

Suvi Löytynoja

**PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN TALOUSPALVELU
RIIHI OY:LLE**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Syyskuu 2015	Tekijä/tekijät Suvi Löytynoja
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN TALOUSPALVELU RIIHI OY:LLE		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 47+1	
Työelämäohjaaja Sini Laulumaa		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Talouspalvelu RIIHI Oy. Talouspalvelu RIIHI Oy:ssa tarjotaan taloushallintopalvelupalveluja kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja tilinpäätöksen laadintaa sekä niihin liittyviä ilmoituksia sidosryhmille. Asiakaskunta koostuu yrityksistä, yksityishenkilöistä ja metsäyhtymistä. Asiakasyritysten toimialat vaihtelevat laajasti.</p> <p>Tarkoituksena oli laatia perehdytysopas Talouspalvelu RIIHI Oy:lle. Yrityksellä ei ollut ennestään kirjallista perehdytysmateriaalia. Päätaavoite on uusien työntekijöiden ja työharjoittelijoiden perehdytyksen tukeminen. Alataavoitteita ovat työntekijöiden sitoutumisen, viihtymisen ja työnopastuksen parantaminen.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään henkilöstöjohtamisen osa-alueista henkilöstösuunnittelua, henkilöstön osaamisen kehittämistä, johon perehdytys sisältyy ja suorituksen seuranta ja palkitsemista. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan liiketoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Lisäksi käsiteltiin perehdytyksen tavoitteita, perehdytysprosessia ja perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena syntyi 20-sivuinen perehdytysopas. Opas suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Oppaasta tehtiin sähköinen ja paperinen versio. Opas alkaa yrittäjän tervehdyksellä uudelle työntekijälle. Sen jälkeen on yksityiskohtainen sisällysluettelo. Opas on jaettu neljään pääluvun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään yritystietoja kuten yrityksen historiaa, asiakkaita ja palveluita. Toisessa pääluvussa käsitellään työsuhteeseen kuuluvia asioita kuten palkkausta, työaikoja ja työterveyshuoltoa. Kolmas pääluku sisältää muita käytäntöjä ja työnopastusta. Muita käytäntöjä ovat esimerkiksi yrityksen virkistystoiminta ja viestintä. Työnopastus sisältää keskeisimmät seikat yrityksen tavasta toteuttaa kirjanpito ja palkanlaskenta. Neljännessä pääluvussa listataan alan ja yrityksen käyttämiä lyhenteitä ja erityissanastoa.</p>		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, perehdytys, perehdytysopas, työnopastus		

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date September 2015	Author/s Suvi Löytynoja
Degree programme Business Administration		
Name of thesis CREATING AN EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR TALOUSPALVELU RIIHI OY		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 47+1
Supervisor Sini Laulumaa		
<p>This thesis was commissioned by Talouspalvelu RIIHI Oy. Talouspalvelu RIIHI Oy provides financial management services such as accounting, the calculation of salaries and the closing of accounts as well as related notifications. The clientele consists of companies, private persons and forest groups. The fields of business of the client companies vary widely.</p> <p>The aim of the thesis was to plan, create and carry out an employee orientation guide for Talouspalvelu RIIHI Oy. The company did not have a written employee orientation material. The main objective was to support the orientation of new employees and interns. Other objectives were to improve workers` commitment, job satisfaction and work guidance.</p> <p>In the theoretical framework of the thesis the focus is on human resource management and especially on human resources planning, development of staff skills, which include employee orientation and monitoring, and rewarding staff performance. Human resource management refers to all deliberate action to ensure labor required for the business and the adequate level of competence, well-being and motivation of staff. In addition, the objectives of employee orientation, the employee orientation process and the legislation on the employee orientation are discussed.</p> <p>As a result of the development task an orientation guide with 20 pages was created. The guide was designed together with the client. The guide is available both in the electronic form and in paper. At the beginning of the guide there is the entrepreneur's greeting for the new employee. After that there is a detailed table of contents. The guide is divided into four main sections. The first chapter provides information on the company such as company history, clients and services. The second chapter discusses the matters related to employment, such as wages, working hours and occupational health care. The third main chapter includes other practices and job training. The fourth main chapter lists the abbreviations and specific vocabulary used in the industry and the company.</p>		
Key words Employee orientation, employee orientation guide, human resource management, job training		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

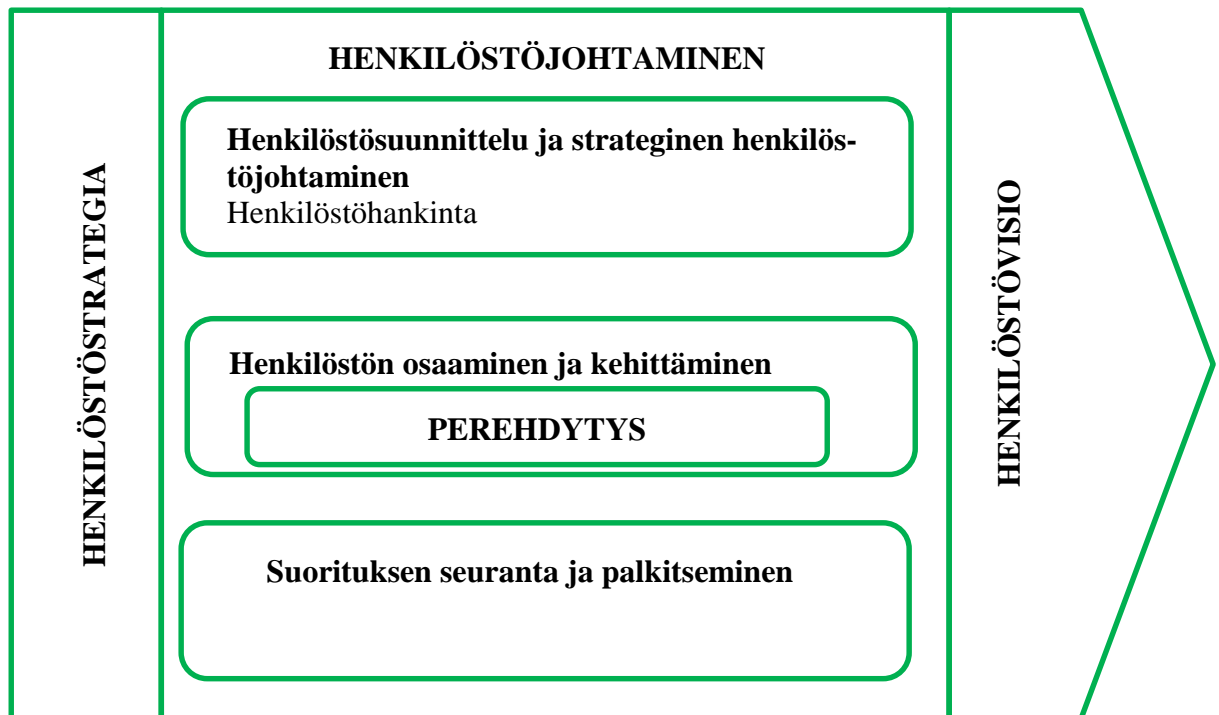
1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	5
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja merkitys	5
2.2 Henkilöstösuunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen	7
2.3 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	12
2.4 Henkilöstön suorituksen arviointi ja palkitseminen	15
3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN	17
3.1 Perehdytyksen käsite, merkitys ja tavoitteet	17
3.2 Perehdytys prosessina	20
3.2.1 Perehdytyksen suunnittelu	21
3.2.2 Perehdytyksen toteutus	24
3.2.3 Perehdytyksen seuranta ja arviointi	31
3.3 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	32
4 PEREHDYTYKSOPPAAN LAATIMINEN TALOUSPALVELU RIIHI OY:LLE	35
4.1 Perehdytysoppaan tavoitteet ja merkitys	35
4.2 Perehdytysoppaan suunnittelu	35
4.3 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö	36
4.4 Perehdytysoppaan käyttäminen	40
5 POHDINTA	42
LÄHTEET	45
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Henkilöstösuunnittelun eteneminen (Viitala 2009, 53)	9
KUVIO 3. Perehdytys ja sen eri tasot (mukaillen Suomen Kuntaliitto 2002, 26)	18
KUVIO 4. Perehdytysprosessi (mukaillen Suomen Kuntaliitto 2002, 26)	20
KUVIO 5. Työnopastus oppimistapahtumana (Helsilä 2009, 49)	27
KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen –menetelmä (mukaillen Mäntynen & Penttinen 2007, 6)	28
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Yritysten henkilöstökoulutus vuonna 2010 (Virtanen 2014)	14

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoimintojen merkityksen kehitys on tällä hetkellä ristiriitaista. Henkilöstö on alettu nähdä kehityksen mahdollistajana ja organisaation suurimpana voimavarana. Toisaalta henkilöstökustannuksiin haetaan joustoja, mikä aiheuttaa henkilöstövoimavarojen johtamisen lyhytnäköisyyttä. Henkilöstöosastoja supistetaan ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytetään ostopalveluja. Määräaikaiset työsuhteet ja työntekijöiden vaihtuvuus on lisääntynyt. Useaan koulutukseen sisältyy nykyään työharjoittelua ja työssäoppimista. Jo yläkoululaiset käyvät tutustumassa työelämään ja heidätkin tulee ottaa huomioon yrityksen perehdytyksessä. Perehdytyksen merkitys korostuu, kun uusi työntekijä pitää saada opetettua mahdollisimman pian. Perehdytyksen perustavoitteena on auttaa perehdytettävää tulemaan mahdollisimman pian työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Ydintavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työnhallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen.

Useat Suomen lait ja asetukset säätelevät perehdytyksen järjestämistä yrityksissä. Kuitenkin useissa yrityksissä ja erityisesti pienissä yrityksissä perehdytystä ei ole suunniteltu eikä tavoitteita määritelty. Perehdytyksen laatu on tällöin vaihtelevaa ja riippuu paljon yksittäisen perehdyttäjän omasta mielenkiinnosta ja osaamisesta. Perehdyttämiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota. Yritys voi laadukkaalla perehdytyksellä saavuttaa kilpailuetua. Puutteellisesta perehdytyksestä johtuvat virheet aiheuttavat välittömiä kustannuksia kuten reklamaatioita. Tätäkin vaarallisempia ovat välilliset kustannukset kuten yrityksen vahingoittunut maine ja asiakkaiden menetykset. Laadukkaalla perehdytyksellä luodaan parempi pohja kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön mahdollistaa hyvän työtuloksen. Perehdytys ja organisaation oppiminen nivoutuvat yhteen. Perehdytykseen kuuluu yksilön oppiminen, mutta tämän lisäksi onnistuneen perehdytyksen tuloksena myös organisaatio voi oppia yksilöltä. Tulokkailla voi olla kokemusta ja ideoita, joita organisaatio voi hyödyntää. Organisaatio voikin uudistaa toimintaansa vain oppivien yksilöiden avulla.

Opinnäytetyössä edetään yleiseltä tasolta yksityiskohtiin. Käsitelen opinnäytetyöni tietoperustassa henkilöstöjohtamisen osa-alueista henkilöstösuunnittelua, henkilöstön osaamisen kehittämistä, johon perehdytys sisältyy ja suorituksen seuranta ja palkitsemista. Perehdytys on osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen käsite on laaja ja sitä voidaan käsitellä eri tavoin. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan liiketoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Empiirisessä osiossa kerron perehdytysoppaan tavoitteista, käytännön toteutuksesta ja sisällöstä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Jokainen liike- tai ammattitoimintaa harjoittava on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Juridisen muodon pohjalta kirjanpitovelvollisia ovat myös muun muassa osakeyhtiö, osuuskunta, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, yhdistys ja asumisoikeusyhdistys. Yrityksen johdon vastuulla on kirjanpidon järjestäminen. Kirjanpitovelvollinen voi hoitaa kirjanpitonsa itse tai ostaa sen esimerkiksi kirjanpitopalveluja tarjoavalta tilitoimistolta.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on laatia perehdytysopas taloushallintopalveluja ja erityisesti kirjanpitolalveluja tarjoavalle yritykselle. Taloushallinnon palveluyritys tarjoaa ulkoistettuja taloushallinnon asiantuntijapalveluja. Taloushallintoalalla on ominaispiirteitä. Kirjanpitoa säätelevät kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus. Taloushallintoliitto on myös antanut suosituksia kuten toimialastandardi TAL-STA:n.

Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA (26.10.2011) auttaa hyvän tilitoimistotavan noudattamisessa. Sen avulla voi tuottaa laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa asiakkaille, viranomaisille ja muille sidosryhmille. Toimintaan kuuluu säännöllinen palvelun laadunvarmennus. Yrityksen henkilökunnan on soveltuvin osin kuuluttava laadunvarmennuksen piiriin. Taloushallinnon palveluyrityksen henkilöstöllä tulee olla tehtäviään vastaava koulutus ja kokemus. Auktorisoidun toimiston vastaavalla on oltava KLT-tutkinto. Henkilökunta täytyy perehdyttää käyttämään yhtenäisiä työmenetelmiä. Palvelujen tarjoamisen lähtökohtana ovat luottamuksellisuus ja salassapito. Asiakkaan aineisto, liikesalaisuudet, palveluyrityksen tuottama tieto ja muut luottamukselliset tiedot ovat salaisia.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Talouspalvelu RIIHI Oy. Yritys sijaitsee Nivalassa ja sen toimiala on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Yritys on perustettu 2014, jolloin perustajia oli kaksi. Tällöin organisaatioon kuuluivat omistajat, jotka molemmat työskentelivät yrityksessä. Myöhemmin toinen perustajista on jäänyt pois. Nyt yrityksessä työskentelee sen ainoa osakas. Liikervaihdoista suurin osa koostuu yrityksille myytävästä taloushallintopalvelusta, joka sisältää yleisimmin kirjanpidon, tilinpäätöksen ja palkanlaskennan tuottamisen sekä näihin liittyvät ilmoitukset sidosryhmille. Muita palveluita ovat laajempi taloushallinnon hoito yrityksille sekä talouspalvelut yksityisille henkilöille ja verotusyhtymille. Asiakaskunta koostuu yrityksistä, joiden lisäksi yksittäisasiakkaina on jonkin verran ollut yksityishenkilöitä ja metsäyhtymiä. Asiakasyritysten toimialat ja kokoluokka vaihtelevat laajasti. Tämän hetkiset asiakkaat ovat noin sadan kilometrin säteellä RIIHE:n toimipaikasta Nivalasta.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä palkattua työvoimaa, mutta yrityksessä työskentelee paljon työharjoittelijoita ja työssäoppijoita. Yrityksen tavoitteena on myös toiminnan laajennettua palkata

henkilöstöä. Talouspalvelu RIIHE:llä ei ole vielä perehdytyskäytänteitä. Perinteisesti perehdytysoppaan tarkoituksena on perehdyttää tulokas työyhteisöön. Keskeistä on selvittää tulokkaalle muun muassa yhteiset pelisäännöt, organisaatioon liittyvät keskeiset asiat ja vallitsevat sopimukset kuten vaitiolovelvollisuus asiakkaan tiedoista. Toimeksiantajan tarpeen pohjalta päätin laajentaa perinteistä perehdytysopasta koskemaan myös keskeisimpiä asioita työnopastuksesta, koska yrityksessä käytetään paljon työharjoittelijoita ja työssäoppijoita. Pää tavoite on uusien työntekijöiden sekä työharjoittelijoiden tiedon lisääminen ja perehdytyksen tukeminen. Alatavoitteita ovat työntekijöiden sitoutumisen, viihtymisen ja työnopastuksen parantaminen.

