alkaen. Yritysjohdon sitoutuminen henkilöstön kehittämiseen ja kehityskaarten mahdollistamiseen on elintärkeää. Ilman sitoutunutta yritysjohtoa ei henkilöstön kehittäminen onnistu. Henkilöstön sitoutuminen kehittymiseen ja oppimiseen luo edellytykset oppivalle organisaatiolle, joka taas vuorostaan luo yritykselle kilpailuvaltin.

Kehittämistä tulisi jatkaa koko ajan, vaikka varsinainen prosessi päättyykin. Varsinaisen kehittämisprosessin aikana saavutetut hyödyt eivät jää pysyviksi, vaan kehittämistyötä tulisi jatkaa ja vahvistaa, koska ajan kuluessa tulee myös muuttaa jo kerran kehitettyjä toimintoja. Kehittämistyö ei ole yksittäinen prosessi vaan siitä tulisi tehdä yritykselle jatkuva toimintamalli. Kehittämiskohteiden löytämiseksi voidaan esimerkiksi tehdä uusi työilmapiirikysely tai arvioida, jäikö edellisten perusteella jotain vielä kehittämättä. Joissakin tilanteissa myös aiemmin toteuttamatta jääneet kehityskohteet voivat olla vielä ajankohtaisia. Kehittämistyötä ei kannata aloittaa aina alusta, vaan sen tulisi olla jatkuva prosessi, jossa kehittämistä tehdään koko ajan tilanteen mukaisesti. (Multanen ym. 2004. 71.)

Opinnäytetyöni on matkakertomukseni ensimmäisestä vuodestani henkilöstön kehittämispäällikkönä surfactor Finland Oy:ssä. Ensimmäisen vuoden tavoite on kartoittaa nykytilanne ja lähteä luomaan yhtenäisiä toimintatapoja yrityksemme sisälle. Tavoitteenani on sitouttaa henkilöstöä nykyistä enemmän oman osaamisensa kehittämiseen ja luoda yritykseemme mahdollisuudet oman urapolun rakentamiseen.

2 Henkilöstön osaaminen

2.1 Henkilöstö voimavarana

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen kehittämiseen nousee yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi pääomaksi, jolla pystytään vastaamaan muutoksiin sekä luomaan itse muutoksia toimintaympäristöön. 2020-luvun alun äkilliset ja ennakoimattomat muutokset ovat luoneet uudenlaiset haasteet yrityksille, joiden on pystyttävä sopeutumaan tilanteeseen ja samaan aikaan pystyttävä taistelemaan omasta olemassaolostaan. Yhtenä osatekijänä yrityksen selviämiseksi näissä kaikissa muutoksissa on sen henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Kehittämiseen ja kehittämiseen sitoutunut henkilöstö luo yritykselle voimavaran, jota tulee vaalia ja sitouttaa kiinteästi yritykseen. Yritysjohdon tulee pystyä luomaan työyhteisö, jossa henkilöstö haluaa itse pysyä muutoksissa mukana ja luoda myös muutosta omaan toimintaympäristöönsä. Sotien ja pandemioiden lisäksi omalla sektorillamme muutosta luovat myös jatkuvasti tiukentuvat lainsäädännöt. Henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä sitoutuminen henkilöstön jatkuvaan kehitykseen luovat yrityksellemme puitteet, joiden avulla palvella asiakkaitamme paremmin sekä mahdollistaa meidän olevan muutoksen alulle paneva tekijä omalla teollisuuden sektorillamme. Henkilöstön jatkuva kehittäminen luo yritykselle käyttöpääomaa, joka mahdollistaa yrityksen elinvoimaisena pysymisen. Samalla henkilöstölle luodaan mahdollisuus kehittää itseään ja heidän annetaan luoda itse suuntaviivoja siihen minne suuntaan heidän omaa osaamistaan kehitetään, luoden näin yhden osatekijän hyvään työilmapiiriin.

2.2 Henkilöstön kehittäminen osana työyhteisöä

Vuonna 1997 amerikkalaisten Lim ja Murphyn tekemän tutkimuksen tulokset osoittivat kahdeksan eri osatekijän olevan yhteydessä yksilön hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen. ”Nämä olivat:

- avoin, molemminpuolinen kommunikaatio
- henkilöstön kasvu ja kehitys (koulutus)
- luottamus ja keskinäinen kunnioitus
- vahva sitoutuminen perusarvoihin
- organisaation kilpailukykyyn ja sopeutumiseen tähtäävä strateginen suunnittelu
- palkitseminen suorituksista ja
- työntekijän tietoisuus, siitä miten heidän työnsä edisti organisaation toiminnan tavoitteita” (Lindström, Leppänen, 2002, 60).

1990-luvulla oppivista organisaatioista, elämänmittaisesta oppimisesta ja tietopääoman johtamisesta tuli tervetullut tutkimuskohde, joka lopetti vuosia jatkuneen keskustelun siitä haluavatko henkilöt kehittyä ja tulisiko työn olla yksilöitä kehittävää. Samoihin aikoihin myös yritysten sisällä nousi huoli henkilöstön tietopääoman luomisesta, säilyttämisestä ja sen johtamisesta. Tietopääomasta on tullut yksi yritysten käyttöpääomasta, joka halutaan säilyttää yrityksen sisällä. Samoihin aikoihin havaittiin lisäksi, että oppivan organisaation ominaisuudet ovat yhteydessä yrityksen menestymiseen. (Lindström ym, 2002, 66.)

Oppivan organisaation aikaansaaminen työyhteisöön edellyttää, että organisaation tulee omaksua määrätietoinen oppiminen ja muuttuminen elämäntavakseen. Työyhteisön muutosta ja kehitystä ei voida ostaa vaan se on jokaisen työyhteisön luotava itse ja määriteltävä itse omat kehitystavoitteet. Linjajohdon tehtävänä on analysoida toimintaympäristöä ja sen muutoksia, ennustaa tulevia muutoksia sekä viestiä näistä avoimesta omaan organisaatioonsa. (Lindström ym, 2002, 66.)

Yksi johtamisen välineistä, joka on nostanut henkilöstön osaamisen johtamisen tietoisuutta, on Balance Scorecard (BSC) menetelmä, jonka kehittivät Kaplan ja Norton. Balance Scorecard -menetelmässä on koottu yrityksen toimintaa kuvaava mittaristo yhteen mittaristoon. BSC -mittaristo jaetaan neljään osioon, jotka ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä taloudellinen perspektiivi. Mittariston jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jonka yhtenä osa-alueena on yrityksen henkilöstön osaaminen ja kehittäminen. (Viitala, 2004, 175.)

2.3 Etätyöstä uusi toimintatapa

Suomi oli jo vuonna 2019 eli ennen koronan alkua yhdessä Alankomaiden kanssa yksi johtava etätyömaa. Koronan alettua keväällä 2020 etätyön osuus lähti jyrkkään nousuun myös Suomessa tuplataen kotona työskentelevien määrän. ”Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvan työnä matkoilla (korkeakoulujen etujärjestö Akava)”. (Kuisma & Sauri, 2021, 23.)

Etätyötä määriteltäessä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä työnantajan toimitilojen ulkopuolella. Etätyöhön ei lueta mukaan freelance-työtä tai yrittäjänä toimimista. Etätyö luetaan osaksi monipaikkaisuutta, joka näyttää olevan yhä yleistyvä ilmiö ihmisten liikkumisen ja parantuneiden teknologiayhteyksien myötä. Sitran tekemässä selvityksessä ”Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus” todetaan, että monipaikkaisuuden vaikutuksia ei voida yksiselitteisesti määritellä myönteisiksi. Monipaikkaisuuden vaikutukset niin ympäristöön kuin taloudelliset seuraukset ovat vielä epäselvät. (Kuisma ym, 2021, 28.)

Työterveyslaitoksen mukaan etätyön perusedellytyksenä on työntekijän, esihenkilön ja työnantajan välinen luottamus, yhteinen suunnittelu ja sopiminen sekä työntekijän itsenäisen työskentelyn tukeminen työnantajan ja esihenkilön toimesta. Usein etätyö ei ole ainoa vaihtoehto vaan monessa yrityksessä etätyö

muodostuu niin sanotulle hybridimallille, jossa haetaan oikea muoto jokaisen työntekijän työtehtävien mukaan. (Työterveyslaitos, 2025.)

2.3.1 Edut ja haasteet

Etätöiden tekeminen luo työntekijälle enemmän joustavuutta työaikoihin sekä antaa paremman mahdollisuuden rytmittää omaa työpäivää huomioiden omat ja perheen tarpeet. Kotona työskenneltäessä on myös mahdollista, että työrauha ja keskittyminen ovat paremmat verrattuna toimistolla oloon. Moni etätöitä tekevä kokee myös työtyytyväisyyden ja työtehon olevan paremmat kotona. Etätöiden tekeminen luo myös säästöjä niin rahallisesti kuin ajallisesti, kun työmatkaa ei ole. Samalla etätöiden tekeminen luo myös mahdollisuuden, että asuinpaikkakunnan ei tarvitse olla sama kuin työpaikan toimitilojen paikkakunta. Etätöiden tekeminen luo myös paremmat mahdollisuudet osatyökykyisille osallistua edelleen työelämäänsä huomioiden oma tilanne. Etätöitä tehdessä mahdolliset poikkeustilanteet kuten pandemian tai luonnonmullistuksen muodossa eivät vaikuta työskentelyyn. (Työterveyslaitos, 2025.)

Työnantajalle tulee etuja etänä tehtävästä työstä toimitilojen kustannussäästöjen kautta sekä työurien pitenemisen kautta, kun työntekijät jaksavat työskennellä pidempään. Etätöiden tarjoaminen luo myös mahdollisuuden saada enemmän hakijoita, kun työ ei ole paikkaan sidonnaista. Etätöiden tekeminen vähentää myös yrityksen työmatkaliikennettä sekä ilmastopäästöjä parantaen työnantajan ympäristövastuullisuutta. (Työterveyslaitos, 2025.)

Haasteena etätöitä tehdessä on vapaa- ja työajan rajan hämärtyminen ja joissakin tapauksissa myös vaikeus irrottautua töistä ja näin ollen liiallinen kuormittuminen. Etätöiden tekeminen kotona vaatii myös koko perheeltä sopeutumista tilanteeseen sekä etätöiden tekemisen rakentamisen kotiin, jotta välttäisi työergonomian kärsimiseltä. Etätöitä tehdessä myös työyhteisön yhtenäisyys ja mahdolliset yksinäisyyden tunteet ovat realistinen vaihtoehto. Etätöitä tehdessä

tuen saaminen niin kollegoilta kuin esihenkilöiltä on mahdollisesti myös haastavampaa. Etätyötä tehdessä monelle voi herätä myös huoli omasta urakehityksestä sekä asemasta organisaatiossa. (Työterveyslaitos, 2025.)

2.3.2 Vaihtoehtona hybridityö

Täydelliselle etätyölle on vaihtoehtona hybridityö, jossa osa työajasta työskennellään työnantajan toimitiloissa ja osa työajasta etänä. Monessa asiantuntijaroolissa hybridityö on vakiintumassa käytettäväksi malliksi saavuttaen näin ollen etä- ja lähityön vahvuuksien parhaan hyötysuhteen. Hybridityöllä pyritään hakemaan paras tuottavuus sekä työhyvinvointi. Hybridityöaikamallissa jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa, jotta sen sujuvuus ja tuottavuus saadaan pidettyä yllä. Kehittämistyössä tärkeässä roolissa on jatkuva palautteen saaminen sekä kokeileminen, jotta paras malli löydetään. Hybridityöaikamallissa lähi- ja etätyön määrä sovitaan tapauskohtaisesti johtuen erilaisista rooleista työpaikalla. Sovitun mallin tulee huomioida henkilön työtehtävät sekä omat tarpeet, jotta oikeanlainen rytmi löydetään. (Työterveyslaitos, 2025.)

