

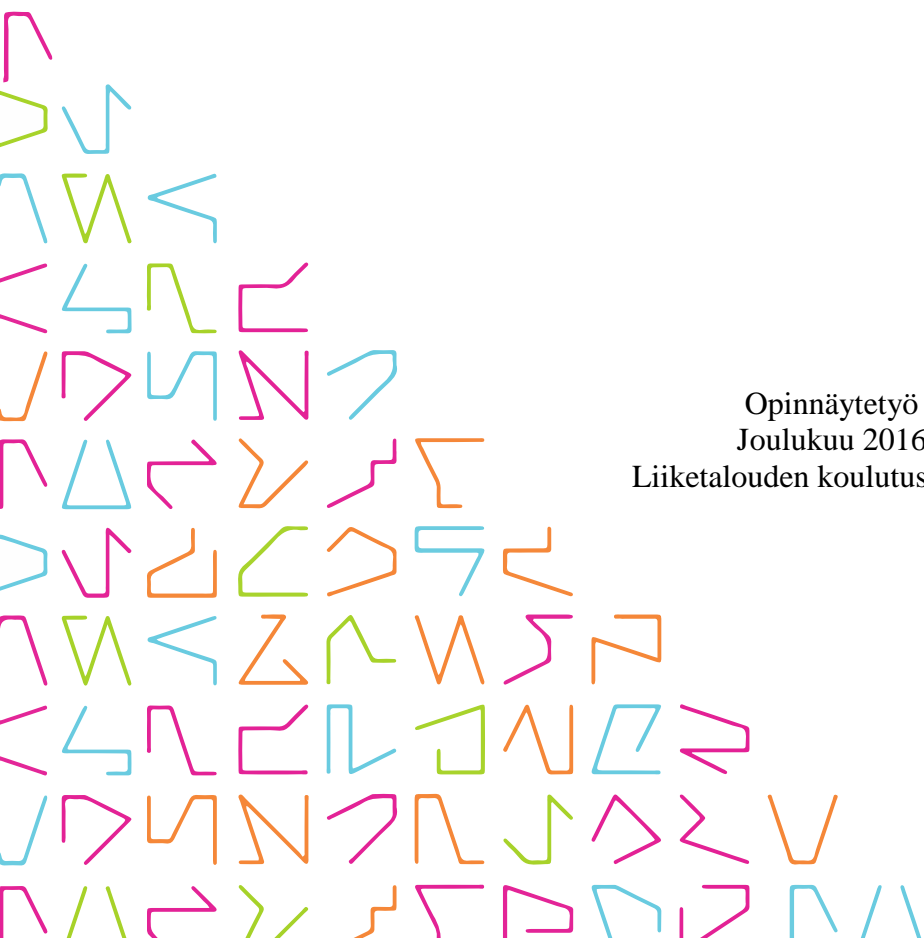


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VUOSIKELLON KEHITTÄMINEN OSAKSI YRITYKSEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄÄ

Saara Valkeaniemi

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VALKEANIEMI SAARA

Henkilöstöjohtamisen vuosikellon kehittäminen osaksi yrityksen toimintajärjestelmää

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Joulukuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstöjohtamisen vuosikello osaksi toimeksiantajayrityksen toimintajärjestelmää. Työn tarkoituksena oli rakentaa tarvittavat henkilöstöjohtamisen työkalut sekä yhtenäistää yrityksen toimintatapoja, jotka pidemmässä juoksussa tulisivat helpottamaan sekä parantamaan yrityksen henkilöstöjohtamista. Toimeksiantaja esiintyy opinnäytetyössä nimellä yritys X. Se on Pirkanmaalla toimiva metalliteollisuuden pk-yritys. Suomen heikon taloustilanteen vuoksi yrityksessä oli keskitytty lähinnä tuloksen tekemiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Tämän seurauksena henkilöstöjohtamisen selkeät ohjeet, toimintatavat ja työkalut puuttuivat.

Työ on laadittu kehittämistyönä toiminnallisen opinnäytteen menetelmin. Varsinaista tutkimuskysymystä ei toimeksiannon perusteella pystytty asettamaan, vaan lopputuloksena oli tarkoitus tuottaa konkreettinen aineisto henkilöstöjohtamisen tueksi. Työn teoreettisena viitekehysenä käsiteltiin henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Teoreettisen osan keskeisenä ideana oli vastata kysymyksiin: Miten prosessit etenevät ja mitä toimintatapoja sekä työkaluja yrityksessä olisi asianmukaista olla?