Työnopastusta käsittelemme toimintatapojen ja työvälineiden kautta. Valitsin perehdytyksen opin näytetyöni aiheeksi, koska olin työharjoittelussa kyseisessä yrityksessä ja huomasin, miten suuri merkitys perehdytyksellä on. Myös toimeksiantajan mielestä perehdytysoppaalle olisi käyttöä. Uskon, että perehdytysopas yhtenäistää ja helpottaa perehdytystä. Opas auttaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Organisaatioiden arjessa on yhä enemmän läsnä tietoyhteiskunnan moniulotteiset muutokset. Käytävissä olevan tiedon määrä jatkaa kasvuaan. Nykyiset johtamiskäytännöt kokoavat muutospaineita. Organisaation johdon ja esimiesten pitää valita, millaista johtamista ja johtajuutta halutaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.) Osaavasta johtamisesta on tullut yrityksille keskeinen kilpailutekijä. Hyvällä johtamisella luodaan innostusta, sitoutetaan työntekijät luomaan ja toteuttamaan innovatiivisia tavoitteita. Huonolla johtamisella taas voidaan estää toimivien strategioiden toteutuminen ja karkottaa avainhenkilöt. (Tainio 2007, 9.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite ja merkitys

Koko organisaation osaaminen on yksittäisten jäsenten osaamisesta ja kyvykkyydestä syntyvä kokonaisuus, joka henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa kehkeytyy suuremmaksi kuin osiensa summa. Henkilöstöjohtaminen eli käytännössä esimiehen ja alaisen sekä muiden yhteistyössä toimivien vuorovaikutus ja toiminta ratkaisevat sen työyhteisön ja yksikön toiminnan tason. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63.)

Henkilöstöjohtamisen käsite ei ole yksiselitteinen. Viitala (2009, 20) määrittelee henkilöstöjohtamiseen kuuluvaksi kaikki tarkoitukselliset toiminnot, joilla pyritään varmistamaan työvoiman riittävyys sekä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa se on määritelty vielä laajemmin. Siihen kuuluu kaikki henkilöstöön liittyvä tarkoituksellinen toiminta. Siksipä se on jaettu vielä alakäsitteisiin, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Johtajuus on yleisilmaus sille, mitä johtajat ja esimiehet toteuttavat käytännössä kuten palkitsevat, auttavat kehittymään, irtisanovat ja motivoivat. Johtajat myös luovat ja ylläpitävät yrityskulttuuria. Työelämän suhteiden hoitaminen käsitteää esimerkiksi riitojen käsittelyn työpaikalla ja paikallisen sopimisen. (Viitala 2009, 20.)

Organisaation tärkeimpiä voimavaroja ovat henkilöstön osaaminen, korkea motivaatio, jatkuva ammatillinen kehittyminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Nämä korostuvat asiantuntija-organisaatioissa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää käytäntöjä, joiden tarkoituksena on muun muassa tukea henkilöstön työuria, osaamisen kehittymistä ja jakamista sekä turvallisuutta arvostavaa organisaatiokulttuuria. (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014, 4.) Sydänmaanlakka (2012, 34–35) jatkaa, että yleisesti henkilöstöjohtamisen visiona on luoda, ylläpitää ja kehittää organisaation tehokkuutta, oppimista ja henkilöstön motivaatiota. Älykkäässä organisaatiossa osataan painottaa oikeita asioita. Yrityksissä painopisteet heijastuvat arvoista. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa painottuu yksilön kunnioitus. Ihannetapauksessa yksilöllä on arvo sinänsä, ja hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä. (Sydänmaanlakka 2012, 34–35.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin. Tämä haastaa uudistamaan strategioita ja luomaan toiminnalle uudenlaisia tavoitteita. Henkilöstövoimavarojen johtamisen yleinen tavoite on tukea organisaatiota sen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa. Ei riitä, että yksittäiset asiantuntijat ovat osaavia ja motivoituneita. Toimintatapojen ja käytäntöjen pitää tukea keskeisen yhteisen osaamisen kehittymistä. (Pahkin ym. 2014, 6.)

Viitala (2009, 34–36) lisää, että johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri selittää ihmisten käyttäytymistä ja sidoksia organisaatiossa. Sen pohjalla on siellä olevien henkilöiden arvot ja olettamukset. Näihin voidaan vaikuttaa tavoitteiden asettamisella, seurannalla ja palkitsemisella. Tarkoituksena on vahvistaa ihmisten tietoisuutta ja suunnata huomio haluttuihin asioihin esimerkiksi koulutuksella, tiedottamalla ja lisäämällä haluttujen asioiden näkyvyyttä visuaalisin keinoin. (Viitala 2009, 34–36.)

Yrityksissä organisaatiokulttuurin sijaan käytetään termiä yrityskulttuuri. Organisaatiokulttuureja voidaan lajitella neljään pääluokkaan: rationaaliin, kehittymistä painottaviin, hierarkkisiin ja konsensuskulttuureihin. Rationaalisessa kulttuurissa arvostetaan asioita, joilla tehokkuutta ja suorituskykyä voidaan aina vaan lisätä. Kehittymistä painottava kulttuuri keskittyy jatkuvan kehittämisen ja oppimisen edistämiseen. Konsensuskulttuurissa demokratia ja keskustelu ovat tärkeitä. Hierarkkiseen kulttuuriin kuuluu pysyvyys, koordinointi ja valvonta. Yrityskulttuureissa

on usein piirteitä monesta yllä kuvatusta luokasta. Nykyään kuitenkin ajatellaan, että kehittymistä ja oppimista painottava kulttuuri on välttämätön yrityksille, koska toimintaympäristöt muuttuvat. (Viitala 2009, 34–36.)

Käytännön henkilöstöjohtaminen tukeutuu henkilöstöpolitiikkaan. Se voidaan jakaa esimerkiksi rekrytointi- ja kehittämispolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, joiden pohjalta päätöksiä tehdään päivittäin. (Viitala 2009, 24.) Tällöin päätetään millaisia työntekijöitä palkataan sekä, miten heidät perehdytetään ja koulutetaan (Kangas 2003, 7).

2.2 Henkilöstösuunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstöstä. Yritykset ennakoivat tulevaa toimintaansa ja tekevät talousarvionsa esimerkiksi tuote- ja palvelumarkkinoilta saamansa tiedon perusteella. Julkisella sektorilla määrittävät tekijät sitä vastoin ovat annetut taloudelliset ja henkiset voimavarat. (Kauhanen 2012, 62.) Henkilöstösuunnittelulla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on myös tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa sekä ovat motivoituneita. Henkilöstösuunnittelulla luodaan myös pohja muutosten onnistumiselle. Siihen kuuluu myös henkilöstökustannusten ennakointi ja sääntely. (Viitala 2009, 50.) Henkilöstösuunnittelua tehdään organisaation jokaisella tasolla (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 107).

Henkilöstösuunnittelulla on monia tehtäviä. Sen tarkoituksena on siis varmistaa liiketoiminnan kannalta riittävä työvoiman määrä ja sen oikea rakenne. Sillä myös mahdollistetaan yrityksen tavoitteleva osaaminen. Henkilöstökustannusten ennakointi ja sääntely on myös tärkeää. Henkilöstösuunnittelun pohjalta päätetään tavat, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2009, 50.) Myös henkilöstö hyötyy suunnittelusta. Parhaimmillaan se lisää viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. (Rissanen ym. 1996, 107.)

Organisaation pitäisi tuottaa kolmenlaisia ennusteita henkilöstösuunnittelun tueksi. Ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta perustuu ulkoisiin lähteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin. (Kauhanen 2012, 64.)

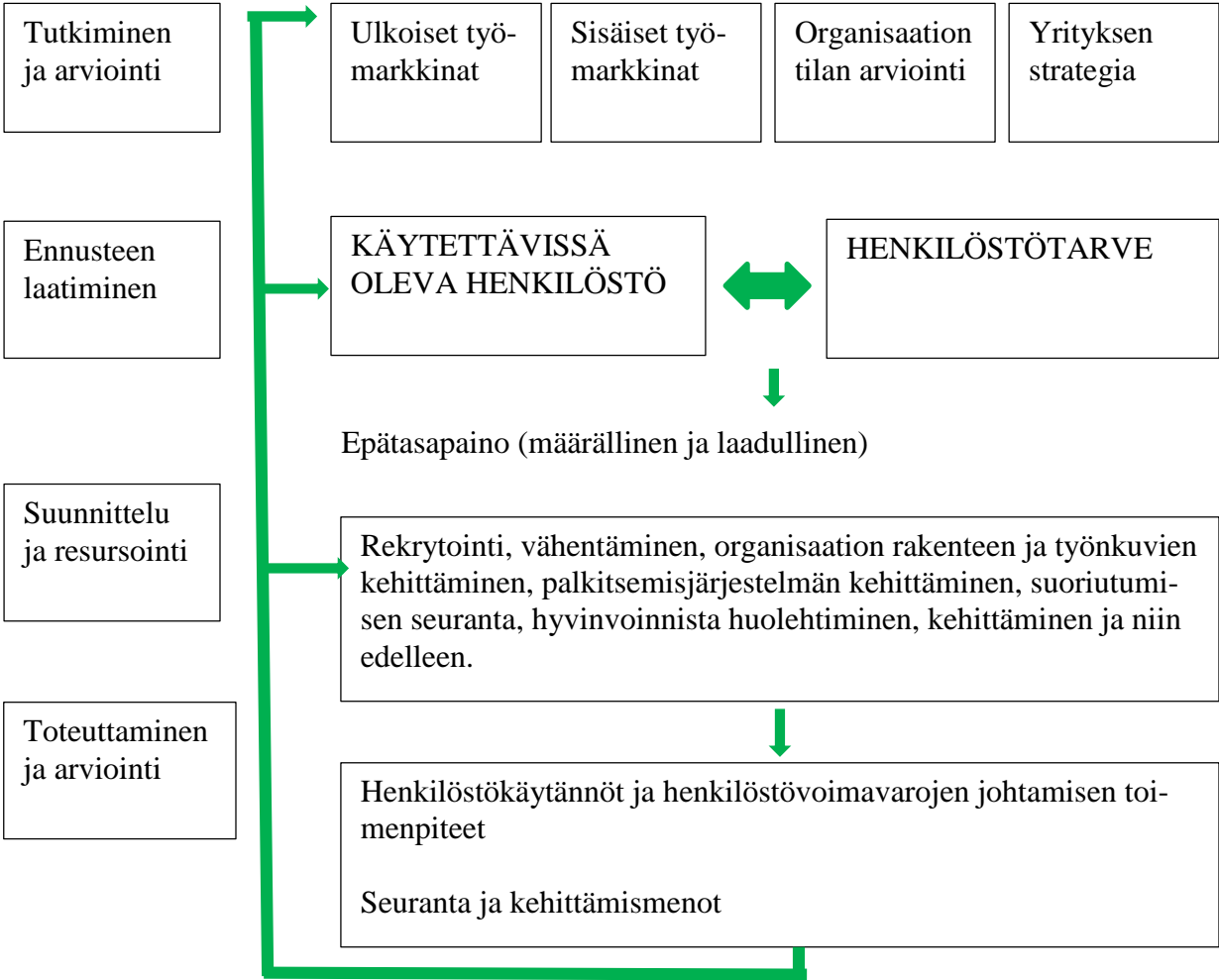
Organisaation ulkopuolelta saadaan tietoa esimerkiksi työnantajajärjestöiltä ja työvoimatoimistosta (Rissanen ym. 1996, 107). Sitten tehdään ennusteita työvoiman tarpeesta muun muassa yksiköittäin ja alueittain. Nämä pohjautuvat organisaation strategiseen suunnitteluun. Kolmas ennuste kertoo sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Se perustuu muun muassa sen hetkisen henkilöstön toiveisiin kasvupoluista, nykyisen henkilöstön osaamisprofiileihin ja seuraajasuunnitelmiin. (Kauhanen 2012, 64.) Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käytetään hyväksi henkilöstösuunnittelussa. Tietojärjestelmistä saa numeerista tietoa, mutta laadullisten tietojen hankkiminen vaatii esimies-alais-keskusteluja, jotta henkilöstön toiveet tulevat paremmin kartoitetuksi. Henkilöstösuunnittelussa arvioidaan tulevan toiminnan vaatimaa työmäärää. Sitä arvioitaessa huomioidaan toiminnan kehittäminen, jolla tuottavuutta voidaan kasvattaa. Tuottavuuteen pysyy vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmillä, toimenkuvien laajentamisilla, henkilöstön kehittämisellä ja työaikojen tarkastelulla. (Rissanen ym. 1996, 107–108.)

Henkilöstöjohtamisen prosessit vaihtelevat organisaatiosta ja yrityksestä toiseen. Ne pitää määrittellä itse toimintastrategiasta käsin. Tällaisia prosesseja voivat olla esimerkiksi strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen sekä toiminnan kehittäminen. Henkilöstösuunnittelu on yksi strategisen ohjauksen apukeino. Henkilöstösuunnitelma kertoo, minkä verran ja minkälaista osaamista on käytettävissä. Se kertoo myös osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja -tarpeet. Siinä täsmentyy myös mahdolliset vähennykset. Sen pohjalta on hyvä ennakoida kustannuksia. Tällaisia ovat palkkakustannukset, hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. (Suomen Kuntaliitto 2002, 20–21.) Organisaation pitää muistaa huomioida tarkastelun aikajänne. Esimerkiksi teollisuusyritykselle 2–3 vuotta voi olla lyhyt aikaväli, mutta joillakin aloilla kuten IT-välineiden kaupassa se on jo liian pitkä. (Kauhanen 2012, 63.) Lankinen ym. (2004, 21–22) ovat sitä mieltä, että liiketoimintastrategian ja siihen pohjautuvan henkilöstöstrategian suunnitelmien yhdistäminen toisiinsa on pitkälle ajalle ulottuvaa toimintaa. Tulosten tunnistaminen voi olla hidasta, hyödyt syntyvät hiljalleen ja tulokset ovat kvalitatiivisia. (Lankinen ym. 2004, 21–22.)

Viitala (2009, 50–52) jakaa henkilöstösuunnittelun kahteen lähestymistapaan. Rationaalinen lähestymistapa, jota voidaan kutsua myös kovaksi henkilöstösuunnitteluksi painottaa laskennallisten menetelmien käyttöä ennakoinnissa ja suunnittelussa. Rationaalisessa suunnittelussa us-

kotaan, että asioita voi ennakoida kohtalaisella todennäköisyydellä ja kehitys etenee suunnitelmien mukaan. Määritellään esimerkiksi keskimääräisten toteutumien avulla keskimääräiset sairauspoissaolot naispuolisilla työntekijöillä tietyssä henkilöstöryhmässä. Liiketoimintastrategia on pohjalla henkilöstösuunnitelmassa ja suunnittelussa edetään järjestelmällisesti kohti henkilökuntaa koskevia yksityiskohtaisempia suunnitelmia. (Viitala 2009, 50–52.)

Kuviossa 2 kuvataan rationaalisen henkilöstösuunnittelun malli. Se lähtee liikkeelle strategiasta ja päämääristä, joiden pohjalta tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut tulevat. (Viitala 2009, 50–52.)



KUVIO 2. Henkilöstösuunnittelun eteneminen (Viitala 2009, 53)

Seuraavaksi arvioidaan nykyiset henkilöstövoimavarat kuten määrä, osaaminen, rakenne ja enakoitu poistuma. Sen jälkeen määritellään paljonko ja millaista uutta työvoimaa strategiajaksolla tarvitaan. Samalla analysoidaan myös työntekijöiden saatavuus työmarkkinoilta. Viimeiseksi päätetään, miten osaamisen ja työvoiman lisästarpeet aiotaan toteuttaa. Päävaihtoehtoja ovat rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisessä tilassaan ja henkilöstön vähentäminen. Näihin kuuluu vielä yksityiskohtaisempia suunnitelmia, jotka liittyvät esimerkiksi palkitsemiseen sekä ura- ja seuraajasuunnitteluun. (Viitala 2009, 50–52.)