Hybridityöaikamallissa työntekijään kohdentuu pitkälti samat edut ja haasteet kuin etätyössäkin. Työnantajalle hybridityömalli verrattuna etätyömalliin tuo eroja toimitilatarpeisiin sekä työvoiman saatavuuteen. Valikoitaessa työaikamallia työpaikalle on tiedostettava mahdolliset riskit sekä opittava välttämään niitä. (Työterveyslaitos, 2025.)

2.4 Kehityskeskustelulla hyvinvointia työyhteisöön

2.4.1 Yksilötason kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on lähiesimiehen ja tiimiläisen välinen ennalta suunniteltu keskustelu, joiden avulla yrityksessä tuetaan osaamisen kehittämisen tarpeita sekä tuetaan tavoiteasetannan ja kehittämistoimenpiteiden systemaattisuutta. Kehityskeskustelulla tulee olla tavoitteet, aikataulu ja ennalta laadittu sisältö, joiden tuella keskustelu käydään yrityksen laatiman aikataulun mukaisesti. Kehityskeskusteluja voidaan käydä yrityksessä isompien muutoksien yhteydessä sekä ennalta sovitun syklin perusteella. (Viitala, 2021.)

Henkilöstönkehittämisen näkökulmasta yrityksellä on mahdollisuus kehityskeskustelujen kautta saada tietoa urasuunnittelun tarpeisiin sekä luoda yksilöllisiä kehittämissuunnitelmia. Kehityskeskustelujen tavoitteena tulisi olla yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen tukeminen sekä ammatillisen kasvun tukeminen. Hyvin luodulla prosessilla ei tueta pelkästään lähijohtamista vaan luodaan myös tietoperustaa henkilöstön kehittämiseksi. Kehityskeskustelun keskiössä tulisi olla aina tiimiläinen, jonka kehityskeskustelua käydään. Kehityskeskustelujen kautta myös lähijohtajalla on tilaisuus saada palautetta omasta työskentelystään ja tätä kautta hän saa myös tietopohjaa oman johtamisensa kehittämiseen. (Viitala, 2021.)

Kehityskeskustelun runkona voidaan käyttää esimerkiksi pohjaa, jossa käydään lävitse katsaus taaksepäin kuinka työt ovat sujuneet edellisen keskustelun jälkeen ja kuinka tuolloin asetetut tavoitteet ovat saavutettu. Onko osaamisen taso riittävällä pohjalla ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Osaamisen kehittämisen kohdalla tulee myös määritellä millä tavalla niin työnantaja kuin työntekijä sitoutuvat siihen, että tavoitteet voidaan saavuttaa ja kuinka tavoitteiden saavuttamista seurataan. (Viitala, 2021.)

Kehityskeskustelussa tulisi myös käydä lävitse henkilön osaamista, jota ei vielä hyödynnetä yrityksen toiminnassa hänen kohdallaan ja samalla tulisi myös etsiä keinoja, kuinka tuota osaamista voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa henkilön kohdalla. Mikäli käytössä on systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, tulisi se liittää osaksi kehityskeskustelua ja arviointi tulisi käydä lävitse kehityskeskustelussa yhdessä työntekijän kanssa. (Viitala, 2021.)

2.4.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Kehityskeskustelut on mahdollista käydä myös ryhmätasolla, mutta nämä eivät kuitenkaan saisi korvata yksilötason keskusteluja. Ryhmäkeskusteluja voidaan hyödyntää osaamisen tarpeiden määrittelyssä ja niiden arvioinnissa. Ryhmäkeskusteluissa tulisi luoda kokonaiskäsitys ryhmän osaamisen tarpeista ja tasta sekä osaamisen kehitystarpeista. Ryhmäkeskustelut ovat myös oikea paikka valikoida osaamisen kehittämisen menetelmät, luoda yhteinen vastuun ja toimenpiteiden jako ryhmän sisäisesti. Ryhmäkeskustelujen avulla voidaan paremmin luoda suunnitelma koko ryhmän osaamisen kehittämiseksi ja sitouttaa kaikki ryhmän jäsenet kehittämiseen mukaan. (Viitala, 2021.)

Ryhmäkeskustelut kulkevat samalla pohjalla kuin yksilötasonkin keskustelut, ainoana erona on syvyys, millä keskustelu kulkee. Ryhmäkeskustelussa ei mennä niin yksityiskohtaisesti yksilötason kysymyksiin vaan käydään lävitse koko ryhmän osaamistasoa sekä toimintaa. Ryhmäkehityskeskustelussa käydään lävitse koko ryhmän toimintaa yhdessä ryhmän kanssa ja näin luodaan paremmin pohjaa sille, että koko ryhmä sitoutuu sen toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. (Viitala, 2021.)

Niin ryhmä- kuin yksilötason kehityskeskusteluilla pyritään luomaan yritykselle ajantasaista tietoa sen henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämiskohteista. Kehityskeskustelujen kautta yrityksen henkilöstön osaamista pidetään yrityksen johdon tietoisuudessa ja näin ollen pyritään lisäämään osaamisen tietoista kehittämistä. Kehityskeskustelujen pohjalta on helpompi kohdentaa yrityksen henkilöstönkehittämistä oikeaan suuntaan. Kehityskeskusteluihin panostettu aika

on investointi, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala, 2021.)

2.5 Perehdyttäminen luo työsuhteen perustan

2.5.1 Yleistä

Perehdyttämisohjelman laatiminen yritykselle on yrityksen henkilöstöasiantuntijoiden tehtävä. Yritykseen tuleva uusi työntekijä tai työtehtäviä vaihtava työntekijä tarvitsee hyvin hoidetun perehdytyksen sitoutuakseen osaksi organisaatiota sekä työtehtävien sujuvan hoitamisen takaamiseksi. Mitä paremmin perehdytys hoidetaan, sitä todennäköisimmin henkilö sitoutuu osaksi organisaatiota sekä pystyy hoitamaan itsenäisesti omia työtehtäviään. Huolellisesti hoidetulla perehdytyksellä säästetään myös muiden työntekijöiden aikaa, kun virheiden määrä vähenee ja niiden korjaukseen ei kuluteta aikaa. Perehdyttämisellä on myös vaikutus työturvallisuuteen, kun työpaikan turvallisuusasioiden läpikäynti on osana perehdytystä. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on myös positiivinen vaikutus perehdytettävän mielialaan ja sitoutuminen yrityksen tulosta tekeväksi työntekijäksi nopeutuu. Perehdyttäminen tulisi aloittaa työtehtävissä aloitusajan kohtana yhteisellä keskustelulla missä henkilölle itselleen kerrotaan perehdyttämisohjelman kulku sekä aikataulu ja tavoitteet. Perehdytettävän tulisi tietää millä tavalla hänen oma toimenkuvansa nivoutuu osaksi yrityksen strategiaa ja toimintaa sekä miten perehdyttämisprosessi etenee aina itsenäiseen työskentelyyn asti. (Joki 2024, 87–88.)

Perehdyttäminen ei koske pelkästään uusia työntekijöitä vaan myös pidemmältä poissaolojaksolta palaava työntekijä tulee perehdyttää takaisin työtehtäviinsä sekä hänen kanssaan tulee käydä lävitse yrityksessä ja sen toiminnassa tapahtuneet muutokset. Perehdyttämisen laajuus on aina tapauskohtaiseen harkin-

taan perustuvaa riippuen perehdytettävän työtehtävistä sekä työsuhteen kestosta määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös omalta osaltaan työntekijän aiempi työkokemus sekä yleinen kokemus työmarkkinoilta. Nuoren uraansa aloittavan työntekijän kohdalla joudutaan monesti käymään perusteellisemmin lävitse yleiset työelämän säännöt kuin vuosikymmeniä työelämässä mukana olleen henkilön kanssa. Vaikka uusi työntekijä tulisi saman sisältöisistä työtehtävistä toisesta yrityksestä, on hänelle järjestettävä perehdytys johtuen jokaisen yrityksen yksilöllisistä tavoitteista ja toimintatavoista. (Joki 2024, 88–89.)

Uuden esihenkilön aloittaessa yrityksen palveluksessa, tuli hän talon sisältä tai ulkopuolelta, tulee hänelle suorittaa laajempi perehdytys kuin muissa työtehtävissä aloittaville henkilöille. Esihenkilölle tulee kertoa laajemmin yrityksen toimintavoista sekä hänen omasta roolistaan päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, kehityskeskusteluista, suunnittelu- ja budjetoitintiprosessista sekä henkilöstön kehittämistavoista ja periaatteista. Lisäksi henkilölle pitää antaa aikaa tutustua rooliinsa esihenkilönä. Esihenkilöiden kohdalla puhutaan laajemmasta toimintaympäristöstä sekä häneen kohdentuu vastuuta ja valtaa suhteessa muuhun organisaatioon. Uuden esihenkilön perehdyttämisessä korostuu henkilöstöasiantuntijan rooli ja heidän välinen yhteistyö, jolle tulee varata riittävästi aikaa. (Joki 2024, 89–90.)

Perehdytys on yksi osa yrityksestä luotavaa mielikuvaa, jota on vaikea muuttaa enää jälkikäteen. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä luodaan yrityksestä positiivinen mielikuva alusta asti. Yrityksestä vallalla oleva mielikuva on yksi tekijä, jolla voi vaikuttaa tulevaisuuden mahdollisiin työvoimapulatilanteisiin. Perehdytysohjelman laatiminen on henkilöstöasiantuntijan tehtävä, samoin kuin sen päivittäminen tarvittaessa. Hyvin laadittu perehdytysohjelma toimii työkaluna kaikille ketkä ovat osallisina perehdytysprosessissa. (Joki 2024, 90.)

Perehdyttäminen jakaantuu eri osa-alueisiin, joista jokaiselle on nimetty oma vastuuhenkilönsä kuka huolehtii perehdyttämisestä käytännössä. Kuitenkin kokonaisvastuu perehdyttämisen huolehtimisesta on yrityksen henkilöstöasiantuntijalla tai esihenkilöllä. Perehdyttäjiä valikoidessa tulee kiinnittää huomiota ammattitaidon lisäksi henkilön asennoitumiseen perehdytettävään työtehtävään. Perehdyttäjän oma asennoituminen perehdytettävään työtehtävään vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen ja mielikuvaan joka tehtävästä muodostuu perehdytettävälle henkilölle. Perehdytys suunnitelmaa laatiessa tulee myös laatia varasuunnitelma yllättävien tilanteiden varalta, jotta perehdytys saadaan hoidettua esimerkiksi perehdyttäjän yllättävän poissaolon kohdalla. (Joki 2024, 91.)

2.5.2 Perehdyttämisen rakenne

Joki listaa kirjassaan perehdyttämisohjelman rakenteen jakautumisen karkealla tasolla esimerkiksi seuraavalla tavalla.

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
3. Toimintatavat yrityksessä
4. Yrityksen tilat ja kulkutiet
5. Työaika ja työvuorot
6. Palkka-asiat
7. Turvallisuus, työterveyshuolto
8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
9. Oma työtehtävä
10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
11. Muut asiat

vaihtoehtona jakamiselle aihealueittain on listaaminen perehdyttämistoimet päiväkohtaisin toimenpitein. Perehdyttämisen kesto vaihtelee tehtävästä riippuen,

mutta yhtälailla valmistautuminen perehdytyksen aloitukseen on tärkeää. Ennakkotoimenpiteet tulee olla suoritettuna ennen työntekijän perehdytyksen aloitusta esimerkiksi tarvittavat käyttöoikeudet järjestelmiin sekä perehdyttämisen kulun sopiminen organisaatiossa. (Joki 2024, 91–92.)

Perehdytyksen tueksi voidaan koota erilaisia tukimateriaaleja työtehtävä sekä yritys sidonnaisesti. Perehdytysohjelma tulisi luovuttaa perehdytettävälle heti ensimmäisenä päivänä, jotta voidaan tukea tunnetta, että häntä on odotettu saapuvaksi yritykseen. Perehdytyksen sujumiseksi tulee huolehtia, että perehdytettävällä on heti alusta asti saatavilla kaikki hänen tarvitsemansa tukimateriaali sekä pääsy tietokantoihin, joista tarpeellista tietoa löytyy. (Joki 2024, 94.)