Tietoperustana opinnäytetyössä on käytetty henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, tietokantoja sekä yritystoiminnan lainsäädäntöjä. Toiminnallinen osuus on toteutettu toimeksiantoyrityksen Toimitusjohtajan kanssa lukuisilla keskusteluilla ja yrityksen muiden edustajien esiin tulleilla näkökulmilla. Näiden lisäksi aineistoa kerättiin yrityksen tietokannasta. Yrityksessä työskenteleminen toi omaa näkökulmaa työn toteutukseen, auttoi havaitsemaan kehitystä vaativia toimenpiteitä sekä edesauttoi aiheen kiinnostavuutta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi henkilöstöjohtamisen vuosikello materiaaleineen, jotka tallennettiin yrityksen toimintajärjestelmään. Yrityksen olemassa olevia henkilöstöjohtamisen toimintatapoja jatkojalostettiin ja lisäksi kehitettiin uusia toimintatapoja sekä työkaluja, joita ovat muun muassa perehdytyslomake, lähtökysely, kehitys- ja tavoitekeskustelulomake, päihdetoimintamalli sekä varhaisen välittämisen malli. Henkilöstöjohtamisen vuosikellon mukaisesti yrityksessä tullaan vuonna 2017 ottamaan käyttöön uudet toimintatavat ja hyödyntämään niihin kehitettyjä työkaluja.

Opinnäytetyö jättää tilaa jatkotutkimuksille ja aiheen kehittämiseksi. Yrityksessä voidaan tutkia henkilöstöjohtamisen vuosikellon käyttöönoton toimivuutta ja sen tuomaa hyötyä työyhteisössä. Yleisesti ottaen henkilöstöjohtaminen elää murroksessa koko ajan, joten toimintatapoja sekä työkaluja on mahdollisuus kehittää jatkuvasti yrityskohdittaisimmiksi.

---

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, vuosikello

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VALKEANIEMI SAARA  
Developing an Annual Plan for HR Management

Bachelor's thesis 82 pages, appendices 14 pages  
December 2016

---

The objective of this thesis was to develop an annual plan for human resources management. The aim of this study was to build the necessary tools for improving and facilitating the company's human resources management in practice. The commissioner of the thesis is here called Company X, but it is an SME operating in metal industry and based in Pirkanmaa region, Finland.

This thesis was executed as a response to the commissioner's genuine need for functional development work. The theoretical section of the thesis was based on literature, databases and legislation on the various areas of the human resources management. The data for the functional part of the thesis were collected through multiple interviews and conversations with the managing director of the company, and also with the help of other employees. Furthermore, the data were collected by utilizing the company's own database. Since the author of the thesis works for the commissioning company, it was easier to observe the problems in the HR system of the company. This also endorsed her interest in writing the thesis on this actual topic.

The outcome of this thesis was the annual plan, which was developed to support the human resources management of the company. The detailed materials of the annual plan are now recorded in the company's operating system. The existing HR procedures of the company were improved through this thesis, but also many new HR procedures and tools were developed, e.g. introduction form, termination inquiry and development discussion form. The company will implement the procedures accordingly in 2017. The findings of this study indicate that further investigation can be executed, for example, by investigating the introduction of the policies.

---

Key words: human resources management, annual plan

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tavoite ja tausta .....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta .....	8
1.3	Opinnäytetyön kulku.....	9
2	TOIMEKSIANTAJAN LÄHTÖKOHTA .....	10
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ERI OSA-ALUEET .....	11
3.1	Henkilöstöjohtaminen .....	11
3.2	Lait, asetukset ja sopimukset .....	12
3.3	Rekrytointi .....	14
3.3.1	Hankintakanavat.....	14
3.3.2	Työpaikkailmoitus ja rekrytointihaastattelu.....	16
3.3.3	Prosessin jälkihoito .....	17
3.4	Perehdytys.....	17
3.4.1	Perehdytyksen vastuu .....	18
3.4.2	Vaiheet ja ympäristön osatekijät .....	19
3.4.3	Poistuva työntekijä .....	21
3.5	Esimies-alaiskeskustelut .....	22
3.5.1	Valmistautuminen .....	23
3.5.2	Esimies-alaiskeskustelulomake ja keskusteluiden painopisteet.....	24
3.5.3	Kirjallinen dokumentointi ja keskusteluiden arvioinnit.....	25
3.5.4	Kouluttaminen.....	26
3.6	Palkan maksaminen .....	26
3.6.1	Vuotuisen työajan lyhentäminen.....	27
3.6.2	Matkakulut .....	28
3.6.3	Vuosiloma .....	28
3.7	Työtyytyväisyyden tutkiminen .....	29
3.7.1	Kyselyn laatiminen ja valmistautuminen .....	29
3.7.2	Tulosten analysointi ja purkutilaisuudet .....	30
3.8	Jatkuva parantaminen .....	31
3.9	Työsuojelu .....	33
3.9.1	Yhteistoiminta.....	34
3.9.2	Työterveyshuolto.....	35
3.9.3	Ennakoiva toimintalinja päihteissä .....	36
3.9.4	Varhainen välittäminen .....	37
3.10	Henkilöstöpalvelut .....	38
3.10.1	Tyky-päivät .....	39