Viitala (2009, 51) jatkaa, että nykyään on siirrytty käyttämään myös pehmeää henkilöstösuunnittelua. Siinä suunnittelua tehdään yhteistyössä. Henkilöstö nähdään pääomana ja käytetään erilaisia tarpeita huomioivia toimintatapoja. Henkilöstösuunnittelu voi myös olla koko liiketoimintastrategian lähtökohta eikä se vain seuraa liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2009, 51.)

Kauhanen (2012, 64) taas jakaa teoreettisesti henkilöstösuunnittelun määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Käytännössä se usein käsittää molemmat. Henkilöstön määrä ja laatu nivoutuvat yhteen. Määrä ei pysty korvaamaan laatua, mutta laadulla voi korvata määrää. Kun hyvälle henkilöstölle maksetaan enemmän, niin tarvitaan vähemmän henkilökuntaa ja kokonaiskustannukset ovat pienemmät, mitä silloin kun henkilökuntaa on paljon ja sille maksetaan taulukko-palkkojen mukaan. Tässä on kyse strategisesta valinnasta. (Kauhanen 2012, 64.)

Henkilöstöhankinta kattaa ne toimenpiteet, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsemaa henkilöstöä. Sisäisessä hankinnassa avoimeen toimeen valitaan henkilö organisaation sisältä. Ulkoisessa hankinnassa valitaan henkilö organisaation ulkopuolelta. Toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä voidaan tehdä henkilöstösuunnitelma, josta selviää mahdollinen hankintatarve eli se, miten paljon ja minkälaista työvoimaa tarvitaan. Suunnitelmaan sisältymättömiäkin hankintatarpeita voi syntyä esimerkiksi irtisanoutumisen, yllättävän eläkkeelle siirtymisen ja opintovapaan takia. Avoimen paikan luonne, organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat keskeisesti siihen, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista hankintatapaa. (Kauhanen 2012, 70–71.)

Kauhanen (2012, 73–74) jatkaa, että hankintatarvetta pitää aina erikseen pohtia, vaikka henkilöstösuunnittelu tai akuutti tilanne vaatisivat sitä. Organisaation toimintaolosuhteet saattavat ol-

la muuttuneet ja tarve ei ole todellinen. Myös muita keinoja käyttämällä voidaan tilanne ratkaista. Monet organisaatiot minimoivat työsuhteessa olevien määrän ja teettävät ylitöitä, käyttävät joustavia työaikoja sekä vuokratyövoimaa. Yritys voi myös palkata määräaikaista työntekijöitä ruuhkahuippuihin, alihankkia tai ostaa ulkopuolisilta saman palvelun. (Kauhanen 2012, 73–74.)

Jokainen työntekijän valinta on ratkaiseva. Esimiehen valinta on erityisen kriittinen, koska hän ei vastaa pelkästään omasta työpanoksestaan vaan myös alaiensa. Mahdollistavassa organisaatiossa uuden työntekijän rekrytointi ajatellaan pitkän aikavälin investointina inhimilliseen pääomaan. Tällaisella organisaatiolla on rekrytointiin liittyvää osaamista. Se panostaa systemaattiseen rekrytoinnin kehittämiseen. Rekrytointi määritellään usein henkilöstövalinnaksi. Rekrytointiprosessi rakentuu tapahtumista, joilla toteutetaan onnistunut henkilöstövalinta. (Aarnikoivu 2013, 56.) Rekrytoinnilla luodaan pohja perehdytykselle. Rekrytointi- ja perehdytysprosessi limittyvät osittain. Iso osa organisaation vaihtuvuudesta johtuu virheellisestä rekrytoinnista. Virhe voi olla henkilövalinnassa tai sitten tehtävä on määritelty liian yleisluontoisesti. Näin hakijalle ja työnantajalle voi muodostua erilaiset kuvat haettavasta työtehtävästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

Seuraajasuunnittelu on alkanut yleistymään. Seuraajasuunnittelun avulla organisaation johto löytää potentiaaliset henkilöt eri tehtäviin. Näin vähennetään riskiä, että yritys menettäisi erinomaisesti menestyviä henkilöitä. Kyvykkäille henkilöille järjestetään valmennusta, haasteita ja kasvupolkuja. Seuraajasuunnittelu ei periaatteessa ole mitään uutta. Eri muodoissa sitä on harjoitettu Suomessa vuosikymmeniä. Kunkin organisaation avoimuuden asteesta riippuu, miten avointa kyseisistä asioista tiedottaminen on. (Kauhanen 2012, 66.)

Onnistunut henkilöstön vähennys tuotannollisin tai taloudellisin syin on projekti. Irtisanomisprojekti voidaan jakaa vaiheisiin, jotka ovat sisäinen tiedottaminen, ulkoinen tiedottaminen, YT-neuvottelut, irtisanomiskeskustelut ja työsuhteen päättäminen. Valmistautumiseen kuuluu tarvittavien dokumenttien laatiminen, laskelmien valmistelut, esimiesten valmentaminen, aikatauluttaminen ja viestinnän suunnittelu. Sisäinen viestintä hoidetaan aina ennen ulkoista viestintää. Varsinainen irtisanominen on nopea, mutta raskas toimenpide. Projektin päätyttyä esimiehet ja

johtajat pyrkivät tekemään omia johtopäätöksiään projektista ja ottamaan siitä opiksi. (Valvisto 2005, 133–134.)

2.3 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi sisältyä oleellisesti organisaation ja henkilöstön osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen (Lankinen ym. 2004, 33). Osaamisen johtamisprosessin tavoite on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi lähtee vision, strategian ja tavoitteiden selkeyttämisestä. Yrityksen täyty tietää olemassaolonsa syy ja määritellä sen pohjalta tarvittava ydinosaminen. Ydinosaminen on osaamista, joka luo yritykselle kilpailuetua. Ydinosaminen pitää konkretisoida osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Osaamisen kartoitus tapahtuu organisaation osaamiskeskuksissa, joilla on omaa erityisosaamista. Osaamiskeskukset ovat käytännössä yrityksen eri osastoja kuten talousosastoja tai teknisen suunnittelun osastoja. Osaamiskeskustasolla määritellään jokaisen osaston ratkaiseva osaaminen. Yleensä määrittelyn tekee osastopäällikkö. Pitää tarkastella nykyhetkeä ja osaamistarpeita 2–3 vuoden aikajänteellä. Tämän pohjalta syntyy osaston kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka 2004, 133–135.) Kehityssuunnitelmat pitää siirtää yksilötasolle. Yksilö hoitaa työtään, johon liittyvät tietyt avaintehtäväalueet ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tietynlaista osaamista, jotta hän pärjää hyvin tehtävissään. Osaamiskeskuksien kehityssuunnitelmat ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat liitetään yhteen. Usein välineenä käytetään suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. (Sydänmaanlakka 2004, 135.)

Organisaation tarvitsema osaaminen järjestetään rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien henkilöiden osaamista kehityssuunnitelmien pohjalta. Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat yksilön omalla vastuulla. Organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä ja tarjota mahdollisuuksia. Henkilöstön kehittämiskeinoja on useita. Suurin osa ei ole riippuvaisia henkilön sijaintipaikasta, peruskoulutustasosta tai taloudellisesta asemasta. Työntekijöiden kehittäminen jaetaan työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tehtävään. Työpaikalla toteutettavia ovat esimerkiksi työnkierto, erityistehtävät, mentorointi, kehityskeskustelut, perehdytys ja toimiminen kouluttajana. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia ovat esimerkiksi opintokäynnit,

ammattikirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa ja itseopiskeluohjelmat. (Kauhanen 2012, 152–154.)

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat keskeisessä asemassa johtamisessa. Keskustelun aikana etsitään yrityksen ja yksilön tarpeiden tasapainoa. Jokaisen tekijän osaaminen arvioidaan nykyisen tehtävän ja tulevaisuuden tarpeiden pohjalta. Kehityskeskustelu ei ole päivittäinen alaisen ja esimiehen välinen keskustelu. Kehityskeskustelu järjestetään säännöllisin väliajoin. Keskustelijoiden roolijaot ovat kaikille samat. Keskustelu käydään samoin perustein ja perussäännöt kerrotaan kaikille. Molemmat osapuolet valmistautuvat etukäteen. Kehityskeskustelussa katse on eteenpäin. Parhaimmillaan kehityskeskustelun perusteella yritys saa ajantasaista tietoa yksilön osaamisesta ja kehitystarpeista. Onnistunut kehityskeskustelu myös luo edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja sitouttaa organisaatioon. (Lankinen ym. 2005, 65–69.)

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi avustaa vähemmän kokenutta mentoroitavaa eli aktoria. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen on psykososiaalinen, se kattaa rohkaisun, tuen ja hyväksynnän. Toinen tarkoitus on auttaa työssä kehittymistä ja edistää uraa. Yleensä mentorointiohjelmat on suunniteltu uransa alkuvaiheessa oleville. Mentorointia voi olla hyvin suunnitellun ohjelman puitteissa tai spontaanisti työpaikalla kahden ihmisen välillä. Lähtökohtana mentoroinnin onnistumiselle on riittävä luottamus osapuolien välillä. (Viitala 2009, 192–193.) Kupias ja Salo (2014, 46) lisäävät, että mentoroinnilla voidaan sekä säilyttää vanhaa tietoa että luoda uutta. Vaikka mentoroinnin päätavoite olisi hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen, niin mentorointisuhteessa syntyy aina sivutuotteena uusia ideoita. Mentoroinnille on tulevaisuudessa yhä enemmän tarvetta, koska tieto on pirstaloitunut organisaatioiden sisällä ja se on vaikeasti löydettävissä. (Kupias & Salo 2014, 46.)

Työnkierrossa työntekijä työskentelee muussa kuin omassa päätehtävässään. Tarkoituksena on joko edistää oman tehtävän hallintaa tai valmistautua tulevaan tehtävään. Työnkierron täytyy olla suunniteltua ja sen tulosten kontrolloituja, jotta sitä voidaan pitää koulutuksena. Tehtävillä kouluttamista tehdään usein perehdytyksen jälkeen. Työntekijä suorittaa halutun tehtävän ja saa

sen onnistumisesta suoran palautteen. Erityistehtävillä kouluttamisella tarkoitetaan sitä, että esimies antaa alaiselle erityistehtävän, jota tämä ei ole ennen tehnyt kuten jonkun projektin. Opintomatkojen tarkoituksena on löytää uusia ideoita ja toimintatapoja vieraillemalla muissa organisaatioissa, näyttelyissä ja messuilla. Opintomatkoille täytyy määrittää tavoitteet, tulokset raportoidaan ja tietoja pyritään käyttämään hyväksi. (Lepistö 2005, 45.)

Valtion sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöjen kolmikantaneuvotteluissa 2011 yritettiin löytää ratkaisuja, jotka edistäisivät työntekijöiden koulutusta ja rohkaisivat yrityksiä kouluttamaan työvoimaansa. Pari vuotta kestäneiden neuvotteluiden seurauksena syntyi laki taloudellisesta tuesta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Yritysten on mahdollista saada koulutustukea, jos koulutus perustuu etukäteen laadittuun koulutussuunnitelmaan. Tilastokeskus on tutkinut henkilöstökoulutukseen osallistumista Suomessa. Tutkimuksen mukaan vuonna 2010 yksityisen sektorin henkilöstöstä 40 prosenttia osallistui kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen. Kansainvälisessä vertailussa Suomi oli vielä vuosituhanen vaihteessa eurooppalaista kärkeä. Sen jälkeen taso on laskenut. Taulukossa 1 kuvataan kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen osallistumisen lisäksi muihin koulutusmuotoihin osallistumista. Kurssimuotoisen koulutuksen jälkeen suosituimpia ovat ohjattu työnohessa opiskelu ja konferenssit sekä workshopit. (Virtanen 2014.) Taulukossa vähiten suosituin koulutusmuoto on työnkierto. Ehkä yritykset eivät osaa ajatella sitä koulutuksena tai sitten sitä todella käytetään vähän. Mielestäni työnkierto on käytännönläheisyydessään loistava, koska uuden työn tekeminen käytännössä opettaa parhaiten.

TAULUKKO 1. Yritysten henkilöstökoulutus vuonna 2010 (Virtanen 2014)

Kurssikoulutukseen osallistuneet		40,2 %
Muihin koulutuksiin osallistuneet		
• Ohjattu työn ohessa opiskelu	11,9 %	
• Työnkierto, työkomennukset	2,1 %	
• Oppimisryhmät, laatupiirit	5,4 %	
• Ohjattu itseopiskelu, Internet-opiskelu	9,0 %	
• Konferenssit, workshopit	12,5 %	

2.4 Henkilöstön suorituksen arviointi ja palkitseminen

Yritysten menestymisen kulmakivi on tehokkuus. Tehokkuutta on se, että tietyillä panoksilla synnytetään mahdollisimman paljon tuotoksia. Organisaatiossa toimivien ihmisten kyky toimia tehokkaasti ja kehittää toimintaansa tehokkaammaksi on avain koko organisaation tehokkuuteen. Tämän pohjalta on syntynyt suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisessa on kaksi keskeistä elementtiä: tavoitteet ja palkitseminen. Tavoitteiden täytyy olla selkeitä ja mitattavissa olevia. Yrityksen hyvä suoritus on yleensä tavoitteiden saavuttaminen, ylittäminen tai aiemman suorituksen ylittäminen. (Viitala 2009, 160.)

Sydänmaanlakka (2004, 81–90) määrittelee suorituksen johtamisen tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen prosessiksi. Suorituksen johtamista tapahtuu yksilön, tiimin, organisaation ja organisaatioympäristön tasolla. Organisaatiolle on tärkeää, että toiminnan tarkoitus, avaintehtävät ja kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla. Yksilön tulisi pystyä kytkeään oma tehtävänsä laajempaan kokonaisuuteen. Se auttaa tekemään oikeita asioita ja saavuttamaan huippusuorituksia. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi organisaation arvot ja organisaatiomuoto. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehitys- ja palautekeskustelut toimivat. Organisaatiomuoto tarkoittaa sitä, miten organisaatio tukee suorituksen johtamista. Organisaatorakenne voi olla niin epäselvä, ettei esimies tai alainen tiedä kenen kanssa kävisi kehityskeskusteluja. (Sydänmaanlakka 2004, 81–90.)

Sydänmaanlakka (2004, 83–111) jatkaa, että tärkeimmät keinot suorituksen johtamisessa ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtaminen on käytännössä alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa ja delegoimista. Onnistunut päivittäisjohtaminen on sitä, että johtaja tuntee alaisensa ja johtaa heitä sekä yksilöllisesti että oikeudenmukaisesti. Hyvällä päivittäisjohtamisella voidaan motivoida alaisia. (Sydänmaanlakka 2004, 83–111.) Eigenhuis ja Dijk (2007, 145) painottavat johtajien ja esimiesten päivittäisjohtamisen ja valmennuksen merkitystä. Hyvällä valmennuksella saadaan todennäköisemmin aikaan keskustelua, jonka tuloksena syntyy inspiraatioita ja suorituskyky paranee. (Eigenhuis & Dijk 2007, 145.)