2.5.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdytyksen lähdettyä käyntiin prosessi ei kuitenkaan ole vielä ohitse vaan perehdytyksestä vastaavan henkilön sekä perehdytettävän tulisi sopia ensimmäinen seurantapalaveri, jossa käydään lävitse perehdytyksen konkreettista sujumista. Sopimalla ajankohta etukäteen perehdytettävälle luodaan varmuutta siihen, että perehdytystä seurataan ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Seurantapalaveri on myös perehdytettävälle mahdollisuus kertoa, mikäli prosessi ei suju toivotulla tavalla tai jos on ilmennyt tarvetta lisätuelle. Perehdyttämisen seurantakeskustelussa tulisi käydä lävitse siihen asti sujunut perehdytys ja työntekijän pääseminen osaksi organisaatiota. (Joki 2024, 96.)

Perehdyttämisen voi hoitaa joko tarkkaa ohjelmaa noudattaen tai luovuutta käyttäen ja tilanteisiin reagoiden, mutta pääasia on että perehdytys hoidetaan hyvin. Hyvin hoidettu perehdytys osoittaa myös uudelle työntekijälle, että hänet otetaan alusta asti osaksi työporukkaa ja hänen panostaan arvostetaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Perehdytys on pohjarakenne, jonka päälle lähdetään rakentamaan työntekijän osallistamista osaksi liiketoiminnan menestystä. (Joki 2024. 98.)

2.6 Jatkuva oppiminen

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan koko elämän ja eritoten työuran lävitse ulottuvaa oppimista. Jatkuvaa oppimista on vienyt eteenpäin Sanna Marinin hallituskaudella syntynyt uudistus, jonka tavoitteena on edistää työikäisten mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja parantaa samalla osaavan työvoiman saatavuutta. Jatkuvan oppimisen kautta pyritään hakemaan mallia, jossa jokainen työntekijä pitää osaamisensa parhaalla mahdollisella tasolla muuttuvassa maailmassa. Nykyisessä työelämän muutoksessa tarvitaan uudenlaista osaamista ja osaamisen päivittämistä koko työelämän lävitse. Osaamisen rakentamiseksi tarvitaan yksilöllisiä koulutuspolkuja sekä toimivia rakenteita ja tukipalveluja. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2025.)

Valtioneuvoston julkaisun mukaan tuloksellisen työorganisaation strategian osa-alueina tulisi olla työssä oppiminen, osaamisen kehittäminen sekä johtaminen. Yrityksen tuottavuus syntyy työpaikan osaavan henkilöstön tuella. Nykytyöelämässä jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat tärkeässä asemassa jatkuvien muutosten keskellä. Osaaminen ja kehittyminen työssä ovat myös luomassa hyvinvoivaa ja jaksavaa työyhteisöä sekä sitouttavat jatkamaan työssä. Julkaisun mukaan nyky-yhteiskunnan suurin haaste on löytää tarpeeksi aikaa jo muutenkin hektisessä työympäristössä, jossa työtempo on tiivistä. Työelämässä lähtökohtana jatkuvalle oppimiselle on jokaisen yksilöllinen osaaminen sekä sen kehittäminen ja tukeminen. (Valtioneuvoston julkaisuja, 2020, 36–37.)

Jatkuvalla osaamisen kehittämisellä pystytään taklaamaan työelämässä tulevia muutoksia ottamalla asiat haltuun hyvissä ajoin. Nykyisessä työelämässä kehitys on nopeaa ja osaamisaukkoja syntyy näin ollen yhä nopeammin. Verkko-opintojen avulla pystytään vastaamaan nopeasti tulleisiin aukkoihin. Työelämän hektisyyden keskellä osaamisen kehittämisen tulee olla nopeasti reagoivaa ja opetusmateriaalien tulee olla nopeasti ja helposti saatavilla. Jatkuvalla oppimisella saadaan tutkitusti työntekijöiden motivaatiota pidettyä paremmin yllä oppi-

mista ja itsensä kehittämistä kohtaan. Jatkuvan oppimisen verkkoportaalimallissa kiinteät kuukausihinnat luovat myös yritykselle edun verrattuna yksittäisien kurssien sopivaan etsintään eri palveluntarjoajien valikoimasta. (EduHouse, 2025.)

3 Kehittämistyön menetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tiedon tuottamista ja toimintojen kehittämistä oikeissa toimintaympäristöissä ongelman ratkaisun keinoilla. Toimintatutkimus on organisaatiossa muutokselle alttiin toiminnon tai tapahtuman tutkimista ikään kuin sisältäpäin katsottuna. Toiminnan tutkijana voi olla organisaation sisältä tai ulkoa henkilö, joka tekee tutkimusta yhteistyössä organisaation edustajien kanssa. Toimintatutkimus etenee syklisesti suunnittelun, havainnoinnin, uudelleen arvioinnin ja jälleen uudelleen suunnittelun kehänä. Vaikka muutos on jatkuvaa, tulee toimintatutkimus pysäyttää jossakin kohti. Metropolian blogin mukaan toimintatutkimusta voidaan kuvata myös itsereflektiivisenä kehänä. (Koski ym, 2019.)

Lewiniläinen toimintatutkimus jaetaan viiteen periaatteeseen: ratkaisujen etsimiseen organisaation konkreettisiin ongelmiin, sykliseen etenemiseen, osallistujien ajattelutapojen muuttamiseen, olemassa olevien käytännön ongelmien ja tilanteiden kyseenalaistamiseen sekä pyrkii edistämään tutkimiansa asioiden ja ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja muuttamaan näiden käytäntöjä. Toimintatutkimuksen yhden määritelmän mukaisesti toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jolla on tarkoitus vaikuttaa kehittävästi ja parantavasti tutkimuskohteeseen, sen toimintoihin ja ympäristöön. Toimintatutkimuksen määritelmien mukaisesti toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi. Toimintatutkimus jaetaan karkeasti kolmeen eri lähestymistapaan, jotka ovat tekninen, käytännönläheinen ja eman-

sipatorinen toimintatutkimus (Koski ym, 2019) . Omaksi valinnakseni on muodostunut käytännönläheinen toimintatapa, jossa tutkimustyöni tukena ovat yrityksemme johtoporras sekä tapauskohtaisesti muutakin henkilöstöä.

Toimintatutkimuksen käyttäminen on haasteellista ja aikaa vievää johtuen sen syklisestä rakenteesta. Toimintatutkimukseen ei lasketa tutkimusta, johon ei liity toiminnan systemaattista havainnointia, teoreettista pohdintaa tai kokemusten kriittistä arviointia ja pohdintaa. (Koski ym, 2019.)Toimintatutkimuksessa haasteeksi muodostuu oman objektiivisen asenteen säilyttäminen ja kriittisyys. Tarpeellisen taustatiedon kasaaminen asioista, joista ei välttämättä yrityksemme sisällä ole paljoa materiaalia, kun näitä käytänteitä ei ole ollut olemassa tähän asti. Työn tarkoitus on luoda uusia toimintatapoja hyödyntäen muiden kokemuksia ja oman henkilöstömme näkemyksiä muutosten toimivuudesta. Haasteeksi muodostuu myös syklisyyden rakentaminen osan kehitysprojektien osalta, koska kyseessä on opinnäytetyö jolla on oma aikataulunsa ja syklisyyttä ei välttämättä ehdi muodostus useampaa kertaa.

Toimintatutkimuksen koen tällä hetkellä sopivan parhaiten omaan opinnäytetyöhöni, jossa kartoitan yrityksemme olemassa olevia käytänteitä sekä lähden muuttamaan niitä yhdessä yrityksemme johtoryhmän ja henkilöstön kanssa. Kehittämistyöni tapahtuu syklinä, jossa alkukartoituksen jälkeen tehdään muutoksia ja näiden muutosten jälkeen tehdään jälleen seuranta ja uudelleenarviointia siitä mihin suuntaan asiat ovat edenneet. Työni ei ole missään vaiheessa pelkästään yksilötyötä vaan henkilöstön kehittämisessä mukana päätöksiä tekevissä ovat asiasta riippuen vähintään henkilöstöpäällikkö ja yksikkömme toimitusjohtaja tai asiasta riippuen myös henkilöstöryhmien edustajat.

3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirteiden täyttyminen edellyttää, että keskitytään oikean elämän ongelmiin, joiden ratkaisu koetaan käytännöllisyyden kannalta tärkeäksi. Lisäksi, että edellytykset täyttyvät, tulee ongelmaan kehittää ratkaisumalli ja sen toteuttamisyrittäksen. Myös konstruktiivisessa tutkimuksessa

niin tutkijan kuin tiimiläisten yhteistyö on edellytys määritelmän täyttymiselle. Konstruktiivisen tutkimuksen ydinperiaatteisiin kuuluu myös teoreettisen tiedon selvittäminen ja tässä tutkimuksessa korostuu lisäksi kokemusperäisten havaintojen vertailu teoriaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa yksi osa metodologiaa on vaikuttaminen tosielämään ja sen ongelmien ratkaisemiseen. Konstruktiivinen tutkimus on kokeellista ja siinä ongelmia pyritään nimenomaan ratkaisemaan uusilla kehittämisideoilla, jossa ongelmaan kehitetään ratkaisumalli, jolla tilanne saadaan muutettua parempaan suuntaan. Konstruktiivisessa tutkimusmenetelmässä myös epäonnistuneilla ratkaisumalleilla on voi olla huomattava teoreettinen merkitys. (Lukka, 2001.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa etsitään ajankohtainen ongelma, selvitetään yhteistyötahot ongelman ratkaisuprosessille, hankitaan tarpeeksi tietoa aiheesta, innovoidaan ja kehitetään ratkaisumalli, joka toteutetaan testaukseen. Testauksen jälkeen suoritetaan analyysi ratkaisumallin toimivuudesta ja mitä sillä saavutettiin. Konstruktiivisen tutkimustavan etuna on käytännön ongelmien ratkaisun hakeminen tiimilähtöisesti ja käytännön ongelmien ratkaiseminen yrityskentässä. Konstruktiivinen tutkimus koetaan soveliaaksi ja luonnollisimmaksi tavaksi pienentää kuilua käytännön ja tutkimuksen väliltä, kun tutkija tarjoaa oman teoretietämyksensä yrityksen arkipäiväisen ongelman ratkaisun tueksi. Tutkijan ja kohdeorganisaation tulee molempien olla sitoutunut projektiin, jotta konstruktiivinen tutkimustapa tuottaisi toivottua tulosta. Projektin onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että tutkijalle luovutetaan kaikki relevantti materiaali käytettäväksi yrityksen puolesta. (Lukka, 2001.)

Konstruktiivinen malli poikkeaa teoreettisen mallin suunnitelmassa esimerkiksi siltä osin, että konstruktiivisessa mallissa kehitetty toimintamalli viedään käyttöön yrityksen toimintaan ja näin ollen tulos saadaan todellisesta tilanteesta. Testaus suoritetaan perusteellisesti ja syvällisesti ja näin ollen saadaan todellinen tilannekuva. Konstruktiivinen tutkimus on pitkäkestoinen tutkimus ja konstruktiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus, että törmätään arkaluontoisiin asioihin, joita tutkittava kohdeorganisaatio ei halua julkaista muiden tietoon. Ennen tutkimuksen aloitusta on selkeästi sovittava mitä voidaan julkaista ja mitä ei. Haasteen yrityssectorilla muodostaa myös kohdeorganisaation sitoutuminen

pitkäkestoiseen prosessiin. Ennen projektin aloittamista tuleekin analysoida huolellisesti onko ongelma niin iso, että pitkäkestoiseen prosessiin halutaan sitoutua. (Lukka, 2001.)