3.10.2 Harrastustoiminta .....	39
3.10.3 Henkilöstön palkitseminen .....	40
3.10.4 Henkilökunta-alennus .....	40
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VUOSIKELLON KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....	41
4.1 Toteutusprosessi.....	41
4.2 Vuosikellon määritelmä .....	43
4.3 Aineiston hankinta .....	43
5 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VUOSIKELLO .....	45
5.1 Henkilöstöjohtamisen vuosikello.....	45
5.2 Rekrytointi .....	46
5.3 Perehdytys.....	47
5.4 Kehitys- ja tavoitekeskustelut .....	49
5.4.1 Toteutusprosessi.....	49
5.4.2 Kouluttaminen.....	50
5.5 Palkan maksaminen .....	51
5.5.1 Palkanmaksun peruste ja toistuvuus.....	51
5.5.2 Vuosiloma .....	52
5.5.3 Työajan lyhennykset, ylityövapaat ja muut luvalliset poissaolot.....	53
5.6 Työtyytyväisyyden tutkiminen .....	54
5.7 Jatkuva parantaminen .....	55
5.8 Työsuojelu .....	57
5.8.1 Työsuojelutoimikunta .....	57
5.8.2 Työterveyshuolto.....	58
5.8.3 Päihdetoimintamalli .....	58
5.8.4 Varhainen välittäminen .....	59
5.9 Henkilöstöpalvelut .....	60
5.9.1 Tyky-päivät .....	60
5.9.2 Liikunta- ja kulttuurisetelit.....	61
5.9.3 Henkilöstön palkitseminen.....	61
5.9.4 Henkilökunta-alennukset.....	62
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	63
LÄHTEET .....	66
LIITTEET .....	69
Liite 1. Työpaikkailmoituksen runko .....	69
Liite 2. Perehdytyslomake .....	70
Liite 3. Lähtökyselylomake .....	71
Liite 4. Kehitys- ja tavoitekeskustelulomake .....	72
Liite 5. JP-aloitelomake.....	75

Liite 6. Päihdetoimintamalli .....	76
Liite 7. Puheeksiottokeskustelulomake .....	81
Liite 8. Varhaisen välittämisenmalli.....	82

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tavoite ja tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamisen vuosikello osaksi toimeksiantajayrityksen toimintajärjestelmää. Työn tarkoituksena on rakentaa tarvittavat henkilöstöjohtamisen työkalut sekä yhtenäistää yrityksen toimintatapoja, jotka pidemmässä juoksussa tulisivat helpottamaan sekä parantamaan yrityksen henkilöstöjohtamista. Toimeksiantaja esiintyy opinnäytetyössä nimellä yritys X. Se on Pirkanmaalla toimiva metalliteollisuuden pk-yritys. Suomen heikon taloustilanteen vuoksi yrityksessä on keskitytty lähinnä tuloksen tekemiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Tämän seurauksena henkilöstöjohtamisen selkeät ohjeet, toimintatavat ja työkalut puuttuvat.

Työ on laadittu kehittämistyönä toiminnallisen opinnäytteen menetelmin. Varsinaista tutkimuskysymystä ei toimeksiannon perusteella pystytty asettamaan, vaan lopputuloksena on tarkoitus tuottaa konkreettinen aineisto henkilöstöjohtamisen tueksi. Kehittämällä ja ottamalla uusia toimintatapoja käyttöön parannetaan henkilöstön työhyvinvointia, työkykyä, työturvallisuutta sekä toimintaympäristöä. Opinnäytetyössä välittömänä tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin tarvittavia työkaluja sekä ottaa käyttöön uudet toimintatavat yrityksessä. Näiden lisäksi välittöminä tavoitteina on yhtenäistää ja jatkojalostaa olemassa olevia ohjeita ja toimintatapoja sekä tuoda ne niitä tarvitsevien tietouteen. Konkreettiseksi aineistoksi on tarkoitus laatia henkilöstöjohtamisen vuosikello ja siihen liittyvien osa-alueiden tarvittavat työkalut, jo olemassa olevat, jatkojalostetut sekä kehitetyt toimintatavat, jotka tallennetaan yrityksen toimintajärjestelmään.