Palkitseminen on myös henkilöstöjohtamisen osa-alue. Henkilön suoriutuminen töissä pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Täytyy kuitenkin muistaa, että nykyään työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat entistä enemmän palkitsemiseen. Palkitseminen käsittää rahapalkan lisäksi muut rahalliset edut ja aineettomat seikat. Palkitseminen auttaa organisaatiota menestymään silloin, kun palkitsemisperusteet on päätetty oikein. Henkilöstön motivoinnin välineenä palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä. Henkilöstöjohto tarvitsee taustatietoja ennen palkitsemista. Täytyy ottaa huomioon muun muassa yksilöiden käyttäytyminen, hyvinvointi, työlainsäädäntö, palveluksessa oloaika sekä yksilö- ja yhteisöverotus. Tämän hetkisen tilanteen lisäksi täytyy ottaa huomioon lähitulevaisuuden kehityssuunnat. (Kauhanen 2012, 108–109.)

Motivaatio on yksilön psyykinen tila. Se määrää, millä aktiivisuudella ja mihin suuntautuneena yksilö tietyssä tilanteessa toimii. On olemassa erilaisia motivaatioteorioita, jotka painottavat eri seikkoja motivaation synnyssä. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämälle välttämättömät tarpeet on tyydytetty. T-median Professionals –tutkimuksessa taas löydettiin neljä erilaista henkilöryhmää asenteiden perusteella. Niihin kuuluvat arvostavat ja motivoituvat erilaisista asioista. Esimerkiksi eettisesti suuntautuneet korostavat työnantajan toiminnan eettisyyttä ja haluavat tehdä yhteiskunnallisesti merkittävänä pidettävää työtä. (Kauhanen 2012, 111–114.)

Palkitseminen voidaan jakaa pitkän aikajänteen palkitsemisstrategiaksi ja lyhyen aikajänteen palkkapolitiikaksi. Palkitsemisstrategiassa päätetään, minkä perusteella palkka maksetaan. Lisäksi mietitään palkitaanko esimerkiksi yksilön suorituksesta vai koko tulosityksikön. Strategiassa yrityksen asemointi suhteessa muihin työnantajiin on myös keskeistä. Palkitsemispolitiikka käsittää palkitsemisen käytännön toimet, kuten tiedottamisen palkitsemiseen liittyen. Käytännössä palkkapolitiikassa määritellään myös mitä palkkiot ovat, millä perusteella niitä saa ja kuinka paljon. (Viitala 2009, 140–142.) Taloudellisia palkkioita ovat rahapalkka, eläketurva ja terveydenhoito. Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi autoetu ja lisävuakuutukset. Työnantaja voi myös järjestää erilaista virkistystoimintaa tai antaa henkilöstöalennuksia. On olemassa myös työntekijöiden elämää helpottavia palkkioita kuten lastenhoidon järjestäminen. Muita palkkiota ovat esimerkiksi työyhteisön jäsenyys, arvostus, mahdollisuus kehittyä ja lisähaasteet. Palkkiona voidaan käyttää joustavia työaikoja ja -tapoja. (Viitala 2009, 144–145.)

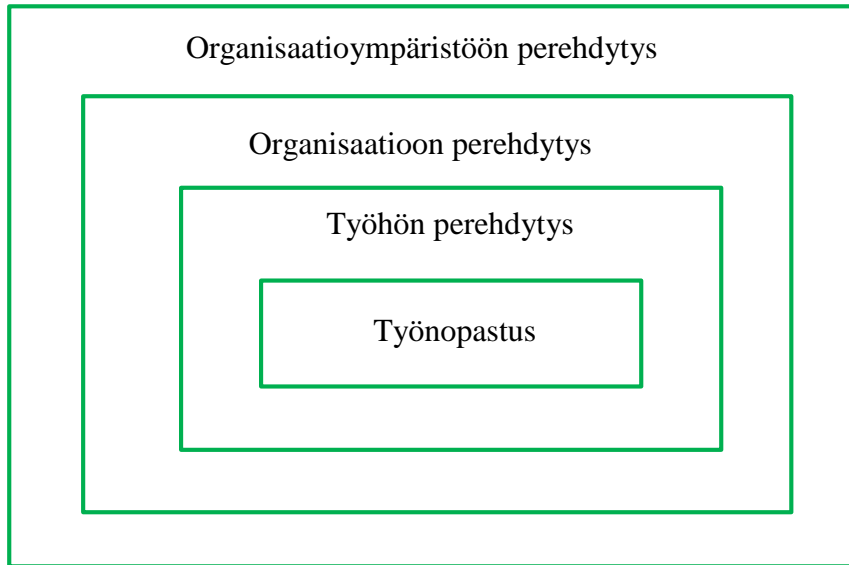
3 HENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN

Uusien henkilöiden palkkaaminen, työtehtävien muutokset ja uudet koneet vaativat uuden opettamista ja oppimista. Ihmisen työssä jaksamiselle on keskeistä, että hän osaa tehtävänsä ja työt sujuvat. Riittävä perehdytys tukee yrityksen toiminnan jatkuvuutta, kehitystä sekä ihmisten osaamista ja hyvinvointia työssään. (Valpola & Åman 2008, 3.)

3.1 Perehdytyksen käsite, merkitys ja tavoitteet

Perehdytys tarkoittaa toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi yritystä, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Sitä tarvitaan silloin, kun ihminen on tullut uutena yritykseen, vaihtanut työtehtäviä tai ollut kauan poissa töistään yrityksessä. (Österberg 2014, 115.) Perehdytys voitaisiin jakaa karkeasti kahtia työpaikan tutuksi tekemiseen ja työnopastukseen (Kangas 2003, 4).

Perehdytystä tehdään eri tasoilla. Se alkaa yleisistä organisaatioympäristöön liittyvistä asioista ja huipentuu työnopastukseen. (Suomen Kuntaliitto 2002, 26.) Kuviossa 3 havainnollistetaan näitä tasoja. Työnopastus sisältää kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Siihen kuuluvat kaikki työkokonaisuuden osat ja vaiheet sekä niihin liittyvät tiedot ja osaaminen. Lisäksi tarvitaan tietoa työhön liittyvistä terveys- ja turvallisuusvaaroista. (Mäntynen & Penttinen 2007, 2.) Työnopastuksessa tavoitteena on yhtäläillä työntekijän kokonaiskuvan hahmottaminen kuin yksittäisten työtehtävien osien hallinta. On siis keskeistä, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen yrityksen toimintojen lopputuloksen kannalta. (Suomen Kuntaliitto 2002, 26.) Uutena organisaatioon tulleen tulokkaan ensimmäiset päivät tekevät pohjan työpaikkaan liittyville asenteille, joita on vaikea muuttaa myöhemmin. Tulokas muistaa yleensä kauan, miten hänet on otettu vastaan. (Piili 2006, 124.)



KUVIO 3. Perehdytys ja sen eri tasot (Suomen Kuntaliitto 2002, 26)

Yrityksen on mahdollista saada kilpailuetu laadukkaalla perehdytyksellä. Yksinkertaistettuna perehdytyksen tarkoituksena on vähentää virheiden tekemistä. Vähimmäisvaatimus on, että organisaation laatu näkökulma, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys otetaan huomioon. Tyypillisesti yrityksen laatuongelmat lisääntyvät yrityksen voimakkaasti kasvaessa ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyessä. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää prosessien sujuvuutta ja ei ole työssään yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. Puutteellisesta perehdytyksestä aiheutuneet virheet voivat johtaa reklamaatioihin. Tätäkin vaarallisempia ovat välilliset kustannukset, kuten asiakkaiden menetykset ja huono maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

Henkilöstön vaihtuvuus saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Erityisesti tieto-organisaation asiakas voi olla sitoutunut juuri tiettyyn yhteyshenkilöön. Jos vahvoja asiakassuhteita omaava henkilö lähtee pois, on asiakkaan menetys todennäköinen. Erityisesti riski on suuri silloin, kun kokematon perehdytettävä yrittää täyttää entisen työntekijän paikkaa. Asiakas odottaa häneltä samanlaista suoritusta kuin edeltäjältä. Yrityksen huono maine vaikuttaa myös sen työntekijöiden mielialaan ja sitoutumiseen. Työntekijät turhautuvat jatkuvaan huonoon laatuun ja toisaalta omaa mainetta peilataan talon huonon maineen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

Kilpailu osaajista on kiihtynyt ja siksi yksi perehdytyksen tavoite on työntekijän sitouttaminen. Perehdyttämisen lisäksi työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat rekrytointi, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmät. Jo rekrytointivaiheessa pitäisi määritellä keskeisten odotusten yhteen sopiminen. Näin säästetään kummankin osapuolen resursseja. Mitä paremmin perehdytys tehdään, sitä kestävämpi pohja luodaan työsuhteelle. Se antaa myös muille työntekijöille viestin siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Perehdytystä tarvitaan, jotta uusi työntekijä oppii tekemään työnsä oikein. Näin vältetään virheiden korjaamiselta. Myös turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdyttävälle opetetaan turvallinen tapa työskennellä. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijän yritykseen ja nopeuttaa hänen tulemistaan työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2014, 115.) Mäntynen ja Penttinen (2007, 2) lisäävät, että perehdytystä tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Sen pitää koskea kaikkia työntekijöitä unohtamatta esimiehiä, palvelu- ja aputoimintoja tai vuokratyöntekijöitä. Pitää myös muistaa, että vastuu työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdytyksestä on sekä vastaanottavalla yrityksellä että lähettävällä yrityksellä. Jos yrityksen työntekijät työskentelevät myös asiakkaiden luona, perehdytyksen pitää koskea myös sitä. (Mäntynen & Penttinen 2007, 2.)

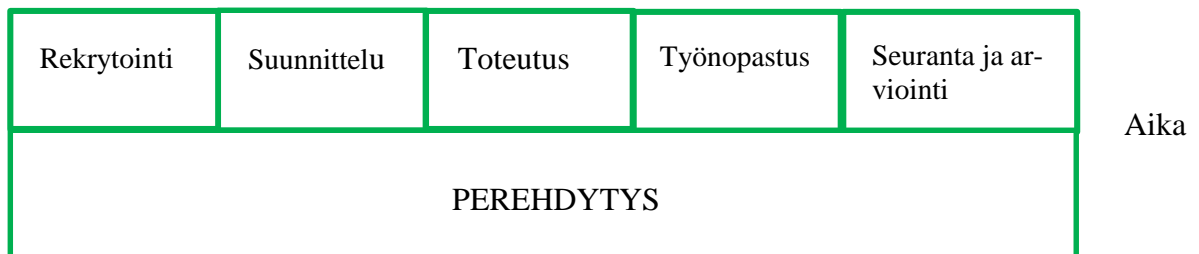
Osaamisen, hyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisäksi perehdytyksen tavoitteena on omatoimisuuteen kannustaminen. Työelämän muutokset haastavat työntekijän itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen. Ammattitaitoinen ja omatoiminen henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Hän kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää. Tavoitteena on, että oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee. Työntekijälle pitäisi muodostua myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön. Virheet ja niiden korjaamiseen käytettävä aika pitäisi vähentyä. Keskeinen tavoite on myös, että poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. (Mäntynen & Penttinen 2007, 3–4.)

Perehdytyksen näkeminen moniulotteisena prosessina asettaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Lyhyen tähtäimen tavoite on antaa tulokkaalle perusvalmiudet työhön. Tätä tavoitetta toteutetaan uudistamalla yrityksen työkäytäntöjä. Käytännössä tämä tarkoittaa yksiselit-

teisten toimintamallien tarjoamista ja opetusta työvälineiden käytöstä. Pitkän tähtäimen tavoite on, että perehdytys tukisi organisaation sisäistä uudistumiskykyä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 28.)

3.2 Perehdytys prosessina

Perehdytysprosessin jäsentelyyn on useita tapoja. Kuviossa 4 perehdytys kuvataan prosessina, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy perehdytyksen seurantaan ja arviointiin. Perehdytyksen suunnittelussa perehdytyksen tavoitteiden pohjalta päätetään toimenpiteet. Toteutus sisältää muun muassa työyhteisön valmistautumisen tulokkaan saapumiseen, vastaanoton ja perehdytyksen organisaatioon. Työnopastus sisältää esimerkiksi mielikuvaharjoittelun, opetuksen ja taidon kokeilun. (Kangas 2003, 9–13.)



KUVIO 4. Perehdytysprosessi (mukailten Suomen Kuntaliitto 2002, 26)

Perehdytys on prosessi, jolla on yhteyksiä organisaation ja yrityksen muihin prosesseihin. Perinteisissä määritelmissä perehdytys kuvataan yksisuuntaisena toimintana, jossa perehdytettävä on perehdytyksen kohde, jolle perehdyttäjä antaa valmista tietoa käyttöön. Se voi olla myös kaksisuuntaista toimintaa. Parhaimmillaan perehdytys täsmentää ja selvittää molemmin puolin työtehtävissä ja työyhteisöissä toimimista koskevia odotuksia. (Suomen Kuntaliitto 2002, 27.) Näin työn hallinnan lisäksi perehdyttämisen tavoitteet laajenevat koskemaan toiminnan uudistamista sekä parantamaan keskinäistä luottamusta että uuden oppimista (Kjelin & Kuusisto 2003, 33). Prosessin kesto on riippuvaisin työnopastuksen osuudesta (Moisalo 2011, 324).

Perehdytysprosessin kehittyessä voi uuden työntekijän kanssa puhua myös hänen aikaisemmista töistään. Voidaan esimerkiksi kysyä, miten tulokas on tehnyt jonkin työvaiheen edellisessä työpaikassa tai voidaan pyytää kommentteja uudesta työstään. Oikealla tavalla rohkaisemalla organisaatio voi saada kehitysideoita. (Hyppänen 2013, 221.) Perehdytys on prosessi, jonka pitäisi olla samanaikaisesti sekä ainutlaatuinen että yhdenmukainen. Tulokasta pitäisi kohdella yksilönä, mutta samalla perehdytys pitäisi toteuttaa yrityksen arvojen ja strategian mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