Mikä sitten on oman työni kannalta haasteellista konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta? Haluaako ja onko yrityksemme johto valmis julkaisemaan kaiken sen mitä tutkimustyön aikana paljastuu vai iskeekö sensuuri työn edetessä johonkin kohti. Tällä hetkellä opinnäytetyö on menossa julkaisuun yrityksemme nimeä kantaen ja prosessissa on luvattu olla täydellisesti mukana tukemassa. Opinnäytetyön aihe ja prosessi on koko konsernin johdon mielenkiinnon alaisena, mutta kuinka käy kun se kaikki tieto tulisi julkaista yhtenä kokonaisuutena? Konstruktivinen tutkimustyö on pitkäkestoista työtä ja tämänkin kohdalla nousee kysymys loppuuko aika kesken. Tutkimustyö loppuu jossain vaiheessa opinnäytetyön osalta, mutta oman työni osalta työ jatkuu niin pitkään, kuin olen yrityksessä vastuussa henkilöstönkehittämisestä ja henkilöstönkehittämisen toimintatapojen luomisesta ja hiomisesta.

Konstruktivisen tutkimusmentelmän kohdalla koen, että käytännön työltä ei jää niin paljoa aikaa teoreettisen tutkimuksen osuudelle kuin tämä tutkimusmenetelmä vaatisi. Monesti yritysmaailmassa kehittäminen on lyhyt kestoisempaa ja reagointikyky, varsinkin puhuttaessa henkilöstöasioista, tulee olla nopea tempoisempaa, mikäli henkilöstö halutaan pitää sitoutuneena ja halukkaina kehittämään ja kehittämään omaa toimintaansa.

4 Matkakertomus eli kehitysprojektit

4.1 Etätyönohjeistus

Yrityksessämme etätyö oli vain harvojen käyttämä työmuoto aina koronavuosiin asti. Näiden henkilöiden kohdalla etätyöstä oli tehty erillinen sopimus. Vuonna 2020 maailman muuttuessa koronan saavutettua myös Suomen olimme tilanteen edessä, jossa noin 50 % toimihenkilöistä siirrettiin tekemään etätöitä joko kiertävällä syklillä tai pysyvästi. Tuossa ajankohdassa tärkeintä oli vain saada jokaiselle etätyöpisteet kuntoon ja näin ollen minimoida tehtaalla työskentelevien henkilöiden lukumäärä, jotta tauti saataisiin pidettyä poissa tehtaalta.

Etätyön tekeminen sujui jokaiselta omalla rutiinilla ja työskentelytavat sekä metodit yhteydenpidossa vaihtelivat suuresti. Tuli selväksi, että tilanne ei voisi jatkua näin pidemmän päälle vaan meidän tulisi luoda yritykselle etätyökulttuuri, jossa toimintatavat olisivat kaikille selkeitä sekä yhteneväisiä. Perusteena etätyönohjeistuksen tekemiselle oli itselläni niin etätyön johtamisen kurssilla käytyt asiat kuin julkisesti netissä saatavilla olevat materiaalit.

Etätyönohjeistusta laadittaessa pohjana toimivat myös emoyksikkömme oma etätyösopimus, josta poimittiin meitäkin pakottavia kohtia kuten tietoturvamääräykset. Etätyön ohjeistuksesta ei haluttu tehdä suoraa sopimusta vaan toimintaohje, jonka mukaan kaikkien etätyötä tekevien toimihenkilöidemme tulisi toimia. (Liite 1)

4.1.1 Etätyöohjeistuksen vieminen käytäntöön

Meidän kohdalla etätyönohjeistuksen laadinta oli henkilöstön kehittämispäällikön vastuulla ja laatimaani ohjeistusta käsiteltiin ensin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hänen pyytämiensä sanamuotomuokkausten jälkeen etätyönohjeistus tuotiin yksikkömme johtoryhmän nähtäväksi. Johtoryhmälle esittelyn jälkeen henkilöstöpäällikön ja toimitusjohtajan tehtäväksi jäi esitellä laadittu ohjeistus luottamusmiehille, jonka jälkeen ohjeistus käytiin yhdessä lävitse kaikkien etätyötä tekevien henkilöiden kanssa mahdollisten kysymysten varalta.

Ohjeistuksen noudattamisen ja toimimisen seuranta jää tulevaisuuden tehtäväksi ja mahdollisesti tarpeellisia muutoksia tehdään ohjeistukseen tilanteen niin vaatiessa. Tulevaisuuden mahdolliset uudet pandemiat ja muut maailman yllättävät muutokset voivat tuoda tullessaan uusia tarpeita tai entisten suuntaviivojen muutoksia, joihin pitää pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

4.2 Kehityskeskustelut

Omalla työurallani surfactor Finland Oy:ssa olin tässä vaiheessa ollut kahden eri esihenkilön tiimissä ja nähnyt heidän tapansa pitää kehityskeskusteluja sekä osallistunut itse yhden osaston kehityskeskusteluihin useamman vuoden ajan oman silloisen työroolini kautta. Vuosien aikana itselleni oli tullut selväksi, että yrityksessämme oli käytössä useita eri kehityskeskustelupohjia sekä tapoja pitää kehityskeskusteluja.

Jotta saisimme kattavan ja toimivan työkalun myös kehityskeskusteluista oli aika rakentaa yrityksellemme yhtenäinen toimintatapa sekä ottaa käyttöön sama kehityskeskustelupohja kaikille esihenkilöille. Kehityskeskustelu lomaketta rakentamaan lähtiessä pyysin kaikkia esihenkilöitä toimittamaan minulle käyttämänsä lomakepohjat, joiden perusteella lähdin kartoittamaan sekä rakentamaan uutta yhtenäistä pohjaa. Suurimpana haasteena pohjaa mietittäessä oli se, että sama keskustelupohja tulisi olla käytössä joka osastolla. Osastojen esihenkilöiden erilaisten toiveiden ja käytäntöjen yhteensovittaminen ei onnistunut helposti ja kompromissien löytäminen oli haasteellista.

Yrityksemme tämän hetkinen käytäntö on, että kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa alkaen toimitusjohtajan pitämistä kehityskeskusteluista omalle tiimilleen ja tämän jälkeen jokaisen esihenkilön jatkaessa tästä eteenpäin omiin tiimeihinsä. Tavoitteenamme on, että kehityskeskustelut pidetään 100 % koko henkilöstölle kerran vuodessa. Jokainen esihenkilö itse vastaa myös siitä, että kehityskeskusteluissa nousseet toimenpiteet toteutetaan sovitulla aikataululla ja

että näiden jälkiseuranta tulee hoidetuksi. Toteumaa seurataan vuosittain johtoryhmässä sekä johtoryhmä käy lävitse mahdolliset haasteet ja muokkaustarpeet käytäntöihin tai kehityskeskustelupohjaan.

Yrityksessämme otettiin käyttöön yhtenäinen kehityskeskustelulomakepohja, joka löytyy liitteestä 2. Lomakkeesta poistettu yrityksen sisäisiä tietoja, joita ei voida julkaista. Näiden kohdalla lomakkeessa xx-merkinnät. (Liite 2)

Kehityskeskustelun vuosittain vaihtuvana kohtana on työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyiden perusteella alle keskiarvon jääneet kohdat, jotka otetaan jokaisen työntekijän kanssa puheeksi kehityskeskustelun loppu puolella. Kehityskeskustelussa pyritään näin saamaan tarkempia tietoja miksi jotkut tietyt osa-alueet ovat keskiarvon alapuolella kyselyissä. Näiden tietojen pohjalta on henkilöstöosaston helpompi lähteä suunnittelemaan parantavia toimenpiteitä.

Lisäksi kehityskeskusteluissa käydään jokaisen työntekijän kohdalta jatkuvan oppimisen malliin liittyen tulevan kauden oman osaamisen kehittämisen suunnitelma lävitse. Näin olleen kehityskeskustelu toimii rakentavana siltana niin työtyytyväisyyteen kuin osaamisen kehittämisen suuntaan. Lähiesimies ilmoittaa henkilöstönkehittämispäällikölle keskusteluissa esille nousseet koulutustarpeet, joiden perusteella lähdetään päivittämään kyseisen henkilön opintosuunnitelmaa ja näin ollen tukemaan työnantajan puolelta osaamisen kehittämistä.

4.3 Perehdytysuunnitelma toimihenkilöt

Yrityksemme toiminta perehdytysten osalta oli lähtötilanteessa jakaantunut kahdella. Uusien tuotannontyöntekijöiden kohdalla perehdytysuunnitelma oli kiinteänä olemassa ja tämä toteutui kaikkien kohdalla aukottomasti aina työsuhteen alussa. Toimihenkilöiden kohdalla aloitusperehdytys oli aina kiinni omasta lähiesimihenkilöstä. Koska toimintamme pohjaa monessa kohti eri laatujärjestelmien pykäliin sekä lakiin oli selvää, että tämä epäkohta oli kehityslistalla alkupäässä.

Omalta osaltani olin tässä vaiheessa vaihtanut toimenkuvaa jo kolme kertaa ja valitettavasti voin sanoa, että omalla kohdallani perehdytys ei ollut onnistunut yhdessäkään vaiheessa. Käytännön perehdyttäminen työtehtäviin oli hoidettu lähimpien kollegoiden toimesta ilman minkäänlaista perehdytys suunnitelmaa tai hallittua kokonaisuutta.

Koska yrityksessämme oli olemassa oleva toimintamalli tuotannontyöntekijöiden kohdalla, oli järkevintä muokata ja laajentaa tämä sama toimintamalli myös toimihenkilöitä koskemaan. Perehdytyslomakkeen alkuvaihe yrityksen yleisesittelystä ja yrityksen yleisistä toimintapolitiikoista oli suoraan käyttökelpoinen myös toimihenkilöiden kohdalla. Toimihenkilöiden kohdalla toimiminen eri rajapinnoissa toi sen, että perehdytykseen tuli lisätä myös yleisesittely kohdat eri osastojen toiminnoista, jotta uudelle tai työtehtäviä vaihtavalle työntekijälle saadaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnoista.

Koska toimihenkilöiden kohdalla yrityksessämme on jokaisella yksilölliset toimenkuvat, jäi työtehtävien perehdytyslistan tekeminen lähiesimiehille. Lomakkeeseen merkittiin mistä kohti kaikille yleisesti pätevä perehdytys suunnitelma loppuu ja mistä lähtien lähiesihenkilö vastaa perehdytykseen liittyvien tehtävien ja kokonaisuuksien listaamisesta. (Liite 3) Jokaisen esihenkilön tulee näin ollen itse rakentaa perehdytys suunnitelman vastaamaan henkilön toimenkuvaa.

Perehdytys suunnitelman läpivieminen on lähiesihenkilön vastuulla ja hänen tulee myös huolehtia, että perehdytys suunnitelma arkistoidaan henkilön työsuhteen ajaksi talteen. Perehdytys suunnitelman aikataulun laatiminen jää lähiesihenkilön ja perehdytettävän yhteisesti sovittavaksi asiaksi. Jokainen tehtävä on yksilöllinen ja näin ollen ei voida määritellä kiinteää ajanjaksoa jona perehdytys on suoritettava loppuun. Perehdytys tulee kuitenkin suorittaa viivyttelämättä ja kuitata päätetyksi, kun kaikki työtehtävät on käyty lävitse ja työntekijä ja esihenkilö kokevat kyseisen henkilön pärjäävän ainakin osittain itsenäisesti kyseiset työtehtävät. Perehdytyslomaketta ei suositella kuitattavaksi valmiiksi merkinnällä perehdytys keskeneräinen. On suositeltavampaa jatkaa perehdytystä kuin

kuitata lomaketta valmiiksi määräajassa. Perehdytyksen etenemistä tulee seurata lähiesihenkilön, perehdyttäjän sekä perehdytettävän yhteispalavereissa, jotta perehdytyksen etenemistä tulee seurattua.

4.4 Sähköinen koulutusala

Lähtökohtana vuoden alussa oli, että koulutuksien pääpainopiste oli ollut aina lakisääteisillä koulutuksilla sekä henkilön omaan halukkuuteen osallistua muihin koulutuksiin. Yrityksestämme puuttui kokonaan jatkuvan oppimisen malli, jossa henkilöstöä tuetaan kehittymään omissa työtehtävissä ja kannustetaan proaktiiviseen kouluttautumiseen oman työn ohessa. Itselleni kouluttautuminen ja oman osaamisen päivittäminen on ollut aina tärkeässä roolissa ja koin yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseni luoda yrityksellemme jatkuvan oppimisen mallin, jossa henkilöstöä kannustetaan kehittymään ja kehittämään omaa osaamistaan.

Alkuvaiheesta lähtien oli selvää, että halusin tuoda meille helposti saavutettavan koulutusmallin, jossa oppiminen on mahdollista joustavasti oman työn ohessa keskittyen omiin kehityskohteisiin. Jatkuvan oppimisen tueksi valikoitui meille lopulta sähköinen koulutuspalvelutarjoaja EduHouse. EduHousen valitsee tuki monipuolinen koulutusala laajalla koulutustarjonnalla kiinteällä kuukausihinnalla. Videoihin ja etäkoulutuksiin perustuvassa koulutusportaalissa jokainen työntekijämme pääsee omaehtoisesti valikoimaan itselleen mieluisia ja sopivia koulutuskokonaisuuksia tai yksittäisiä koulutuksia.

Videomateriaalien etuna koemme sen, että jokainen voi itse valikoida ajankohdan tai aihepiirin, johon kyseisellä hetkellä tuntee tarvitsevansa lisäkoulutusta. Nettiportaalien käyttö opetettiin koko henkilöstölle EduHousen kouluttajien opastuksella pakollisella aloituspaketilla, jossa portaalien käyttöä neuvottiin. Ennen tätä tilaisuutta kaikki käyttäjät olivat yrityksemme sisäisessä koulutuksessa, jossa kerrottiin portaalien käytöstä ja mitä tällä koulutuspaketilla haetaan yrityksemme ja henkilöstömme osaamisen kohdalla.

Jokaiselle käyttäjälle luotiin oma henkilökohtainen opintosuunnitelma yhdessä lähiesimiehen ja henkilöstönkehittämispäällikön suunnitelman mukaan. Nämä opintosuunnitelmat pohjautuivat henkilön omiin ja hänen lähiesimiehensä toiveisiin päivitettävästä koulutuksesta. Lisäksi palveluun on määritelty toimitusjohtajan ja henkilöstönkehittämispäällikön yhteistyönä kaikkia käyttäjiä koskevia koulutuskokonaisuuksia sisältäen yleisiä työelämän ja työturvallisuuden päivityskoulutuksia. Opintosuunnitelmille on määritelty suoritusajankohta ja tämän toteutumisen seurannasta vastaa henkilöstönkehittämispäällikkö. Koulutussuunnitelmia päivitetään tällä hetkellä noin kaksi kertaa vuodessa kaikille sekä tarpeen vaatiessa useammin.

Uusista koulutuskokonaisuuksista sekä ajankohtaisista webinaareista tulee sähköpostilla tietoa, jotta jokainen muistaisi päivittää omaa osaamistaan. Koulutuksista on suoritettu niin AI-koulutuksia kuin opeteltu eri järjestelmien käyttöä. Tällä hetkellä yrityksen henkilöstön osaamista päivitetään sähköisen koulutusalan kautta noin 50% yrityksen henkilökuntaa ja lopuille kohdennetaan keskitetysti sopivia koulutuksia aina tarpeen vaatiessa perjantain koulutustunnin aikana. Jaon pohjana on koulutusalan sisältö sekä henkilöiden koulutuksen toimintamallit. Loput 50% osallistuvat kerran kolmessa viikossa tunnin kestävään koulutustilaisuuteen, jossa käydään heidän osastonsa ajankohtaisia asioita lävitse.

5 Mitä ensimmäinen vuosi opetti?

Kun henkilöstön kehittäminen on aiemmin ollut pelkästään esihenkilöiden vastuulla, on raamien ja yhtenäisten toimintamallien luominen haastavaa. Ensimmäistä kertaa toimiminen virallisesti henkilöstön kehittämispäällikkönä loi myös haasteita, kun omaa työkokemusta alalta ei vielä ollut johon nojata alussa. Henkilöstönkehittäminen ei ole kertaluotoinen projekti vaan jatkuvaa panostamista ja herkällä korvalla tehtävää työtä henkilöstön keskuudessa. Tilanteet ja ihmiset muuttuvat jatkuvasti ja työtehtävät kehittyvät varsinkin nykyisessä it-maailman murroksessa vauhdilla. Kun yrityksessä aletaan luomaan toimintamalleja voi

suoraan sanoa, että prosessi ei tule kerralla menemään maaliin vaan prosesseja tulee jatkuvasti parantaa. Jatkuvan oppimisen malli koetaan tällä hetkellä yrityksessä parhaaksi vaihtoehdoksi monessa kohti.

Perustoimintamallien luomisen jälkeen on pohjapilarit olemassa, mutta kuten kaikessa kehittämistyössä työ ei ole koskaan täysin valmis. Muuttuva toimintaympäristö vaatii niin työnantajalta kuin työntekijöiltäkin hereillä oloa ja asioiden selvittämistä, jotta henkilöstön osaamista voidaan kehittää kohti oikeaa päämäärää. Kehittämistä ei tule pelkästään lakisääteisistä asioista vaan tänä päivänä yhä enemmän henkilöstöltä vaaditaan kehittymistä it-asioiden merkeissä tekoälymurroksen ollessa käynnissä. Jotta yrityksemme olisi tämän murroksen kärjessä mukana, vaatii se osaavaa henkilökuntaa, joka on valmis kehittämään itseään tälläkin osa-alueella.

Omalta osaltamme jatkuvan oppimisen mallin luominen yrityksellemme on luonut henkilöstöllemme parhaat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan omalla sektorillaan. Jatkuvan oppimisen mallissa niin nettipohjainen koulutusohjelma Eduhouse kuin räätälöidyt koulutussuunnitelmat työntekijän, esihenkilön ja henkilöstönkehittämispäällikön yhteistyönä luo meille toimivan toimintamallin. Läheinen ja suora puheyhteys sekä matalalla kynnyksellä toiveiden esittäminen luo henkilöstöllemme hyvät lähtökohdat löytää itselleen sopivia koulutuskokonaisuuksia.

Oppimiskokonaisuuksien ei aina tarvitse olla laajoja, jotta ammattitaitoa saadaan päivitettyä ja ylläpidettyä, mutta suosittelen myös lämpimästi oppilaitosyhteistyötä täydentävien oppimiskokonaisuuksien osalta. Yhteistyö henkilöstön kehittämisessä paikallisten koulutuslaitosten kanssa on luonut meille myös peruspohjan, jolla takaamme henkilöstöllemme mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan oppisopimuskoulutusten kautta ja samalla tarjoamme heille mahdollisuuden suorittaa itselleen uusia ammattitutkintoja, joiden avulla omaa osaamista tuetaan nykyisissä ja tulevaisissa työtehtävissä. Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen vie työaikaa pois varsinaisista työtehtävissä, mutta pitkällä tähtäimellä näiden toimintojen avulla luomme myös ammattitaitoista ja osaavaa

henkilöstöä, joka sitoutuu työnantajaansa paremmin ja hakee urakehitys mahdollisuuksia yrityksen sisällä eikä sen ulkopuolella. Henkilöstönkehittäminen onkin yksi yrityksemme keino sitouttaa henkilöstöämme yritykseemme sekä sen kehittämiseen. Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, joka panostaa omaan osaamiseensa luo meille pääoman, joka on mittaamattoman arvokasta.

Suurimpana haasteena tulevaisuudessa oman työtehtäväni osalta näen henkilöstön, yrityksen johdon sekä kansainvälisen konsernin johdon sitouttamisen henkilöstöön panostamiseen. Kuinka pitää kirkkaana mielessä kaikilla se, että yrityksemme yksi suurimmista varoista on, ei suoraan rahassa mitattava, henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen? Kuinka sitouttaa koko henkilökunta mukaan tähän jatkuvaan kehitysprosessiin, jossa puhutaan ihmisten ammattitaidosta sekä kehittymisestä muuttuvan toimintaympäristön mukana? Maailman muuttuessa ympärillämme yhä useampi koulutusmahdollisuus tuodaan meille eteen sähköisenä vaihtoehtona, jolloin matkustamiseen jäävä aika lyhenee ja kokonaiskesto koulutuksissa lyhenee verrattaessa aikaan, jolloin kouluttaminen tapahtui lähikoulutuksena.

Henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa tulee myös huomioida oppimishaasteiset opiskelijat, joille sähköinen etänä tehtävä koulutus ei välttämättä ole se paras opiskelumuoto. Jokainen työntekijä on yksilö ja jokaisen oma kehittämissuunnitelma on tehtävä ihmisen omat opiskelumahdollisuudet huomioiden.

6 Pohdinta

Ihmiset ja ihmisten hyvinvointi niin henkisesti kuin fyysisesti on ollut itselle koko työuran yksi tärkeimmistä kriteereistä. Omalta osaltani oman osaamisen kehittäminen sekä muiden kannustaminen oman osaamisensa kehittämiseen ja urapolkujen luomiseen on ollut aina yksi tärkeimmistä asioista. Olen halunnut saada ihmiset ympärilläni myös innostumaan oman urapolun luomisesta sekä oman osaamisen ylläpitämisestä ja itsensä haastamisesta ylittämään uusia es-

teitä. Mielestäni yksi työhyvinvoinnin pohjapilareista on yrityksen henkilöstön kehitysmahdollisuudet. Nykyään harva ihminen tyytyy jäämään aloilleen koko työuransa ajaksi ja maailman muuttuessa ympärillämme vauhdilla koulutuksen päivittäminen on välttämätöntä.

Maailman muuttuessa yhä nopeammalla vauhdilla on entistä tärkeämpää, että koulutuksesta tehdään yhä helpommin saatavaa ja yrityksissä luodaan kulttuuri, jossa henkilöstölle annetaan työaikaa ja helposti lähestyttäviä vaihtoehtoja päivittää omaa osaamistaan. Työurien pidentyessä tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa kouluttaminen ei jää pelkästään ammatin hankkimiseen vaan jo koulutusta päästyä joudutaan lähtemään täydennyskoulutuksiin. Jokainen pieni askel oman osaamisen päivittämisessä on yhtä tärkeää niin henkilön itsensä kuin yrityksen kannalta. Yhteiskunta ympärillämme elää murroksessa ja vaikeinta ainakin omalla kohdallani on ollut saada jo työuransa loppupuolella olevat henkilöt innostumaan itsensä kehittämisestä ja kouluttautumista vielä viimeisten työvuosien aikana. Työntekijän oma asenne on ratkaisevin tekijä, kun mietitään henkilöstön kehittämistä. Mikäli työntekijällä ei itsellään ole motiivita itsensä kehittämiseen on toisen vaikea saada hänet innostumaan itsensä kehittämisestä eteenpäin.

Laman runnellessa yrityksiä ympäri maailmaa on monen kohdalla varmasti ensimmäinen ajatus säästää henkilöstön koulutuskustannuksista. Omasta näkökulmastani tämä on kuitenkin väärä lähestymistapa ja yritysten tulisi muistaa, että oman henkilökunnan ammattitaito ja osaaminen on pääoma, jota ei voi mitata rahassa, mutta joka on arvokasta pääomaa puhuttaessa markkina-aseista. Henkilöstön sitoutuminen vaikeissakin hetkissä yrityksen toimintaan, voi olla omalta osaltaan pelastamassa vaikeina aikoina, yrityksen toiminnan kehittyessä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön käsissä.

Itselle sydämen asiaksi on noussut jatkuvan oppimisen mallin ylläpitäminen yrityksessämme. Itselleni on tärkeää nähdä henkilöiden kehittävän ja kehittyvän omassa työssään sekä rakentaessa urapolkuja yrityksen sisällä. Kun ammattitaitoa arvostetaan talon sisällä ja sen kehittämistä tuetaan, saavutetaan sitoutu-

nutta henkilöstöä, joka haluaa olla omalta osaltaan rakentamassa yrityksen menestystarinaa. Henkilöiden sitoutuminen yritykseen lähtee omalta osaltaan siitä, että henkilöille tarjotaan urapolkujen rakentamismahdollisuuksia ja heidän annetaan rakentaa omaa urapolkuaan talon sisällä. Sitoutunut henkilökunta ei ole itsestäänselvyys enää nykypäivänä maailmassa, jossa kaikki tapahtuu hetkessä ja yritykset elävät keskellä jatkuvaa murrosta.