3.2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytyksen suunnitteluun sisältyy muun muassa perehdytyksen ja työnopastuksen tavoitteiden asettaminen ja oppimistavoitteiden saavuttamisen pohtiminen. Suunnitelmallisuus tuo perehdytykseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Perehdytystä ohjaavat yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. (Kangas 2003, 7.) Perehdytyksen onnistumiselle on keskeistä, että kaikki vaiheet, roolit ja resurssit on mietitty etukäteen. Se on myös toteutettava suunnitelman kaltaisena. Jokaisessa organisaatiossa voi tulla tilanteita, että perehdyttäjät ja esimiehet ovat syystä tai toisesta poissa töistä. Pitää olla varaperehdyttäjät ja se, joka hoitaa esimiehen tehtävät. (Moisalo 2011, 324.) Perehdytyksen suunnittelu vaatii, että kehittymisen tavoitteet on mietitty. Organisaatioiden tavoitteet vaihtelevat. Tavoitteena voi olla esimerkiksi perehdyttäjien taitojen kehittäminen, perehdyttämisen yhtenäistäminen ja tiimikohtaisen perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa perehdytyksen systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattisessa suunnittelussa laaditaan erilaisia perehdytysuunnitelmia ja materiaalia koko organisaation tai työyksikön käyttöön. Yleisiä materiaaleja ja suunnitelmia pitää kuitenkin lähes aina muokata tapauskohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Perehdytysohjelma on henkilöstöasiantuntijan tekemä työkalu, jota voivat käyttää kaikki perehdytykseen osallistuvat. Henkilöstöasiantuntija on usein vastuussa yrityksen yleisesittelystä. Yksikön esimies saattaa hoitaa perehdytyksen työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin sekä tutustuttaa työyhteisöön. Perehdytykseen osallistuvat myös esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan valitsemat

toiset työntekijät. (Österberg 2014, 118.) Erityisesti perehdytystä varten tehty tietomateriaali kannattaa pitää mahdollisimman kevyenä. Materiaalin suunnittelussa hyvä lähtökohta on käytännöllisyys. Materiaalien ja välineiden pitää olla helppokäyttöisiä ja tuttuja. Niiden päivittämisestä pitää huolehtia. Perehdytyksessä kannattaa käyttää jo olemassa olevaa materiaalia kuten asiakaslehtiä, vuosikertomuksia ja henkilöstötutkimuksia. Kuitenkin täytyy muistaa, että keskeisintä on materiaali, josta on hyötyä tulokkaan työn kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Yksilöllisessä suunnittelussa pääpaino on tulokkaan osaamisen kehittämisessä (Kupias & Peltola 2009, 88). Etukäteissuunnitelma luo pohjan, aikataulun ja työnjaon perehdytykselle. Suunnitelma ei ole pysyvä. Alussa suunnitelma kannattaa käydä läpi perehdytettävän kanssa ja muokata se tarpeita vastaavaksi. Osa asiasta voi olla jo tuttua ja toisaalta hänellä voi olla tarpeita, joita suunnitelmassa ei käsitellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Sisällön vähimmäisvaatimuksena on riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Tietyt asiat kuuluvat aina perehdytykseen. Sisällön suunnittelussa voidaan käyttää organisaation keskeisimpiä intressiosapuolia eli asiakkaita, omistajia ja henkilöstöä. Kaikkein keskeisintä on perehdyttää asiakkaisiin. Kaikkien on ymmärrettävä asiakasryhmien ja yrityksen välisen suhteen perusta. Ulkoisen asiakkaan lisäksi pitäisi analysoida sisäisiä asiakkuuksia. Henkilöstöstä pitää löytää tulokkaan kannalta läheisimmät yhteistyökumppanit, työkaverit ja auttajat ongelmatilanteissa. Tulokkaalle pitää kertoa, miten yrityksessä asetetaan tavoitteita, käydään kehityskeskusteluja, palkitaan ja kehitetään henkilöstöä. Jos yritys toimii useassa toimipaikassa, aikainen kiertovierailu voi auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja muodostamaan suhteita henkilöstön kesken. Kehitys- ja laatutyö on syytä ottaa alusta asti käsittelyyn kuten esimerkiksi, miten yrityksessä kehitetään toimintaa ja tuotteita. Laadukas perehdytys huomioi myös yrityksen sidosryhmät kuten alihankkijat, kilpailijat ja viranomaiset. Nykyään pyritään myös hyötymään tulokkaan aikaisemmista verkostoista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202–204.)

Perehdytyksen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti yksilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa yrityksen käytänteistä ja työnopastusta. (Österberg 2014, 116.) Jokainen esimies on perehdyttäjä. Esimiesten perehdytyksessä pitäisi olla perehdytysvalmennusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdytyksen ytimessä on oppiminen. Perehdytyksen organisoinnissa näkyy se käsitys, mikä organisaation vaikuttajilla on perehdyttämisestä. Esimerkiksi esimiehellä, joka ei ole perehtynyt ihmisen oppimiseen, oppimisen käsitykset tulevat omista kokemuksista, ehkä jopa koulunkäyntikokemuksista. Organisaatiossa voidaan tietää mikä olisi ihanteellinen tapa toimia, mutta usein käyttö- ja julkiteoria poikkeavat toisistaan. Myös tulokkaan omat ajatukset vaikuttavat siihen, millainen rooli hänellä on. Esimerkiksi käytännön työssäoppimista kannattavaa tulokasta voi olla vaikea saada lukemaan pitkiä kirjallisia materiaaleja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38–39.)

Behavioristisessa perehdytyksessä pääpaino on organisaatiossa. Organisaatiota ja sen toimintaa käsitellään laajasti, mutta tulokkaaseen ja hänen kokemuksiinsa ei paneuduta. Vain hänen suorituksiaan ja osaamistaan mitataan. Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä sitä vastoin oppija nähdään itsenäisenä toimijana. Kognitiiviset toiminnot kuten muisti ja ajattelu vaikuttavat oppimiseen. Piaget'n skeemateorian mukaan ihminen muodostaa skeemoja kokemusten perusteella. Skeemat ovat yleistäviä sisäisiä malleja ja kokonaiskäsityksiä. Kognitiivisesti perehtynyt perehdyttäjä pyrkii luomaan aluksi kokonaiskäsityksen ja sen pohjalta tulokas voi ymmärtää yksityiskohtia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–41.)

Humanistinen suuntaus korostaa yksilöä ja oppimisen kokemuksellisuutta. Humanistisessa suuntauksessa annetaan arvoa motivaatiolle, tarpeille ja arvoille. Työelämän oppimisessa painottuu kokemuksen kautta oppiminen. Pelkkä kokemus ei vielä takaa hyvää oppimista. Tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä. Kolbin kokemuksen oppimisen syklissä käytännön kokemusta seuraa aina tarkastelu ja jäsentäminen. Tämän jälkeen uutta oppimismallia testataan taas käytännössä. Näin muodostuu taas uusi kokemus, jota voidaan tarkastella ja jäsentää. Perehdytyksessä kokemuksellinen oppiminen näkyy runsaana työssä oppimisena. Humanistisesti lahjakas perehdyttäjä on myös kiinnostunut tulokkaan aikaisemmasta kokemuksesta ja kohtelee tulokasta yksilönä. Konstruktivistinen oppiminen on systemaattinen näkökulma, jossa painotetaan oppijan omakohtaista todellisuutta, oppijan aktiivisuutta sekä vuorovaikutusta. Perehdyttämisessä tulokkaan oma vastuu oppimisesta on suuri, mutta hän saa ympäristöstä tukea. Huomio kiinnittyy myös enemmän kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin suhteisiin kuin yksityiskohtien opetteluun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–44.)

3.2.2 Perehdytyksen toteutus

Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä. Hän voi valjastaa tehtävään perehdyttäjän tai tutorin. (Piili 2006, 125.) Perehdyttäjäksi kannattaa valita ammattitaitoisia ja halukkaita perehdyttäjiä. Monesti sopiva perehdyttäjä ei itsekään ole ollut vielä kauaa työpaikalla ja hänellä on oma perehdytys muistissa. (Österberg 2014, 119.) Perehdyttäjälle olisi hyvä järjestää sijainen perehdytyksen hoitamisen ajaksi. Perehdyttäjän motivaatio heikkenee ja työtyytyväisyys kärsii, jos hän joutuu ylitöillä ja työtahtia kiristämällä hoitamaan omat työnsä. Perehdytyslisä on kirjattu useisiin työehtosopimuksiin. (Moisalo 2011, 325.)

Kangas (2003, 9) korostaa, että perehdytys alkaa jo työhönottovaiheessa. On tärkeää, että uusi työntekijä tai mahdollinen uusi työntekijä saa heti taloon tullessaan myönteisen ensivaikutelman. Parasta olisi, että hän kokisi olevansa tervetullut ja tarpeellinen. Ensivaikutelma syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa: puheesta, ilmeistä, eleistä, äänensävyistä ja katsekontaktista. Olisi hyvä keskustella uuden työntekijän kanssa sekä työhönottohaastattelussa että työsuhteensolmimispäätöksen jälkeen työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhdeasioista ja talon tavoista. Kierrokset työpaikalla antavat konkreettisen käsityksen yrityksen toiminnasta. Tulokkaalle kannattaa antaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa aineistoa työpaikasta. (Kangas 2003, 9.)

Erilaiset tukimateriaalit edistävät perehdytystä. Voi koota tietopakettin, josta löytyy muun muassa toiminta- ja vuosikertomuksia, esitteitä, työohjeita ja yhteystietoja. Kun perehdytysohjelma luovutetaan perehdytettävälle heti, hän kokee itsensä odotetuksi ja saa aikaa omaksua ohjeet. (Österberg 2014, 122–123.) Kangas (2003, 9) lisää vielä, että työntekijällä itselläänkin on vastuu perehdytyksestä.

Hyppänen (2013, 219) jatkaa, että uudelle työntekijälle kannattaa kertoa mahdollisimman konkreettisesti, millainen hänen tuleva organisaationsa on. Parhaimmillaan uusi työntekijä levittää yrityksestä positiivista kuvaa verkostoilleen. Ihmiset ovat kiinnostuneita toistensa työpaikoista yleensä juuri työpaikan vaihtojen yhteydessä. Perehdytyksen suunnitteluvaiheessa on jo mietittävä, mitä organisaatiosta kerrotaan ulospäin. (Hyppänen 2003, 219.)

Uuden työntekijän saapumiseen työpaikalle pitää valmistautua. Tulokkaasta tiedotetaan muille etukäteen. Sovitaan kuka ottaa tulokkaan vastaan. Vastaanottajan vastuulla on varata valmiiksi uuden työntekijän tarvitsemat asiat kuten perehdytysaineisto, työohjeet ja avaimet. Vastaanottajan pitää muistaa varata aikaa tulokkaalle tarpeen mukaan. Jos tulokas ja vastaanottaja eivät tunne toisiaan, pitäisi heille antaa kunnolla aikaa tutustumiseen. (Kangas 2003, 9.)

Ensimmäisien päivien ohjelma voi vaihdella paljon. Kaikissa työpaikoissa ei ammattitaidottomalta tulokkaalta odoteta työsuorituksia ensimmäisien päivien aikana. Perehdyttävän tehtävä on seurata muiden työskentelyä, tehdä kysymyksiä ja keskustella. Tavoitteena on tällöin lähinnä saada yleiskuva työtehtävistä ja yrityksen ihmisistä. Toisaalta jossakin työpaikoissa varsinainen työnopastus alkaa jo ensimmäisenä päivänä ja jatkuu tarpeen mukaan. Näissä tapauksissa on usein kuukauden parin välein esimiehen pitämiä perehdytystilaisuuksia, joissa täydennetään ja syvennetään yritykseen liittyviä asioita. (Kangas 2003, 9.) Isoissa organisaatioissa pidetään tulokkaille omat perehdytyspäivät, joiden aikana perehdytään organisaation yhteisiin asioihin kuten missioon, toiminta-ajatukseen, arvoihin, asiakkaisiin ja historiaan. (Hyppänen 2013, 219.)

Perehdytysvaiheen kesto on vaihteleva. Yleensä se kestää yhtä kauan kuin koeaika. Mitä vaativampi ja laajempi työtehtävä on, sitä pidempi perehdytysaika. Organisaatioissa on paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Tällaista tietoa ja osaamista voi oppia vain työskentelemällä pitkään työpaikalla olleiden kanssa. Mentorointi, vierihoito tai parityöskentely ovat hyviä menetelmiä. (Hyppänen 2013, 220.) Valpola ja Åman (2008, 31) taas ovat sitä mieltä, että hiljaisen tiedon jakaminen on organisointiasia. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa hiljainen tieto. Tämä tiivistyy siihen, että annetaan arvoa osaamiselle, jota yrityksessä on. Tunnistamisen jälkeen osaaminen pitää määritellä ja jäsentää, jotta se voidaan dokumentoida. Näiden vaiheiden jälkeen hiljaista tietoa voidaan levittää jakamalla osaamista ja kouluttamalla henkilöstöä. (Valpola & Åman 2008, 31.)

Organisaation yleisperehdytyksen jälkeen alkaa osasto- ja yksikötason perehdytys. Tällöin käsitellään, miten yksikön tehtävä ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään tulokkaan työtä: mitä tehtäviä työhön sisältyy, miten sitä tehdään,

mitä työkaluja siinä tarvitaan ja ketkä ovat asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Hyppänen 2013, 219.)

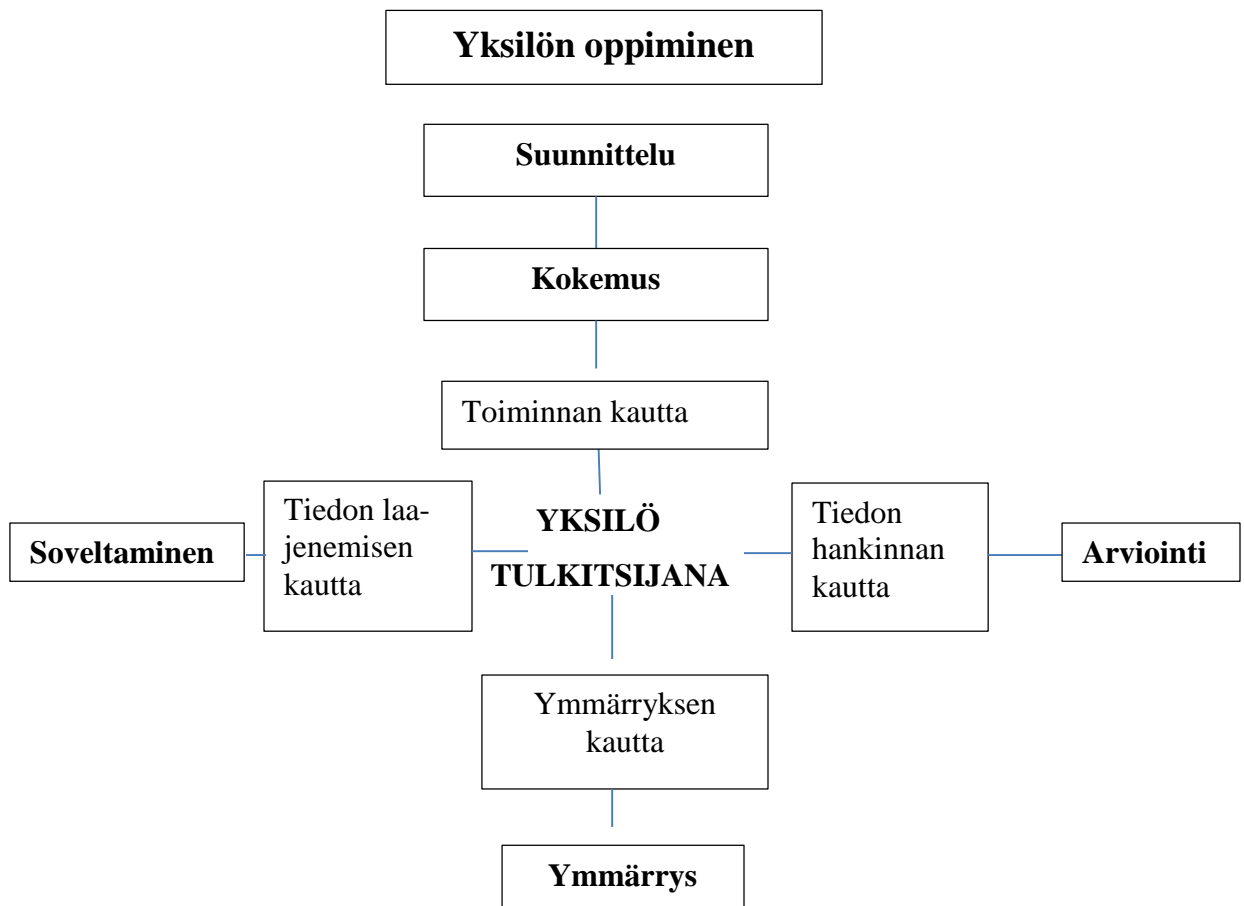
Työnopastus on työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista työpaikalla. Opastuksen tarkoituksena on myös tukea tulokasta itsenäiseen ja omatoimiseen oppimiseen. Se ei ole irrallista toimintaa, vaan se liittyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Hyötyä syntyy, kun opastettava pystyy mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn. Työkavereiden ei tarvitse neuvoa pienissä asioissa ja korjata aloittelijan virheitä. Valvontaan käytetty aika vähenee. (Kangas 2003, 13.)