Suurimpana ja tärkeimpänä merkkipaaluna tähänastisella työurallani tässä työtehtävässä koen olleen ne hetket, kun ihmiset oikeasti innostuvat itsensä kouluttamisesta ja ylittävät esteet, joiden ylittämiseen he itse eivät uskoneet. Haluan sanoa kiitokseni yrityksemme johdolle, joka uskoi ja luotti siihen, että no-viisi voi ottaa hoitaakseen tämän roolin. Jokaisella on oltava ensimmäinen askel ja ensimmäiset esihenkilöt, jotka uskovat että tuo este on ylitettävissä.

Henkilöstön kehittäminen on ikuisuusprojekti, jossa edetään pienin askelin eteenpäin tietäen, että mikään askel ei ole viimeinen ja mikään projekti ei lopulta koskaan ole valmis. Jokainen askel on välietappi matkalla eteenpäin ja jokaisen projektin pariin palataan jossain kohti ympäröivän maailman muutosten vaatiessa sitä.

Lähteet

- Eduhouse. 2025. Jatkuvan osaamisen kehittämisen ykkönen. Koulutuskumppani kasvuun, menestykseen ja työhyvinvointiin. <https://www.edu-house.fi/koulutuskumppani>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 4.4.2025. Jatkuva oppiminen. <https://www.ely-keskus.fi/jatkuva-oppiminen>
- Joki M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 8., uudistettu painos. Kauppakamari.
- Koski P., Kelo M. 2019. Toimintatutkimus menetelmänä <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>
23.3.2025
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lukka K. Konstruktiivinen tutkimusote 2025. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Multanen, L., Bredenberg K., Koskensalmi S., Lauttio L-M., Pahkin K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Otamedia Oyj.
- Ojasalo, K. , Moilanen, T. & Ritala, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy.
- Työterveyslaitos. 2025. <https://urly.fi/3RoC>
- Valtioneuvoston julkaisuja. 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Valtioneuvosto. Helsinki https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita Publishing Oy.



14.11.2024

surfactor Finland Oy:n etätyöohje

Arvoisa surfactorilainen,

surfactor Finland Oy:n etätyöohjetta sovelletaan kaikkiin hybridityötä tekeviin henkilöihin. Erillistä etätyösopimusta ei tehdä hybridityötä tekevien kanssa.

Mitä hybridityö on?

Hybridityö on työn tekemistä niin työnantajan tiloissa kuin työntekijän itsensä valikoimassa työpisteessä. Etätyötä tehdessä työntekijä käyttää yrityksen tarjoamia välineitä sekä käyttää työskentelyssään yrityksen tietoja. Surfactor Finland Oy:n käytäntöjen mukaisesti hybridityötä voi tehdä missä tahansa Suomen alueella, kunhan tietoliikenneyhteydet ovat toimivat. Etätyöpäivistä sovitaan erikseen oman esihenkilön kanssa etukäteen.

Viestintäkanavat

Etätyöpäivän aikana etätyöntekijän tulee olla tavoitettavissa puhelimitse, sähköpostilla sekä zoomilla. Etätyöntekijän tulee itse huolehtia tiedonvälittämisestä etäkonttorista niille henkilöille ketä tiedot koskevat. Etätyöntekijän tulee itse olla aktiivinen osapuoli pitämään yhteyttä työnantajan tiloissa työskenteleviä henkilöitä kohtaan eikä odottaa passiivisena muiden huolehtivan asioista tiedottamisesta hänelle.

Työtehtävien hoitaminen

Etätyöpäivien aikana hoidettavat työtehtävät tulevat olla luonteeltaan sellaisia, että niiden hoitaminen onnistuu etänä. Etätyön tekeminen ei saa kuormittaa

muita työnantajan tiloissa työskenteleviä, vaan työtehtävät pitää pystyä hoitamaan itsenäisesti myös etäpäivinä. Mikäli tehtävien hoitaminen ei onnistu etänä, ei myöskään etätöiden tekeminen ole mahdollista.

Etätöiden määrä

Etätöiden määrästä päättää jokainen esihenkilö oman tiimensä osalta riippuen henkilön työtehtävien luonteesta. Jokaisen hybridityötä tekevän työntekijän tulee olla toimistolla vähintään kaksi päivää viikossa. Suositellut läsnäolopäivät ovat tiistai ja keskiviikko. Etätöiden tekeminen määritellään tapauskohtaisesti riippuen henkilön työnkuvasta sekä kulloisestakin tilanteesta. Esihenkilö voi kieltää etätöiden päivän tai perua jo aiemmin sovitun etätöiden päivän tilanteen niin vaatiessa. Jokaisen hybridityötä tekevän pääasiallinen työntekopaikka on toimisto.

Työaika

Etätöissä työntekijän tulee pääsääntöisesti olla 7,5 h per päivä. Työntekijän tulee olla etätöitä tehdessään tavoitettavissa etätöiden päivän aikana kello 10.00 – 15.00 surfactor Finland:n liukumasaäntöjen mukaisesti. Mikäli työaika on poikkeava, tulee asiasta sopia liukumasaäntöjen mukaisesti esihenkilön kanssa etukäteen. Etätöissä tulee pitää samalla tavalla työaikakirjanpitoa tehdyistä työtunneista. Ylitöistä tulee sopia erikseen esihenkilön kanssa etukäteen. Etätöistä tehdyt työtunnit toimitetaan kuun 3. työpäivään mennessä omalle esihenkilölle sekä henkilöstöpäällikölle niin kauan kunnes työaikajärjestelmä mahdollistaa työaikakirjaukset suoraan työntekijänsuorittajajärjestelmään.

Sairauspoissaolot

Etätöissä noudatetaan surfactor Finland:n ohjeistusta sairauspoissaoloista. Esihenkilölle ilmoitetaan sairaudesta välittömästi sairauden alettua.

Tietoturva

Etätöitä tekevä henkilö on velvollinen huolehtimaan, että etätöiden tekemisessä noudatetaan surfactor:n tietoturvaohjeistusta. Yrityksen materiaali ei saa vaa-

rantua eikä yrityksen tietokonetta saa jättää lukitsematta kotonakaan sen äärestä poistuttaessa. Etätyöntekijä on velvoitettu huolehtimaan, että osallistuesaan etätyöskentelyssä palaveriinhin ympäristössä ei ole ihmisiä, jotka voisivat kuulla keskustelujen sisällön. Jokainen etätyötä tekevä työntekijä on velvoitettu itse huolehtimaan, että etätyöpisteessä on tarpeeksi nopea nettiyhteys, jotta työskentely toimii sujuvasti. Etätyöpisteen nettiyhteyden kustannuksista vastaa jokainen työntekijä itse. Yrityksen tietokoneiden yhdistäminen julkiseen verkkoon (kuten lentoasema/hotelli/juna) on sallittu vain käyttäen yrityksen VPN yhteyttä. Mikäli työntekijällä on paperisia firman materiaaleja tulee näiden tietoturvasta huolehtia samalla tavalla, kuin myös sähköisen materiaalin tietoturvasta.

Poikkeustilanteet

Etäyhteyksien ongelmatilanteissa työntekijän tulee välittömästi olla yhteydessä omaan esihenkilönsä ja sopia kuinka tilanne ratkaistaan. Mikäli tietoliikenneyhteydet tehtaalla toimivat on työntekijä velvoitettu saapumaan työskentelemään toimistolle, jollei muuta sovita esihenkilön kanssa.

Työturvallisuus ja ergonomia

Jokainen työntekijä on velvoitettu huolehtimaan omasta työturvallisuudesta ja ergonomiasta omassa etätyöpisteessään. Työtapaturmaksi lasketaan vain ne tapaturmat, jotka tapahtuvat työtä tehdessä. Työtapaturmaksi luettavista tilanteista etätyössä antaa omat määritelmänsä työnantajan vakuutusyhtiö, mikäli tapaturmaa ei lueta työtapaturmaksi on mahdollista hakea korvausta vapaaehtoisesta sairauskuluvakuutuksesta. Etätyöpäivän aikana tapahtuneesta tapaturmasta tulee välittömästi ilmoittaa omalle esihenkilölle.

Työnantaja kustantaa jokaiselle hybridityötä tekeväälle henkilölle kannettavaan tietokoneeseen näytön, näppäimistön ja hiiren myös kotitoimistoon. Työntekijän halutessa on etätoimistoon mahdollista saada erillinen kamera ja toinen kuulokesetti. Työntekijä on itse muuten vastuussa oman työpisteensä työergonomiasta huonekalujen osalta. Työnantaja kustantaa vain tehtaan toimistoon työergonomiata tukevat työvälineet kuten työpöydät ja -tuolit.

Etätyön tekemisen päättäminen

Työntekijä voi halutessaan kieltäytyä tekemästä etätystä, mikäli työnantajalla ei ole painavia syitä (kuten pandemia) etätöiden tekemiselle. Työnantajalla on mahdollisuus päättää etä- ja hybridityön tekeminen yhden (1) kuukauden irtisanomisajalla.



Hyvinvointi työssä

Työturvallisuuslaki painottaa työnantajan vastuuta henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista: työn terveellisyyteen vaikuttaa fyysisten seikkojen ohella henkilön henkinen hyvinvointi työssä. Huonot työjärjestelyt, kiire, henkinen yli- tai alikuormitus, ilmapiiriongelmat, epävarmuus työn jatkumisesta ja kiusatuksi joutuminen voivat aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vakavia työkykyongelmia siinä missä fyysisenkin kuormitus.

Henkisen hyvinvoinnin käsittelyä varten on hyvä luoda työpaikalle selkeät toimintamallit.

1. Kehityskeskustelu

Esimiehen voi olla vaikeaa käsitellä alaistensa henkiseen hyvinvointiin liittyviä asioita. Ne ovat yleensä jokaiselle henkilökohtaisia, ja taustat voivat juontaa työn ulkopuolelta. Henkisestä hyvinvoinnista puhuminen on useimmiten vaikeaa myös työntekijälle. Tarvittaessa välittäjänä voidaan käyttää esimerkiksi työterveyshuoltoa. Kukaan ulkopuolinen ei kuitenkaan voi koskaan kokonaan korvata esimiehen henkilökohtaista osallistumista, sillä se on alaisen henkiselle hyvinvoinnille ensiarvoisen tärkeää.

Monissa yrityksissä ohjeistetut kehityskeskustelut ovat helpottaneet esimiehen ja alaisen välistä mielipiteenvaihtoa.

- Kehityskeskustelu on säännöllinen, esimerkiksi vuosittain toteutuva esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa käydään läpi ennakkoon määrätyt, työn kehittämiseen liittyvät asiat.
- Kehityskeskustelulle tulee varata aikaa vähintään yksi tunti.
- Kehityskeskustelun aikana keskustelijoita ei saa häiritä ja puhelimet pidetään suljettuna.
- Keskustelulle laaditaan etukäteen runko (kts. alla), joka annetaan myös työntekijälle valmistautumista varten
 - kopio lomakkeesta palautetaan väittämien osalta täydennettynä päivää ennen kehityskeskustelua esimiehelle ja esimiehen esimiehelle.
- Väittämiin vastataan numerolla (asteikko 1 – 6)
 - 1 = täysin eri mieltä
 - 2 = melko paljon eri mieltä
 - 3 = lievästi eri mieltä
 - 4 = lievästi samaa mieltä
 - 5 = melko paljon samaa mieltä
 - 6 = täysin samaa mieltä
- Lomake täydennetään sähköisesti keskustelutilaisuudessa ja allekirjoitetaan.

Kuinka koet oman jaksamisesi työtehtävissäsi kuluneella ajanjaksolla ja minkälaista tukea tarvitsit jaksaksesi työssäsi mahdollisimman hyvin?

Esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin ei voi liikaa painottaa. Esimiehen olisi löydettävä aikaa ja kiinnostusta keskustella myös työntekijän henkilökohtaisista mielipiteistä ja toiveista.

Kuinka hyvin työyhteisössäsi toimii	Oma arvio	Ed. oma arvio
Töiden selkeä järjestely/jakautuminen omassa tiimissä		
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen omassa tiimissä		
Vuorovaikutus omassa tiimissä		
Vuorovaikutus koko työyhteisön sisällä		
Yhteistyö esimiehen kanssa		

Kuinka tuet työyhteisön sujuvaa toimimista ja hyvää yhteishenkeä?

Minkä ottaisit kehittämiskohteeksi työyhteisön toimivuudessa seuraavalle kaudelle?

Osaaminen ja ammattitaito	Oma arvio	Ed. oma arvio
Minkälainen on mielestäsi oma ammatillisen osaamisesi taso		
Perustyössä		

Syventävä tietous		
-------------------	--	--

Perustelut arvosanoille:

Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet?

Mitä osaamisesi osa-alueita haluaisit lähteä vahvistamaan seuraavan vuoden aikana ja kuinka?

Vastuualue/Keskeiset työtehtävät	Kehittämistä vaativa osa-alue	Toimenpiteet (aikataulu)

Minkälaiset työtehtävät ja vastualueet kiinnostaisivat sinua tulevaisuudessa urakehityksen kannalta?

Minkälaisena näet oman tulevaisuutesi surfactorilla?

Kuinka koet oman ammattitaitosi ja tekemisesi tunnistamisen/tunnustamisen toimivan surfactorilla?

Tavoitteet tulevalle vuodelle

surfactor Finland:n bonustavoitteet vuodelle xxx:

XXXXXX

XXXXXX

Kuinka pystyt omalla toiminnallasi tukemaan bonustavoitteiden saavuttamista?

Mitkä tekijät omassa työssäsi/koko työyhteisön toiminnassa voivat vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen?

Henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle vuodelle:

2023 työtyytyväisyyskyselyjen perusteella parannuskohteet vuodelle 2024:

Vuoden 2023 työtyytyväisyyskyselyjen perusteella johtoryhmä nosti esille seuraavat parannuskohteet:

1. xxx
2. xxxx
3. xxxx

Kuinka koet nämä kolme kohtaa omassa työssäsi ja kuinka näitä voitaisiin parantaa?

Myönteisen palautteen anto voi tuntua vaikealta, mutta työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, ettei palaute jää pelkästään kielteiseksi.

Esimiehen palaute alaisen työstä

Alaisen palaute esimiehelle

--

Varhaisen välittämisen malli

Oletko havainnut työyhteisössä kiusaamista, epäasiallista käytöstä tai muuta mitä esimiehen/henkilöstöosaston tulisi tietää ja johon tulisi puuttua?

Onko jotain mitä työnantajan tulisi tietää ja huomioida omasta jaksamisestasi tai muista asioista, jotka voivat vaikuttaa työpanokseesi/jaksamiseesi?

Seuraavan keskustelun ajan-kohta	
Työntekijän allekirjoitus	
Esimiehen allekirjoitus	

Kopio allekirjoitetusta kehityskeskusteludokumentista toimitetaan työntekijälle ja esimiehelle. Alkuperäinen dokumentti toimitetaan henkilöstöasioista vastaavalle.




PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Hyväksyminen

Päiväys	Hyväksyjän nimi	Hyväksyjän asema

Tarkistukset, päivitykset ja muutokset

Päiväys	Tehdyt muutokset	Muutoksen tekijän nimi	Hyväksyjän asema
10.2.2020	Perehdytysvastuita muutettu	Hanna Ikonen	Työsuojelupäällikkö
19.4.2023	Muokattu perehdyttäjiä sekä toimi- henkilöille sopivaksi.	Marjo Turunen	SC &HRD manager
15.6.2023	Lisätty kohta raskauden suojelu	Marjo Turunen	SC &HRD manager

Yrityksen nimi Osoite Puhelinnumero Sähköposti Verkkosivut	surfactor Finland Oy Teollisuustie 20 B, 82430 Puhos 020 734 2201 kitee@surfactor.com www.surfactor.com			<p>TAVOITE: Työhön perehdyttämisen ja opastuksen tavoitteena on terveellisesti ja turvallisesti tehty työ. Oikein suoritettuna perehdyttämisellä ja työnopastuksella vähennetään ratkaisevasti haitallista kuormitusta ja vahvistetaan työhyvinvointia.</p> <p>TYÖTURVALLISUUSLAKI 738/2002 14§: Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä (2) ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottoa
Työpaikan nimi Osoite Puhelinnumero Sähköposti				
<p>Perehdyttämisen sisältö: Työntekijä saa riittävästi tietoa mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> - työpaikan oloista, oikeista työtavoista ja –menetelmistä - työprosessista kokonaisuutena sekä sen eri osista - työhön mahdollisesti liittyvistä terveysvaaroista - työpaikalla käytettävien koneiden ja laitteiden toimintatavoista ja niistä johtuvista työmenetelmistä 		<p>Perehdyttäjä: OPASTA ! KERTAA ! TARKISTA OPPIMINEN !</p>	<p>Perehdytettävä: OTA SELVÄÄ ASIOISTA ! OLE ROHKEASTI AKTIIVINEN ! KYSY, ELLET TIEDÄ ! TEE TARKENTAVIA KYSYMYKSIÄ ! SEURAA OMAA OPPIMISTASI !</p>	
<p>Työnopastus: Työnopastuksen ja ohjeiden tarkoitus on ohjata ja auttaa työntekijää tekemään työ oikein ja turvallisesti niin, ettei hän toiminnallaan vaaranna omaa eikä muiden turvallisuutta.</p> <p>Työturvallisuuslain mukaisia hyviä toimintatapoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Havaitessani vaaratekijän tai epäkohdan poistan sen, varoitan vaarasta muita ja/tai ilmoitan siitä esimiehelleni. Estän lisävahingon synnyn. • Noudatan työnantajan määräyksiä ja ohjeita, käytän vaadittuja henkilökohtaisia suojavälineitä. • En poista suojia tai suojavälineitä ilman työnantajan kirjallista lupaa (huoltotyöt, vianhaku) 				

- En osallistu kiusaamiseen ja vältän provosoitumista.

Perehdyttävä:	Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki työhön tulevat: vakituiset, määräaikaiset, ruuhka-, kampanja- ja vuokratyöntekijät. Tehtävien ja työolosuhteiden muuttuessa työntekijät on opastettava uusiin asioihin. Työturvallisuus kuuluu jokaisen henkilökohtaiseen ammattitaitoon ja on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa.
Perehdyttämisaika (alkaa – päättyy):	Perehdyttämishjelma voidaan laatia yksilöllisesti, jolloin otetaan huomioon muun muassa työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus.
Työkokemus:	
Koulutus, ammatillinen osaaminen:	
Esihenkilö:	Esihenkilö vastaa perehdyttämisestä johdon antamien ohjeiden mukaisesti.
Perehdyttäjä:	Käytännön työn opastaminen voidaan antaa nimetylle työnopastajalle.
Perehdytys hyväksytty: (pvm)	Esihenkilön allekirjoitus
Perehdytys hyväksytty: (pvm)	Työntekijän allekirjoitus
Huomautukset:	

Perehdyttämisen periaatteet: Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan

- työpaikkansa sekä sen toiminnan tavat

- työpaikan ihmiset
- työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää jäsennellyn luettelon perehdyttämisessä esille otettavia asioita suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Perehdyttämisen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa listaa käyttävät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä.

PEREHDYTYSSUUNNITELMA/PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

Merkitse päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloa tarpeen mukaan.

<u>YLEISET ASIAT</u>	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Arvioitu ajantarve	Perehdyttäjä	Opastettu (pvm)	Tarkistettu (pvm)	Materiaali
Yritys, sen toiminta ja asiakkaat	- historia, omistajat - asiakkaat ja heidän odotuksensa - tuotesegmentit, käyttökohteet - toiminta-ajatus (mission statement), visio - lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		Esihenkilö, Henkilöstöpäällikkö			Yritysesittely (powerpoint-esitys)
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö	- organisaatio ja toimipisteet - johto, esihenkilöt, henkilöstö - työnopastaja ja hänen sijaisensa - yritykseen kuuluvien henkilöiden tunnistaminen - yhteinen työpaikka		Esihenkilö, Henkilöstöpäällikkö			Yritysesittely (powerpoint-esitys) + tutustumiskierros
Yhteistoimintaorganisaatio	- luottamushenkilöt - YT-neuvottelukunta, toimintaohjelma (vuosikello)		Esihenkilö, Henkilöstöpäällikkö			toimintaohjelma (vuosikello)
Työsuojeluorganisaatio	- työsuojelupäällikkö - työsuojeluvaltuutetut - työsuojelutoimikunta, toimintaohjelma		Esihenkilö, Henkilöstöpäällikkö			toimintaohjelma

Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen	- jatkuva parantaminen - nykytilanne (SWOT) vs. visio (projektit, johdon katselmukset, auditoinnit, arvioinnit, kehityskeskustelut jne.) - perehdyttämis- ja työnopastuskäytäntö: kuinka työntekijät perehdytetään työhön ja muutoksiin; elinikäinen oppiminen		Esihenkilö, Henkilöstöpäällikkö			Vuosittaiset tavoitteet
--	--	--	------------------------------------	--	--	-------------------------

Toimintatavat yrityksessä	<p><u>Yleistä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - "noudatan sovittuja työaikoja ja aikatauluja" - "saavun ajoissa työpaikalle sekä tapaamisiin" - "ilmoitan välittömästi esteestä puhelimella esihenkilölleni" - "osaan esitellä itseni ja kertoa lyhyesti taustoistani tarvittaessa" - "ihmisiä kohdatessani tervehdin heitä, katson silmiin ja puhun selkeästi ja kohteliaasti" - "autan työtovereita ilman eri pyyntöä, jos minulla on siihen mahdollisuus" - "uskallan kysyä neuvoa ongelmatilanteissa" - ulkoinen olemus, työasu, pukeutuminen, jalkineet - puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvasuus, yksityisasiat) - vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat, asiakkaiden asiat), salassapito <p><u>Yrityksen arvot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita ? - mitä henkilöstöltä odotetaan ? - käyttäytyminen ("positiivisesti poikkeava") - asiakaspalvelu ("edustan itseni lisäksi myös työnantajani") - täsmällisyyden merkitys - aloitteellisuus, aloitetoiminta <p><u>Yrityksen toimintaperiaatteet ja -käytännöt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - laatu, ympäristö, terveys, turvallisuus, FSC (puun alkuperäketju), Responsible Care-ohjelma - palaverikäytännöt, yhteiset pelisäännöt - varhaisen välittämisen malli 		Esihenkilö, Henkilöstö- päällikkö			
----------------------------------	--	--	---	--	--	--