Työnopastus on tärkeä elementti ennakoivaa työnsuojelua, näin ollen opastussuunnitelman tulee perustua työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin. Työssä tai työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on poistettava tai vaaroja on vähennettävä jo ennen työn aloitusta. Vaaroista, joita ei pystytä kokonaan poistamaan pitää antaa erityistä opastusta kiinnittämällä huomiota vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin vaaratilanteiden ennalta ehkäisemiseksi. Tärkeää on myös huomioida työergonomia ja rasitusvammojen ehkäisy. Ergonomisten parannusten lisäksi pitäisi antaa käytännön tietoa ergonomisesti hyvistä työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asennoista. (Mäntynen & Penttinen 2007, 5.)

Työnopastukseen kuuluu myös psyykkisen kuormituksen vähentäminen sekä työpaikan pelisäännöistä keskustelu, esimerkiksi häirinnän poistamiseksi tai väkivallan uhkan vähentämiseksi. Työnopastajan olisi hyvä syventää kokemustietojaan opiskelemalla ja systemaattisella työn vaarojen arvioinnilla. Työpaikan työsuojeluhenkilöstöä kannattaa hyödyntää. Työnopastajalla pitää olla tietoa työsuojelun lainsäädännöstä ja määräyksistä. Erityisesti keskeistä on olla tietoinen omaan alaan ja työhön liittyvistä valtioneuvoston asetuksista, joissa on selkeitä määräyksiä työntekijöiden opetuksesta ja ohjauksesta. (Mäntynen & Penttinen 2007, 5.)

Helsilä (2009, 48) jatkaa, että työnopastus koskee myös uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä tulokkaiden lisäksi. Tärkeintä on riittävän tuen ja opastuksen tarjoaminen opastettavalle. Työnopastus on oppimistapahtuma, jossa on omat lainalaisuutensa. (Helsilä 2009, 48.) Näitä lainalai-

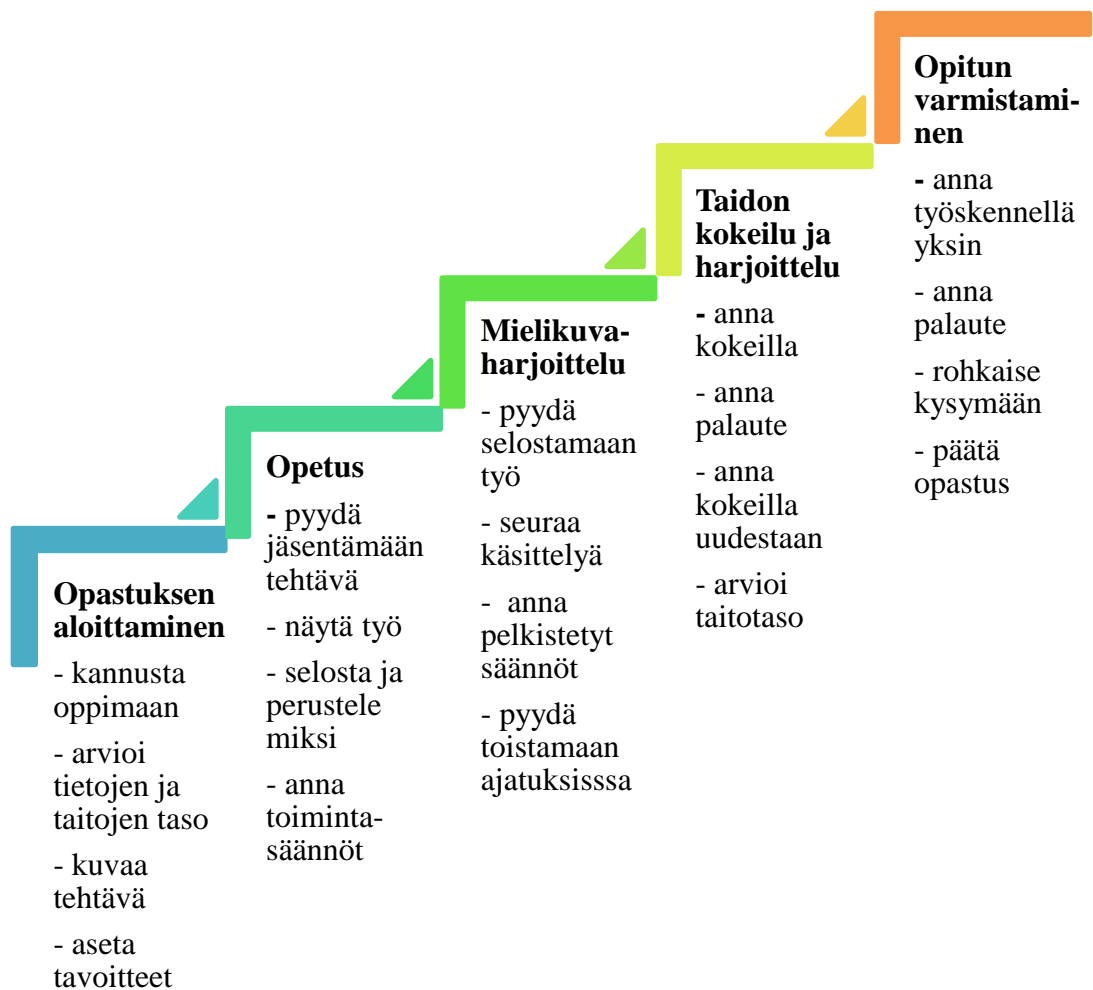
suuksia kuvataan kuviossa 5. Keskeistä on suunnitella opastus huolellisesti. Opastettava tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa. Sekä yksin että esimiehen kanssa on syytä pohtia, mikä osataan ja missä olisi vielä kehitettävää. Näin henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset sekä soveltaessaan opittua ja oivallettua, hänen käsityksensä tehtävistä laajenevat. (Helsilä 2009, 48.)



KUVIO 5. Työnopastus oppimistapahtumana (Helsilä 2009, 49)

Työnopastuksen suunnittelua ja toteutusta varten on kehitetty niin sanottu viiden askeleen menetelmä, jota kuvataan kuviossa 6. Opastustilanteen alkaa lähtötason arvioinnilla ja tavoitteiden päättämällä. Keskeistä tässä vaiheessa vahvistaa perehdytettävän motivaatiota ja luottamusta. Seuraavan askeleen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva tehtävästä. Työvaiheet kannattaa jakaa osiin, ja kun opastettava on oppinut yhden vaiheen, siirrytään seuraavaan. Tässä vaiheessa kannattaa välttää liikaa opastajakeskeisyyttä ja antaa myös opastettavalle suunvuoro. Kolmannen askeleen tarkoituksena on sisäisten mallien viimeisteleminen. Mielikuvaharjoittelu auttaa

ajatusten keskittämisessä työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Neljännellä askeleella opastettava tekee itse työvaiheen alusta loppuun asti. Ensin tehdään itsearviointi ja sen jälkeen opastaja arvioi. Harjoittelun tarve on yksilöllinen. Viidennellä askeleella opastettava työskentelee itsenäisesti ja opastettava käy välillä tarkastamassa tilanteen. Opastettavan voi laittaa opastamaan toista aloittelijaa. Näin voidaan varmistaa oppiminen. (Kangas 2003, 14–15.) Itse työsuorituksen mittaamisen lisäksi on syytä aina tarkastella myös muita seikkoja kuten asennetta, luotettavuutta, ahkeruutta ja laatua (Lepistö 2005, 65).



KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen -menetelmä (mukaillen Mäntynen & Penttinen 2007, 6)

Edellä kuvatun perinteisen perehdytysprosessin lisäksi on olemassa erilaisia perehdytyskonsepteja. Kupias ja Peltola (2009, 36–41) täydentävät, että vierihoitoperehdytyksessä on paljon samankaltaisia seikkoja kuin mentoroinnissa. Esimies tai valittu perehdyttäjä kertoo perehdyttävälle oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Perehdytys tapahtuu yhdessä työtä tehden. Perehdytyksen tueksi on tehty toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Laatuperehdytyksessä pääpaino on perehdytyksen kehittämisessä. Tiimeille ja yksiköille annetaan vastuuta perehdytyksen kehityksestä ja järjestämisestä. Räättälöidyssä perehdytyksessä joku henkilö tai taho toimii perehdytyksen keskusyksikkönä ja tulokkaan kokonaisperehdytyksen koordinoijana. Dialogisessa perehdytyksessä perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 36–41.)

Opiskelija tulee perehdyttää kuten muutkin uudet työntekijät. Pitää kuitenkin huomioida, kuinka kauan opiskelija on työpaikalla. Jos työpaikalla on toimivia perehdytyskäytänteitä, näitä voi soveltaa myös opiskelijoiden perehdytyksessä. Perehdyttämisasiat on hyvä jakaa pienempiin osiin. On hyvä aloittaa opiskelijaa lähimpinä olevista asioista kuten työtehtäviin ja -ympäristöön liittyvistä asioista, joista perehdytystä sitten laajennetaan. Keskeistä on, että opiskelijalle annetaan jatkuvaa palautetta toiminnastaan. Tämä edistää oppimista. Vuorovaikutus on ohjauksen ydin. Parhaimmillaan se on kohtaaminen, jossa opiskelija voi tuoda esille omaa ajatteluaan, oppimistaan ja osaamistaan. Toisaalta hän voi vastavuoroisesti kuulla työpaikka-ohjaajan ajatuksia. Vuorovaikutuksen tavoitteena on vastavuoroinen ja tarkentava vuoropuhelu. (Mykrä 2007, 14–16.)

Mykrä (2007, 15) jatkaa, että työturvallisuuslakia sovelletaan työsopimuksella tehtävän työn lisäksi opiskelijan työhön. Nuoren opiskelijan työturvallisuus on otettava erityisesti huomioon. Alle 18-vuotiaalle opiskelijalle ei saa antaa töitä, jotka ovat hänen ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselleen vahingoksi tai jotka vaativat häneltä suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin hänen ikäänsä tai voimiinsa nähden on kohtuullista. Lyhyessä työsuhteessa kuten alle viikon mittaisessa perehdytys käsittää vain välttämättömimmät työsuhdeasiat ja tiivistetyn työnopastuksen. Keskeisiä työsuhdeasioita ovat työaika, tauot ja tilat. Työopastuksessa pitää käsitellä menetelmät, laitteet, ja turvallisuusasiat. Toimiva tapa on valita koko työsuhteen ajaksi kokenut työpari olemassa olevasta henkilöstöstä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13.)

Perehdytys jää usein taka-alalle fuusioissa ja yrityskaupoissa. Näissä tilanteissa perehdyttämisessä on kuitenkin samat keinot kuin uuden työntekijän tullessa yritykseen. Perehdyttäminen vaatii erityisesti luottamuksen herättämistä, jolla saadaan tuloksellinen toiminta jatkumaan. Pitäisi kertoa henkilöstölle mahdollisimman alussa uuden yhdistyneen organisaation tavoitteet ja toimintastrategia. Vaikka heti ei olisi vastauksia henkilöstölle, on hyvä kertoa asioiden etene- misestä. (Österberg 2014, 123–124.)

Suomalaisen työntekijän lähtiessä ulkomaille työkomennukselle perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon myös työntekijän perhe, jos perheen jäsenet lähtevät mukaan. Työntekijän lähettävän organisaation on huolehdittava käytännön järjestelyistä kuten rokotuksista, asumisjär- jestelyistä, muuttokuljetuksista ja niin edelleen. Lisäksi pitää muistaa muassa työ- ja oles- keluluvat, käännökset todistuksista, viranomaistodistukset ja vakuutukset. On myös syytä antaa kieli- ja kulttuuriopetusta lähtijöille. Perehdyttäminen ei koske vain lähtöä toiseen maahan. Myös työntekijän palatessa takaisin kotimaahan, töihin perehdytys voi olla paikallaan. (Öster- berg 2014, 124–125.)

Esimiehen pitäisi keskustella perehdytettävän kanssa perehdytyksen onnistumisesta perehdy- tysjakson aikana tai viimeistään ennen sen päättymistä. Esimies voi esimerkiksi käydä perehdy- tyssuunnitelmaa tulokkaan kanssa läpi arvioiden onnistumista. Tällä tavoin voi tulla esille seik- koja, jotka pitäisi vielä selvittää. Olisi hyvä myös selvittää, mitkä ovat olleet haasteellisimpia asioita perehdytyksessä. Esimies saa perehdytyksen arvioinnin avulla myös tietoa, jolla voi ar- vioida tutoreiden onnistumista. (Hyppänen 2013, 223.)

Jos tulokkaita on samalla kertaa monta, voidaan perehdytyksen onnistumista arvioida anonyy- millä tulokaskyselyllä. Tulokaskyselyssä toivotaan mielipiteitä ja kokemuksia sekä rekrytointi- vaiheesta että perehdytyksestä. Koottujen tietojen pohjalta voi päätellä kehitystarpeet rekrytoin- tiin, perehdytykseen ja esimiestyöhön. Muutaman työntekijän kysely voidaan tehdä haastattele- malla, mutta usein epäkohtien selville saaminen on hankalampaa kuin anonyymissä kyselyssä. (Hyppänen 2013, 223–224.)

3.2.3 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tavoitetta: perehdytettävän tilanteen ja organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Perehdytyksen toteutumista seurataan samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia arvioidaan perehdytettävän kanssa, jotta saadaan selville tulevat kehittymistavoitteet. Laadullisen keskustelun avulla saadaan selville tulokkaan omia kokemuksia. Perehdytystoimenpiteiden arvioinnissa havainnoidaan sekä organisaation vastuuhenkilöiden että perehdytettävän omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan avulla voidaan varmistaa suunnitelman onnistuminen. Keskeistä on etsiä vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: saavutettiin tavoitteet ja mikä meni niin kuin suunniteltiin ja mikä taas ei. Pitää löytää puutteet ja korjaamiskohteet. (Kangas 2003, 16.) Keskeisenä arvioinnin kohteena perehdyttämisessä ovat ammattitiedot ja -taidot. Ammattitaito voidaan jakaa varsinaisiin työtaitoihin, jotka riippuvat kyseisestä tehtävästä, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaitoihin sekä sosiaalisiin taitoihin, johon kuuluu muun muassa yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. (Kangas & Hämäläinen 2010, 18.)

Seurannan ja arvioinnin apuna voi käyttää muun muassa tarkistuslistaa, kysymyksiä ja keskusteluja. Perehdytyksen tarkistuslistaa voi käyttää perehdytyksen seurantaan ja se soveltuu hyvin pikaiseen perehdytykseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.) Kaikkia asioita ei kannata käydä yhdessä läpi. Osa on itsenäisesti opeteltavissa. Tietotesteillä voidaan varmistaa, että perehdytettävä on tutustunut annettuun aineistoon ja opetellut sen. Jos perehdytettäviä on useita samaan aikaan, voidaan järjestää koulutustilaisuuksia, jossa voidaan yhdellä kertaa testata kaikkien osaamista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 18.)

Perehdytys on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista ja kannustamista. Työnteon ohella voidaan puolin ja toisin antaa palautetta. Seuranta-, arviointi- ja kehityskeskusteluihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen tekemällä valmiita kysymyksiä ja kommentteja. Perehdyttäjä kirjoittaa keskustelun pohjalta muistion ja vastaa siitä, että sovitut asiat toteutuvat. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Yrityksessä olisi hyvä kerätä myös yhteenvetotietoa perehdytyksen onnistumisesta. Seurannan pitää olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Pitää myös saada sellaista tietoa, jota voi käyttää hyödyksi. Tietoa voi kerätä esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Siinä voidaan esittää väittämiä perehdytyksen laadusta ja tyytyväisyydestä. Arviointia ei voida tehdä kuitenkaan pelkästään perehdytettävän mielihyvän perusteella vaan myös organisaation tavoitteet täytyy ottaa huomioon. Mielihyvä on toki tärkeää tulokkaan sitoutumisen kannalta. Ongelmia aiheuttaa myös se, että perehdytystä ei mielletä aina samalla tavalla. Suurissa organisaatioissa on luontevaa liittää perehdytyksen seuranta osaksi säännöllisiä työyhteisötutkimuksia. Myös laadullista tietoa voidaan kerätä järjestämällä tulokkaille yhteinen tilaisuus. Resurssit huomioon ottaen jokainen tulokas voidaan haastatella erikseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

3.3 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Työnteko ja siihen oppiminen ovat erityisesti lainsäädännön suojeluksessa. Laeissa on monia suoria ja epäsuoria määräyksiä perehdytykseen. Erityishuomio on työnantajan vastuussa opastaa työntekijä työhönsä. Työsopimuslaissa määrätään, että työntekijälle pitää luoda puitteet selviytyä työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää, työtä tai työmenetelmää muutettaessa. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työnantajan pitää antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän osaamisen ja kokemuksen perusteella työntekijä perehdytetään työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin ja työvälineisiin. Perehdytystä annetaan ennen uuden työtehtävän alkamista sekä työtehtävien ja työvälineiden muuttuessa. Perehdytyksen tarkoituksena on ennaltaehkäistä vaaroja ja terveyshaittoja töissä. Työnantaja, joka käyttää johtonsa ja valvontansa alaisena palveluksessa olevaa vuokratyövoimaa, on työn aikana velvollinen noudattamaan työturvallisuuslain säädöksiä. Täytyy huolehtia työntekijän perehdytyksestä työhön, työolosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin ja työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. Työn vastaanottajan on ennen työn aloittamista määriteltävä tarkasti vuokratyön edellyttämät ammatitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet sekä ilmoitettava ne vuokratyöntekijän työnantajalle. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Yhteisellä työpaikalla toimivilla on huolehtimisvelvoite. Yhteinen työpaikka on kyseessä, kun työpaikalla on pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan lisäksi useampi työnantaja tai itsenäinen työnsuorittaja. Kaikkien työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien on riittävällä keskinäisellä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella huolehdittava, että heidän toimintansa ei vaaranna työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. Pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on myös varmistettava, että hänen työpaikallaan työtä teettävä ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä niihin liittyvistä turvallisuusohjeista. On myös annettava tarpeelliset tiedot työpaikan palotorjuntaan, ensiapuun ja evakointiin liittyvistä toimenpiteistä sekä niihin liittyvistä nimetyistä henkilöistä. Näiden asioiden lisäksi pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on huolehdittava samalla työpaikalla toimivien työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien toimintojen yhteensovittamisesta. Pitää myös järjestää työpaikan liikenne sekä vaalia työpaikan yleistä järjestystä sekä siisteyttä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Lakia nuorista työntekijöistä sovelletaan alle 18-vuotiaisiin työ- tai virkasuhteessa oleviin henkilöihin. Työnantajan on varmistettava, että nuori työntekijä saa opetusta ja ohjausta työhönsä ammattitaidon, iän, kokemuksen ja muiden ominaisuuksien edellyttämällä tavalla. Henkilökohdasta opastusta täytyy antaa, jotta hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

Asetus nuorten työntekijäin suojelusta täydentää kymmenettä pykälää laista nuorista työntekijöistä. Erityisesti täytyy huolehtia siitä, että nuori työntekijä perehdytetään tarpeellisella tavalla ja laajuudella työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja mahdollisiin terveyshaittoihin sekä niiden torjuntaan. Tämä kattaa perehdytyksen esimerkiksi koneisiin, mahdollisiin kemiallisiin tuotteisiin, laitteiden huoltoon ja ensiapuohjeisiin. Ennen työn aloittamista on varmistettava työntekijän riittävä perehtyneisyys vaadittuihin asioihin. Nuori työntekijä on sijoitettava työvaiheen tai -menetelmän omaksumisen ajaksi ammattitaitoisen henkilön valvonnan ja opastuksen alaiseksi. Työnantajan on ilmoitettava oppivelvollisen nuoren huoltajalle mahdollisista vaaratekijöistä ja toteutuneista toimenpiteistä, jotka ovat koskeneet hänen turvallisuuttaan tai terveyttään. (Asetus nuorten työntekijäin suojelusta 27.6.1986/508.)

Pelastustoimiasetus täydentää pelastustoimilain 9 §:n 3 momentissa tarkoitettua suunnitelmaa. Vaaratilanteet ja niiden vaikutukset on selvitettävä. Pitää suunnitella toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ja suojautumismahdollisuudet. Täytyy varata ja kouluttaa suojelehenkilöstö. Myös muu henkilöstö perehdytetään suunnitelmaan. (Pelastustoimiasetus 27.8.1999/875.) Työsuojeluvaltuutetun täytyy ohjata edustamiensa työntekijöiden huomiota työn turvallisuutta ja terveellisyyttä edistäviin asioihin (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.)

4 PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN TALOUSPALVELU RIIHI OY:LLE

Ajatus perehdytysoppaan laatimiseen syntyi työharjoittelussa Talouspalvelu RIIHI Oy:ssä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yritys on nuori ja sillä ei ole vielä kirjallista perehdytysmateriaalia.

4.1 Perehdytysoppaan tavoitteet ja merkitys

Perehdytysoppaan päätavoite on uusien työntekijöiden sekä työharjoittelijoiden tiedon lisääminen ja perehdytyksen tukeminen. Alatavoitteita ovat työntekijöiden sitoutumisen, viihtymisen ja työnopastuksen parantaminen.

Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea perehdytystä. Työsuhteen alussa uutta asiaa tulee paljon ja työntekijän kyky omaksua tietoa on rajallinen. Perehdytysopas kokoaa keskeisimmät asiat yrityksestä ja työsuhteesta samojen kansien sisään. Näin varmistetaan, että olennaisia asioita ei unohteta kertoa. Paitsi työsuhteen alussa myös koko työsuhteen ajan työntekijä voi tarkistaa asioita perehdytysoppaasta. Toimeksiantajan yrityksessä työskentelee paljon työharjoittelijoita ja työssäoppijoita, joten perehdytysoppaassa käsitellään myös keskeisimmät asiat työnopastuksesta. Perehdytysoppaasta on tehostuneen perehdytyksen lisäksi myös muuta hyötyä työnantajalle. Suunnitteluprosessin aikana voi syntyä uusia ideoita ja ehkä uusia tapoja kehittää perehdytystä. Kun asioita käsitellään ja tuotetaan kirjallista materiaalia, niin syntyy tilanteita, joissa itsestään selvyyksinä pidettyjä asioita kyseenalaistetaan.

4.2 Perehdytysoppaan suunnittelu

Kun perehdytysoppaan tavoitteet olivat selvillä, alkoi perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus. Suunnittelu ja toteutus menivät osittain päällekkäin, mutta sisällön suuret linjat alkoivat muotoutua jo opinnäytetyöprosessin alussa. Suunnittelussa oli paljon apua siitä, että olin itse ollut

työharjoittelussa toimeksiantajan yrityksessä ja minulle oli syntynyt visio perehdytysoppaasta. Aloitin opinnäytetyön tekemisen työharjoitteluaikani ja pystyin ideoimaan työnantajan kanssa perehdytysopasta usean kuukauden ajan työn lomassa ja kahvitauoilla. Tutustuin aiheista tehtyihin opinnäytetöihin, lähdekirjallisuuteen, erilaisiin perehdytysoppaisiin ja yrityksen materiaaleihin. Erityisesti yrityksen laatukäsikirjasta ja viestintään liittyvistä materiaaleista sain paljon käyttökelpoista tietoa.

Suunnitteluprosessissa myös työnantaja suunnitteli tulevaa. Yrityksellä ei ole vielä palkattua henkilökuntaa, joten työsuhteeseen liittyvät seikat piti suunnitella alusta asti. Toki käytäntöjä oli jouduttu miettimään jo työharjoittelijoiden kohdalla, mutta viimeistään nyt asiat piti siirtää paperille. Perehdytysoppaan suunnittelun aikana tuli paljon tietoa, joka auttaa ensimmäistä työntekijää palkattaessa. Usein mikroyrityksissä ensimmäisten työntekijöiden palkkaamiseen liittyy paljon epäselviä asioita, työnantaja ei ole ehkä tietoinen velvollisuuksistaan. Perehdytysoppaan laatiminen näin aikaisessa vaiheessa varmisti sen, että asiat on suunniteltu ennen kuin palkkaaminen tapahtuu.

Valitsin perehdytysoppaan pohjaksi Lahden ammattikorkeakoulun Hyvä perehdytys –opas julkaisun esimerkin henkilöstöoppaan sisällöstä. En käyttänyt henkilöstöopasesimerkkiä suoraan omassa oppaassani, vaan muokkasin lähdeluettelon sopimaan juuri tämän yrityksen tarpeisiin. Jätin joitakin asioita käsittelemättä ja käsittelin myös sellaisia asioita, joita esimerkkipohjassa ei käsitelty. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee paljon työssäoppijoita ja työharjoittelijoita, joten jo aikaisessa suunnitteluvaiheessa oli selvää, että oppaassa käsitellään keskeisimmät asiat työnopastuksesta. Käytin yrityksen laatukäsikirjaa ja omia havaintojani työnopastusosion suunnittelussa. Olin havainnoinut asioita, jotka tuottivat muille työharjoittelijoille ongelmia tai olivat vaikeasti muistettavia.

4.3 Perehdytysoppaan toteutus ja sisältö

Toimeksiantajan kanssa pidettiin aloituspalaveri, jonka aikana keskusteltiin perehdytysoppaan sisällöstä. Toimeksiantaja suunnitteli perehdytysprosessin aikana työsuhde-pääluvun sisällön.

Toimeksiantajan muistiinpanojen ja aloituspalaverin pohjalta aloitettiin perehdytysoppaan laatiminen. Toimeksiantaja tarkasti oppaan ensimmäisen version ja ehdotti korjauksia ja lisäyksiä. Oppaan laatimisessa vaihtelivat itsenäinen työskentely ja toimeksiantajan kanssa ideointi ja ajatustenvaihto. Opasta laadittiin toimeksiantajan tiloissa, joka mahdollisti runsaan kanssakäymisen ja ajantasaisen palautteen antamisen.

Oppaassa käytetään Talouspalvelu RIIHE:n teemavärejä mustaa ja vihreää. Myös fonttina käytetään yrityksen pääasiallista fonttia Corbelia. Toimeksiantajan yrityksessä viestintä pyritään pitämään yhdenmukaisena ja siksi myös sisäiset viestintämateriaalit, kuten perehdytysopas pitää olla linjassa muiden materiaalien kanssa. Tämä näkyy oppaan visuaalisissa elementeissä ja kieliasussa. Oppaan kieli on hyvää asiatyylä, jonka tarkoituksena on välittää tietoa yksiselitteisesti ja tehokkaasti. Oppaassa on kansisivu, jossa on yrityksen nimi, logo sekä yhteystiedot, oppaan nimi, kuva ja oppaan sisällysluettelon pääluvut. Oppaan kansikuvassa on luontokuva, jossa on hirren pätkä ja nuorta vihreää kasvillisuutta. Kasvit kuvastavat Talouspalvelu RIIHE:n ideologiaa jatkuvasta kasvusta, kehityksestä ja uusiutumisen. Hirsi kuvaa RIIHE:n kotipaikkaa maaseutuvoitoisella Pohjanmaalla.

Kansilehden jälkeen on työnantajan tervetuloa-kirjoitus uudelle työntekijälle. Kaikissa oppaissa tätä ei ole, mutta toimeksiantajan kanssa näimme, että se antaa lisäarvoa oppaalle. Sisällysluettelo on yksityiskohtainen. Tarkoituksena on, että työntekijä löytää oppaasta nopeasti tarvitsemansa kohdan. Sisällysluettelon jälkeen alkaa sivunumerointi. Perehdytysopas koostuu neljästä pääluvusta, jotka ovat Talouspalvelu RIIHI Oy, työsuhde, muut käytännöt ja alan ja yrityksen käyttämät lyhenteet ja erityissanasto. Sisällössä edetään yrityksen esittelystä työsuhteeseen ja muihin käytäntöihin. Muissa käytännöissä on työnopastusosio. Lopussa on lyhyesti yrityksen käyttämää erityissanastoa.

Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään itse yritystä. Lyhyesti käydään läpi yrityksen historia, asiakkaat ja muita sidosryhmiä. Asiakkaisiin perehdytys on yksi tärkeimmistä, mutta salassapitoasiat täytyy ottaa huomioon ja asiakkaista puhutaan hyvin yleisellä tasolla. Seuraavaksi käsi-

tellään yrityksen toiminta-ajatusta ja toimintasuunnitelmaa. Toiminta-ajatus voi jäädä työntekijälle epäselväksi, vaikka hän toimisi pitkänkin aikaa yrityksessä. Työntekijä voi tietää, miten pitää toimia, mutta ei tiedä miksi. Viimeisenä käsitellään yrityksen tarjoamia palveluita. Tarkoituksena on, että työntekijä saa heti alussa tietää yrityksen tarjoamien palveluiden laajuudesta. Yksityiskohdat tarkentuvat käytännön työskentelyssä.

Toisessa pääluvussa käsitellään työsuhteen keskeisimmät seikat. Ensin käsitellään työsuhteen aloittamista. Kerrotaan muun muassa, mitä työehtosopimusta työsuhteeseen sovelletaan ja minkä mittainen koeaika on, sekä tarvitseeko työntekijän toimittaa erilaisia todistuksia työnantajalle. Alkukappaleessa kerrotaan myös, miten työntekijän vastuut ja toimenkuva määräytyvät. Sen jälkeen edetään tehtävistä, työajoista, palkan määräytymisestä ja lomista yksityiskohtiin työpaikan käytännöistä kuten vakuutuksiin ja työterveyshuoltoon. Palkkauskappaleessa kerrotaan tiiviisti, mutta informatiivisesti, miten palkka määräytyy, milloin se maksetaan sekä keltä palkkauksesta voi kysyä.

Oppaassa käsitellään myös toiminta tapaturman, oman sairastumisen ja lapsen sairastumisen kohdalla. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä tietää jo ennen sairastumista tai tapaturmaa, miten pitää toimia. Kirjalliset ohjeet myös auttavat varmistamaan tasapuolisen kohtelun työntekijöiden välillä. Työpaikalla käytetään liukuvaa työaika ja se voi olla monelle käsitteenä tuntematon. Liukuva työaika käsitellään oppaassa yksityiskohtaisesti. Työhön kuuluu etätöiden tekemistä ja matkustamista asiakkaiden luokse. Etätöiden tekemisessä korostuu salassapidon järjestäminen ja matkustamiskäytännöissä erilaiset korvaukset ja kulkemisen järjestäminen. Myös osa-aikaisuuteen ja sivutoimiin on otettu kantaa. Työsuhde-pääluvun tärkein tehtävä on auttaa työntekijää ja työnantajaa tiedostamaan omat vastuunsa ja oikeutensa. Tämä mahdollistaa onnistuneen työsuhteen.