Työpaikan tilat ja työskentely-ympäristön turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> - työpaikan sijainti/kartta (fyysinen laajuus), muut yksiköt ja niiden sijainti - omaisuuden suojaus: portti, kameravalvonta - turvallinen ja sallittu liikkuminen tehdasalueella - poistumistiet, parkkipaikat, pyörätelineet - tavarankuljetus ja liikenne, erityisesti varottavat paikat - kuljetusliikkeet ja muut sidosryhmät - sisäiset liikennesäännöt - oma työpiste, kulkureitit - hätäpoistumistiet (merkitty) - ensiapukaappien sijainti (merkitty) - hätä- ja silmäsuihkujen sijainti (merkitty) - alkusammutuskaluston sijainti (merkitty) - kulunvalvonta (kulkukortti, leimauspaikat), avaimet - sosiaalitulat, WC:t, taukotilat, ruokala - työvaatteet, säilytys ja käyttö - yleinen siisteys ja järjestys, hygienia - konttoritarvikkeet 		Esihenkilö, esihenkilö			
Yleiset ympäristöasiat	<ul style="list-style-type: none"> - jätehuolto - jätteasiat - jätteiden lajittelu (paperit, pahvit, tietoturva) 		Esihenkilö, ympäristöpäällikkö			
EA-toiminta, avun hälyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - ensiapuohjeet - hätä- ja silmäsuihkujen käyttö - hälytysohje - puhelinnumerot hätätilanteessa 		Esihenkilö, työsuojelu-päällikkö			Hälytysohje, käyttöturvallisuustiedotteet
Turvallisuusohjeet	<ul style="list-style-type: none"> - toiminta vaara-/hälytystilanteissa: käytössä olevat erilaiset valo- ja äänimerkit; suojautuminen 		Esihenkilö, työsuojelu-päällikkö			Pelastussuunnitelma

	tulipalo, suojautuminen kaasuvaara, suojautuminen muussa vaara- tai onnettomuustilanteessa; varauuskäynnit, poistuminen; väestönsuoja - alkusammuttimien käyttö - sammutuskalusto, tehdaspalokunta - pelastussuunnitelma - toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa - yksintyöskentely: ohjeet turvallisuuden takaamiseksi, yhteydenpito					
Työsuojelutoiminnan järjestäminen	- TS-toimikunnan jäsenen/jäsenten esittely - työterveyshuollon laatima työpaikkaselvitys - turvallisuushavainnot, -ilmoitukset, -kartoitukset - työpaikan vaarojen tunnistaminen ja merkityksen arviointi - muut työpaikan hyvinvointia edistävät toiminnot ja niihin osallistuminen (5S toimistossa) - terveyttä ja turvallisuutta edistävät toimenpiteet - häirintä ja epäasiallinen kohtelu: työpaikan tapauuttua asioihin ja saatavilla olevat ohjeet - raskauden suojelu Kemianalalla		Työsuojelu-päällikkö			Asennetta työhön-työkirja, 7 Informaatiohaastattelu; Työterveyshuollon työpaikkaselvitys, RiskiArvi, Turva-Arvi, Elmeri, Stoffenmanager, Yhteiset pelisäännöt, määräaikaistarkastukset (koneet, laitteet ja ihmiset)
Työterveyshuolto	- työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus, huumausainetestit - sairaspöissaolot, tapaturmat, työkokeilu, korvaava työ - päihdeohjelma, toiminta päihdetilanteissa - savuton surfactor 1.1.2016 alkaen - sairaskuluvakuutus		Esihenkilö, henkilöstö- päällikkö			
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja	- työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassaoleva, määräaikainen)		Esihenkilö			

työvuorot	<ul style="list-style-type: none"> - koeaika ja sen merkitys - työajat ja –vuorot, ylityöt, ruoka- ja kahvitauot - etätyö - lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen - myöhästymiset, seuraukset luvattomasta poissaolosta 		Henkilöstö-päällikkö			
Palkka-asiat	<ul style="list-style-type: none"> - palkan määräytyminen, noudatettava TES - palkka ja palkanmaksu, yhteyshenkilö/t - lisät, sairausajan palkka - loma-ajan palkka, lomarahaa ja –korvaukset - verokortti, ay-jäsenmaksun perintäsopimus - luontoisedut - matkustusohjesääntö, matkakulut 		Esihenkilö, Henkilöstö-päällikkö			
Työsuhteen päättymisen	<ul style="list-style-type: none"> - irtisanomisaika - vuosilomakorvaus - lopputilin maksaminen - työtodistus - työnantajan omaisuuden palauttaminen 		Henkilöstö-päällikkö			
Muut asiat	<ul style="list-style-type: none"> - harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - työ- ja toimintakyvyn ylläpito - vakuutus- ja eläkeasiat - muut henkilöstöpalvelut ja –edut 		Henkilöstö-päällikkö			

Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat mm. (1) työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä (2) mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Työnopastuksessa käydään läpi varsinaiset työtehtävät, koneiden, laitteiden, työvälineiden ja materiaalien/raaka-aineiden/tarvikkeiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Lisäksi opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä henkilökohtaisten suojainten, suojavaatetuksen ja suojalaitteiden oikea ja turvallinen käyttö. Työnopastuksessa tulee ottaa huomioon ja tarkistaa myös tehtävän edellyttämät erityispätevyudet, kuten työturvallisuus- ja tulityökortti sekä työvälineen (mm. trukki) ajo- tai käyttöoikeus.

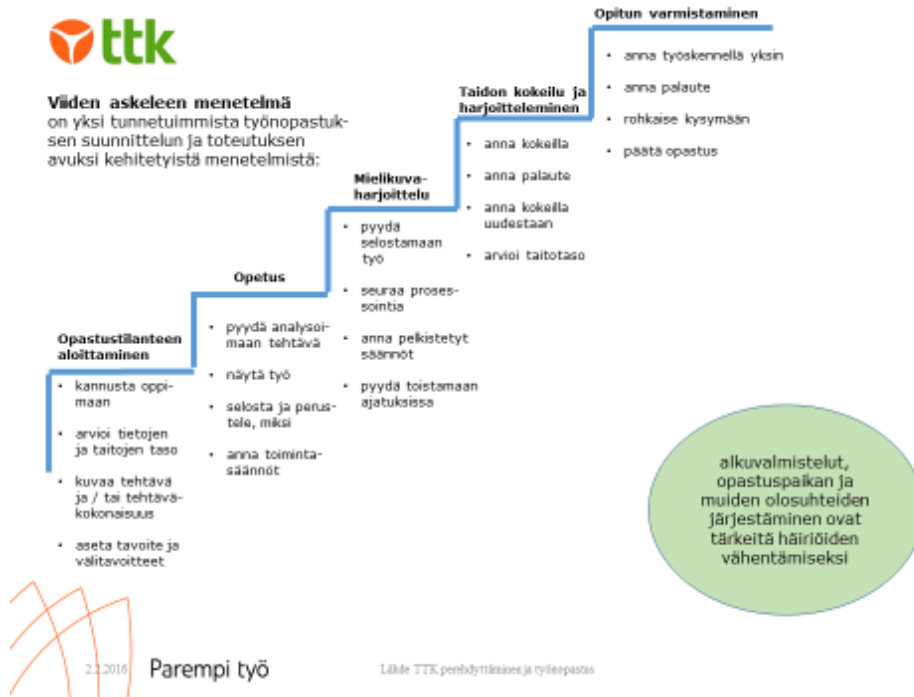
OMIIN TEHTÄVIIN LIIT- TYVÄT ASIAT	Eryteisesti huomioon otettavat turvallisuusasiat, tiedot, osaaminen, pätevyudet tms.	Arvioitu ajantarve	Perehdyttäjä	Opastettu (pvm)	Tarkistettu (pvm)	Materiaali
Omat tehtävät ja vastualueet	- työkokonaisuus, vaiheet ja osat (toimenkuvaus) - toimintaohjeet, työohjeet - työsäännöt		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			(kts. toimikohtainen dokumentti liitteenä)
Oman työn ja tekemisen suunnittelu	- tavoitteet: laatu, tuottavuus, asiakaspalvelu - turvalliset työtavat; terveys, turvallisuus, toimintakyky - ammattietiikka		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			Asennetta työhöntyökirja, s. 33
Oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta	- vuorovaikutus ja yhteistyö		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			
Koneet, laitteet, työvälineet	- käyttö (ohjeet turvalliseen käyttöön), toimintakunnon valvonta - vaaratekijöiden selvittäminen ja riskien arviointi - häiriö- ja poikkeustilanteet (kirjalliset ohjeet) - korjaus, huolto (kirjalliset ohjeet)		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			
Henkilökohtaiset suojaimet	- saatavuus - käyttö, hoito, huolto (kirjalliset ohjeet)		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			Suojainohje
Ergonomia	- työasennot ja -liikkeet, mahdollisuudet työasentojen vaihteluun - nostot ja siirrot: työtavat, apuvälineet, tilankäyttö - kalusteiden ja työvälineiden säätäminen - työn tauottaminen, elpyminen, työn vastaliikkeet		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			
Turvallisuusohjeet ja -määräykset	- epäkohdista ja vioista ilmoittaminen - käyttöturvatieotteet - sisäinen trukkiliikenne		esihenkilö, työhön perehdyttäjä			Turva-Arvi, Stof-

	- varastointiohjeet - meluntorjunta					fenmanager, työsuojelun toiminta-ohjelma
Oman tehtävän ja työskentelyn kehittäminen	- mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn - tavoitteet, ”viiden askeleen menetelmä” - oppiminen ja ongelmanratkaisu		esihenkilö, työhön perehdyttävä			Asennetta työhön-työkirja, s. 30-32

<u>SISÄINEN TIEDOTTAMINEN, KOULUTUS</u>	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Arvioitu ajantarve	Perehdyttävä	Opastettu	Tarkistettu	Materiaali
Tiedonvälityskanavat	- vuoro-/tiimipalaverit - esihenkilö-alaiskeskustelut - sähköposti, ilmoitustaulut - yhteiset hakemistot (intranet) - tuotannon päiväkirja, aamupalaverimuistiot - tehtaan päivystysjärjestelmä		Esihenkilö,			
Osaamisen kehittäminen	- perehdyttämisaineisto ja sen käyttö - osaamismatriisi, osaamisen arviointi - palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi) - kehityskeskustelut		Esihenkilö			
Koulutusmahdollisuudet, kurssit	- oppisopimus, näyttö-/ammattitutkinnot - työturvallisuuskortti, tilityökortti, Hätä-EA, EA1, ATK, englannin kielen opiskelu yms.		Esihenkilö			Näyttötutkintojärjestelmän kuvaus
Saatavilla oleva kirjallisuus, lehdet	- työehtosopimus - lait, asetukset		Esihenkilö			

Uuden työntekijän saapuessa yritykseen on hänen tärkeää myös tutustua organisaation eri yksiköiden toimintoihin sekä näissä työskenteleviin henkilöihin. Jokaisen osaston vastuhenkilö esittelee oman yksikkönsä toiminnan tiivistetysti sekä esittelee oman yksikkönsä henkilöstön soveltuvin osin.

<u>ORGANISAATIOIDEN ESITTE- LYT</u>	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Arvioitu ajantarve	Perehdyttäjä	Opastettu	Tarkistettu	Materiaali
Talous- ja henkilöstöhallinto			Talous- ja henkilöstöpäällikkö			
Tuotanto			Käyttöpäällikkö			
Jatkuvan kehityksen organisaatio	-		Jatkuvan kehityksen päällikkö			
Tilaus- toimitusketju	-		Tilaus- ja toimitusketjun päällikkö			
Myynti			Myyntipäälliköt			



SEURANTA JA KEHITTÄMINEN

- Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida
 - saavutettiin tavoitteet ?
 - miten suunnitelma muuten onnistui ?
 - mikä meni suunnitelmien mukaisesti ?
 - missä oli puutteita ja korjaamisen varaa ?
 - mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin ?

- Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa huomioon suunnitelmaa kehitettäessä
- Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä
- Perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävään
- Lisäksi tarvitaan osaamista opastustarpeen arvioimiseksi ja töiden analysoimiseksi

TYÖHÖNOPASTUSSUUNNITELMA: XXXXX (kirjoita toimenkuvaus mihin suunnitelma kohdentuu)

Käytännön työhönopastuksen suunnitelman tekee lähiesihenkilö sopeuttaen valitun henkilön toimenkuvaan. Mikäli työhönopastuksen suorittaa joku muu kuin esihenkilö itse tulee työhönopastussuunnitelma käydä lävitse yhdessä työhön perehdyttäjän kanssa ennen perehdytyksen aloitusta. Esihenkilön tulee huolehtia ja seurata, että perehdytys toteutetaan suunnitellussa aikataulussa. Esihenkilön tulee myös seurata perehdytyksen etenemistä ja huolehtia, että perehdytettävä saa tarvitsemansa materiaalit ja työkalut.

<u>TYÖTEHTÄVIIN LIITTYVÄT ASIAT</u>	Erityisesti huomioon otettavat turvallisuusasiat, tiedot, osaaminen, pätevyudet tms.	Arvioitu ajantarve	Perehdyttävä	Opastettu (pvm)	Tarkistettu (pvm)	Tuki-/oheismateriaali