Kolmas pääluku käsittelee muita työpaikan käytäntöjä. Muut käytännöt -osio on laaja. Se käsittelee muita mainitsemisen arvoisia käytäntöjä, joita ei mainita työsuhde luvussa. Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti yrityksen toimitilat ja paikoitusalueet sekä yrityksen hankinnoista vastaami-

nen. Siinä käsitellään myös markkinoinnin käytäntöjä kuten ulkoista ja sisäistä markkinointiviestintää ja asiakaspalvelua. Yrityksen asiakaspalvelun ja markkinoinnin täytyy olla yrityksen tavoitteiden mukaista ja yhtenäistä. Viestintä-kappaleessa käydään läpi yrityksen käyttämiä viestintävälineitä sekä visuaaliseen viestintään kuuluvia seikkoja kuten yrityksen värejä ja fontteja. Yrityksen oman markkinoinnin lisäksi markkinointi kappaleessa otetaan kantaa asiakasyritysten markkinointiin, koska ei sovi unohtaa, että RIIHI edustaa työtä tehdessään myös asiakkaitaan.

Toimeksiantajan alalla työtä tehdään käytännössä suurimmaksi osaksi tietokoneella käyttäen eri ohjelmia. Näihin perehdytään työvälineet ja tietohallintopalvelut -luvussa. Eri tietokoneohjelmien lisäksi työntekijän on hallittava matkapuhelimen ja sähköpostin käyttäminen sekä näihin liittyvät automaattiset viestit. On tärkeää, että työntekijän ollessa lomalla sähköposti lähettää automaattiviestin lomasta, ettei yhteydenottaja turhaan odota tai ihmettele. Lisäksi sähköiseen työskentelyyn liittyy tietoturva-asioita. Oppaassa annetaan ohjeita salasalasanojen tekemiseen ja niiden säilyttämiseen.

Henkilöstöpalvelut: kehittäminen ja koulutus –luvussa käsitellään kehityskeskustelujen käyminen ja niiden tarkoitus. Koulutus ja jatkuva kehittyminen ovat tärkeää tietotyössä, jota taloushallintopalvelujen tuottaminen on. Lait, asetukset ja säädökset eivät ole muuttumattomia. Myös uudet ohjelmat ja työskentelytavat vaativat jatkuvaa uuden oppimista. Työntekijöille tarjottavat työsuhte-edut ja virkistystoiminta käsitellään kolmannessa pääluvussa. Näin kaikki saavat tasapuolisesti tietoa eduista ja tarjolla olevasta virkistystoiminnasta.

Muut käytännöt pääluvun loppupuolella käsitellään pääkohdat Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA:sta. Karttunen (2011,20) painottaa, että jokainen liike-tai ammattitoimintaa harjoittava on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Juridisen muodon pohjalta kirjanpitovelvollisia ovat myös muun muassa osakeyhtiö, osuuskunta, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, yhdistys ja asumisoikeusyhdistys. (Karttunen 2011, 20.) Yrityksen johdon vastuulla on kirjanpidon järjestäminen (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009). Kirjanpidon tekoa säätelevät kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus (Karttunen 2011, 19). Taloushallinnon palveluyritys tarjoaa ulkoistettuja taloushallinnon asiantuntijapalveluja. Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA

auttaa hyvän tilitoimistotavan noudattamisessa. Sen avulla voi tuottaa laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa asiakkaille, viranomaisille ja muille sidosryhmille. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2012, 3-6.) Tarkoituksena on, että uudet työntekijät ovat tietoisia tästä standardista ja muistavat tutustua sen täyteen versioon tarkemmin. Se toimii myös sopivana siirtymänä työnopastuslukiuihin. Kirjanpito- ja palkanlaskentaluvuissa käsitellään yrityksen tapa tuottaa käytännössä nämä palvelut. Kerrotaan, mitä ohjelmaa käytetään, mihin tietoja tallennetaan sekä muita käytännön ohjeita. Tavoitteena on helpottaa työharjoittelijoiden työtä ja vähentää ulkoa muistettava asioita. Myös kokeneemmat uudet työntekijät voivat hyötyä työnopastusosiosta, koska samat työt voidaan tehdä hyvin monella tapaa.

Neljäs pääluku käsittelee yrityksen ja alan yleisesti käyttämiä lyhenteitä ja erityissanastoa. Tästä osiosta hyötyvät eniten työssäoppijat ja työharjoittelijat sekä vähemmän kokeneet uudet työntekijät. Lyhenteitä käytetään työpaikoilla usein ja erityisesti sähköisissä viesteissä. Neljännen pääluvun jälkeen on oppaan lähdeluettelo.

Käytännössä oppaan laatiminen toteutettiin Microsoft Publisher 2013 -ohjelmalla. Ohjelmassa on tarvittavat toiminnot ja oppaan päivittäminen on helppoa. Oppaasta tulostetaan myös paperiversioita. Perehdytysoppaan ulkomuodoksi muotoutui vihkomallisen opas, jonka sivut ovat A5-arkin kokoisia. Tämä koko on minusta hyvä oppaalle, koska se on käytännöllisempi lukea ja käyttää kuin A4-arkin kokoinen opas. Se myös erottuu kokonsa puolesta paremmin muista papereista.

4.4 Perehdytysoppaan käyttäminen

Perehdytysopas on tarkoitettu sekä työntekijöiden että työnantajan käyttöön. Perehdytysoppaasta tulostetaan tarpeen mukaan paperiversioita työssäoppijoille, työharjoittelijoille ja uusille työntekijöille. Sähköinen versio ladataan Onedrive-pilvipalveluun, josta se on helposti saatavilla. Tarkoituksena ei ole korvata perehdytystä oppaalla vaan käyttää sitä lisänä perehdytykses-

sä ja työnopastuksessa. Perehdytysopas voidaan antaa luettavaksi jo ennen työsuhdetta, jolloin saavutetaan suurin hyöty. Tulokas saa näin itsenäistä aikaa tutustua yritykseen, ja kun työsuhde tai työharjoittelu alkaa, niin yritys tuntuu tutummalta ja kaikki ei ole uutta. Tulokkaan on myös helpompi esittää kysymyksiä, kun hän jo hieman perehtynyt yritykseen. Perehdytysoppaasta työpaikalla kauemmin ollut työntekijä voi tarkistaa esimerkiksi liukuvaan työaikaan liittyviä seikkoja.

Työnantaja voi käyttää opasta perehdytyksen kehittämisessä ja suunnittelussa apuna. Perehdytysoppaan suunnitteluprosessissa yhdessä työnantajan kanssa suunniteltiin työsuhdeasiat, jotka tulevat ajankohtaisiksi, kun ensimmäinen työntekijä palkataan. Työnantaja voi tarkistaa suunnitellut työsuhdeasiat suoraan perehdytysoppaasta. Työnantaja vastaa perehdytysoppaan ajantasalla pitämisestä ja päivittämisestä.

5 POHDINTA

Ajatus perehdytysoppaan laatimiseen syntyi työharjoittelussa toimeksiantajan yrityksessä. Yrityksessä käytettiin paljon työharjoittelijoita ja työssäoppijoita, mutta kirjallista perehdytysmateriaalia ei ollut. Yrityksellä oli myös tarve kirjalliselle työnopastusmateriaalille, joten perehdytysoppaassa käsitellään myös keskeisimmät asiat työnopastuksesta. Opinnäytetyöni aihe on minusta mielenkiintoinen ja uskon henkilöstöjohtamisen sekä perehdytyksen teorian osaamisesta olevan hyötyä myöhemmin elämässä. Tähtään tulevaisuudessa esimiesasemaan ja uskon, että voin opinnäytetyölläni osoittaa kiinnostusta ja mielenkiintoa henkilöstöasioihin.

Opinnäyteprosessi käynnistyi maaliskuun lopussa 2015. Ensimmäiseksi keskustelimme toimeksiantajan kanssa perehdytysoppaan tavoitteista ja sisällöstä alustavasti. Opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessä tutustuin perehdytystä ja henkilöstöjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Jo aikaisessa vaiheessa tein teoreettisen viitekehyksen, jonka pohjalta valitsin henkilöstöjohtamisen alta perehdytysoppaan laatimisen kannalta keskeisimmät käsitteet. Olen tyytyväinen siihen, miten sain rajattua laajan henkilöstöjohtamisen käsitteen alakäsitteisiin, jotka olen työssäni käsitellyt henkilöstöjohtamisen alalukuina. Perehdytystä käsitteelin omana päälukunaan. Henkilöstön perehdytyksen käsittelyn aloitin käsitteen määrittelyllä ja tavoitteiden kertomisella. Sen jälkeen käsitteelin perehdytystä prosessina ja viimeiseksi avasin perehdytystä koskevaa lainsäädäntöä. Tietoperusta etenee mielestäni johdonmukaisesti. Teoriaperustan kokoaminen vei pari kuukautta. Sain mielestäni koottua kattavan tietoperustan, jossa on käytetty runsaasti eri tietolähteitä. Työssäni on myös lähteiden vuoropuhelua. Olisin voinut ilmaista tietoperustassa enemmän omia mielipiteitäni ja oivalluksia.

Toimeksiantajan kanssa keskustelimme ja suunnittelimme perehdytysopasta vapaamuotoisesti työn lomassa ja kahvitauoilla usean kuukauden ajan. Varsinaisesti aloitin perehdytysoppaan laatimisen kesäkuussa 2015. Pidimme toimeksiantajan kanssa yhden työpäivän mittaisen suunnittelukokouksen, jossa suunnittelimme perehdytysoppaan sisällön. Pohjana käytimme löytämäni Lahden ammattikorkeakoulun julkaisua Hyvä perehdytys –opas. Toimeksiantaja suunnitteli työsuhteeseen liittyvät käytännöt ja kirjasin ne ylös. Suunnittelimme yhdessä muita käytäntöjä,

jotka olisi hyvä mainita oppaassa. Uskon, että minusta oli paljon hyötyä, koska pystyin sanomaan, mitkä asiat minulle olivat työharjoittelun aikana uusia ja mainitsemisen arvoisia.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi 20-sivuinen perehdytysopas. Oppaasta tehtiin sähköinen ja paperinen versio. Opas alkaa yrittäjän tervehdyksellä uudelle työntekijälle. Sen jälkeen on yksityiskohtainen sisällysluettelo. Opas on jaettu neljään pääluukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään yritystietoja kuten yrityksen historiaa, asiakkaita ja palveluita. Toisessa pääluvussa käsitellään työsuhteeseen kuuluvia asioita kuten palkkausta, työaikoja ja työterveyshuoltoa. Kolmas pääluku sisältää muita käytäntöjä ja työnopastusta. Muita käytäntöjä ovat esimerkiksi yrityksen virkistystoiminta ja viestintä. Työnopastus sisältää keskeisimmät seikat yrityksen tavasta toteuttaa kirjanpito ja palkanlaskenta. Neljännessä pääluvussa listataan alan ja yrityksen käyttämiä lyhenteitä ja erityissanastoa.

Toteutin oppaan itse ja myös oppaan muotoseikat. Sain mielestäni tehtyä helppolukuisen vihkomallisen oppaan, jonka visuaalisissa elementeissä on otettu huomioon yrityksen käyttämät värit ja fontit. Toimeksiantaja oli tyytyväinen valintoihini. Oppaan laatiminen eteni joutuisasti ja siitä oli suuri hyöty, että tein opasta toimeksiantajan tiloissa. Sain neuvot ja palautteen heti. Sillä oli myös merkitystä, että opasta oli mietitty usean kuukauden ajan ennen toteutusta. Sain perehdytysoppaan valmiiksi kesäkuun aikana.

Prosessi eteni suunniteltua nopeammin ja olen tyytyväinen omaan työskentelyyni. Pysyin hyvin suunnitelmassani ja opinnäytetyö valmistui ajallaan. Jaksoin työstää opinnäytetyön teoriaperustaa, vaikka olin samaan aikaan työharjoittelussa. Toimeksiantaja oli sitoutunut ja yhteistyö sujui hyvin. Olin mielestäni aktiivinen ottamaan toimeksiantajaan yhteyttä. Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon. Henkilöstöjohtamista ja perehdytystä koskeva osaamiseni rajoittui lähinnä omiin kokemuksiini ja yhteen henkilöstöressurssien johtamisen opintojaksoon. Ajattelin perehdytystä paljon kapeammin ennen opinnäytetyön tekemistä. Olen myös tulevaisuudessa paljon kriittisempi sen suhteen, millaista perehdytystä saan tulevissa työpaikoissa. Perehdytysoppaan laatiminen oli mielenkiintoista. Työnopastusosiossa sain kerrattu työharjoittelussa oppimiani asioita. Opasta tehdessä pääsin myös miettimään sisäiseen markkinointiviestintään liittyviä elementtejä kuten oppaan sanavalintoja, kuvia ja värejä.

Tulevaisuudessa toimeksiantajan vastuulla on oppaan päivittäminen. Jatkokeittämissideana voisi olla pieni muotoinen kyselytutkimus yrityksen uusille työntekijöille ja työharjoittelijoille. Tutkimuksessa voitaisiin kerätä mielipiteitä ja kehitysideoita perehdytysoppaasta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Asetus nuorten työntekijäin suojelusta 27.6.1986/508.

Eigenhuis, A. & Dijk, R. 2007. High Performance Business Strategy. Inspiring success through effective human resource management. Lontoo ja Philadelphia: Kogan Page.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3., uudistettu painos. Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. 3.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Karttunen, J. 2011. Hyvä tilinpäätöstapa. Pienille yrityksille. 9., uudistettu painos. Helsinki: Taloushallintoliiton Julkaisut Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaali. 4. osa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.

Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä –opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. 3.painos. Vammala: ESR

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2007. Työhön perehdyttäminen ja opastus -ennakoivaa työnsuojelua. 2. painos. Helsinki: Painojussit Oy.

Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Pdf-dokumentti. Saatavissa: www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Henkilostovoimavarat.pdf. Luettu 20.4.2015

Pelastustoimiasetus 27.8.1999/875.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tieto-sanomaa Oy.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suomen Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/. Luettu:12.5.2015.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2012. TAL-STA tilitoimiston arkeen. Työkirja. Sähköinen kirja.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8 painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYpro.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Virtanen, V. 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-09-29_008.html. Luettu 26.7.2015.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin kamari Oy.



Sisällysluettelo

• 1. Talouspalvelu RIIHI Oy	1
• Yrityksen historia ja sidosryhmät	1
• Asiakkaat	2
• Toiminta-ajatus ja toimintasuunnitelma	2
• Palvelut	
• 2. Työsuhde	3
• Alku	3
• Tehtävät	
• Palkkaus	3
• Osa-aikaisuus ja sivutoimet	3
• Vuosiloma	4
• Työajat	4
• Etätyö	4
• Matkustamiskäytännöt	5
• Poissaolokäytännöt	5
• Työsuojelu ja kristitoiminta	5
• Työterveyshuolto	6
• Vakuutukset	7
• 3. Muut käytännöt	7
• Asiakaspalvelu	7
• Hankinnat ja talous	7
• Henkilöstöpalvelut: kehittäminen ja koulutus	7
• Työvälineet ja tietohallintopalvelu	8
• Tilat: sijainti ja kulkeminen	9
• Viestintä ja markkinointi	9



Sisällysluettelo

• Virkistystoiminta ja työsuhde--edut	20
• Taloushallinnon ja tilinpidon toimintastandardi	21
TAL - STA	
• Kirjanpito	12
• Palkanlaskenta	14
• 4. Alan ja yrityksen käyttämät lyhenteet ja erityissanasto	15
• Pl	15
• Kp	15
• Uo	15
• Katsota -tunniste	15
• Lähteet	16