Opinnäytetyön laatija on työskennellyt toimeksiantoyrityksessä viimeiset kolme kesää ja on siellä tälläkin hetkellä. Taustoja ajatellen opinnäytetyön teko yritykseen X oli luonnollinen valinta ja työ toteutettiin varsinaisen työn ohessa. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajayrityksen Toimitusjohtajan ja opinnäytetyön tekijän keskustelusta kartoittaen yrityksen tutkimus- tai kehittämistarpeita, josta laadittaisiin päättötyö. Työn aihealueesta päästiin nopeasti yhteisymmärrykseen ynnäilemällä opinnäytetyön laatijan eri mielenkiinnon kohteita ja vertailemalla niitä yrityksen tutkimus- ja kehitystarpeisiin, joista päädyttiin henkilöstöjohtamisen aihealueeseen. Yrityksessä työskente-

leminen antoi opinnäytetyön laatijalle omaa näkökulmaa työn toteutukseen, auttoi havaitsemaan kehitystä vaativia toimenpiteitä, edesauttoi aiheen kiinnostavuutta sekä opinnäytetyön suhteen helpotti tiedonkulkua. Toisaalta taas aiemmat työjaksot yrityksessä ovat sijoittuneet kiireisimpiin sesonkiaikoihin, jolloin työ on ollut hektistä ja tavallisimmista henkilöstöjohtamisen toimintatavoista on esiintynyt vain murto-osa.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Työn teoreettisena viitekehysenä käsitellään henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Teorian perustana on käytetty henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, tietokantoja sekä yritystoiminnan lainsäädäntöjä. Työn tietoperustaa on hankittu kirjaston tietokannasta sekä erilaisista verkkosivustoista. Tietoa oli helppo lähteä hakemaan suoraan osa-aluetta kuvaavalla hakusanalla, kun työn kannalta oleelliset aihealueet olivat määritelty esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, työtyytyväisyys, työsuojelu ja henkilöstöpalvelut. Henkilöstöjohtamisen teoriakirjallisuutta löytyy paljon ja ne ovat melko helposti saatavilla. Suoranaisia henkilöstöjohtamisen työkaluja kirjallisuudesta löytyy vähän, kun taas verkossa niitä on kohtuullisesti saatavilla, edellyttäen oikean hakusanan käyttämistä. Kirjallisuutta työssä on käytetty monesta eri lähteestä ja internetissä tärkeimpiin lähteisiin lukeutuvat työsuojeluhallinnon-, työterveyslaitoksen sekä Veritas Eläkevakuutusyhtiön -verkkosivut.

Henkilöstöjohtamisen tietoperustaa on lisäksi kartoitettu laeista. Keskeisessä osassa opinnäytetyötä on laki yhteistoiminnasta yrityksessä (334/2007), joka edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Lain tavoitteena on kehittää yrityksen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa. Toiminnallinen osuus toteutettiin toimeksiantoyrityksen Toimitusjohtajan kanssa lukuisilla keskusteluilla ja muiden yrityksen edustajien esiin tulleilla näkökulmilla, lisäksi aineistoa kerättiin yrityksen tietokannasta.

Työ on rajattu käsittelemään aiheita toimeksiantajan, yrityksen X toiveiden mukaisesti. Opinnäytetyössä käsiteltävät henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat henkilöstön hankinta, etenkin rekrytointi ja perehdytys, suoritusarviointi kehityskeskusteluiden muodossa ja palkitsemista eri tilanteissa. Henkilöstön kehittämistä käsitellään jatkuvana parantamisena sivuten kehityskeskusteluiden alla käytävää kouluttautumista. Sisäistä viestintää ja



vuorovaikutusta sivutaan useassa kohtaa, mutta itse muotoja ja kanavia ei käydä läpi. Työelämän suhteista ja työasioiden hoitamisesta esitellään työelämän tärkeimmät lait, asetukset ja sopimukset, joskin myös muissa kappaleissa sivutaan eri lainsäädöksiä. Palkan maksamisesta käsitellään vuotuisen työajan lyhentämistä, matkakuluja ja vuosiloman määräytymistä. Työssä käsitellään työsuojelua, etenkin työsuojelutoimikuntaa ja työterveyshuoltoa, lisäksi käsitellään ennakoivaa toimintalinjaa päälhteissä sekä varhaisista välittämistä kohdistuen poissaoloihin. Työssä käsitellään eri henkilöstöpalveluita sekä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tutkimista. Nämä osa-alueet ovat suurimmaksi osaksi henkilöstöjohtamisen perusasioita, jotka rakentavat yrityksen X henkilöstöjohtamisen vuosikellon. Teorian avulla kerrotaan mitä käytänteitä, toimenpiteitä ja työkaluja yritykseen tulisi kehittää.

### 1.3 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyö etenee niin, että johdannon jälkeen toisessa luvussa perehdytään tarkemmin tämän työn toimeksiantajayritykseen. Luvussa esitellään yrityksen X henkilöstöjohtamisen lähtökohdat. Luku kolme on kehittämistyön teoriaosuus, jossa käydään läpi henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita pitkälti prosessien kautta. Teoreettisen osan keskeisenä ideana on vastata kysymyksiin: Miten prosessit etenevät ja mitä toimintatapoja sekä työkaluja yrityksessä olisi kohtuullista olla? Teoriaa on rajattu toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi. Neljännessä luvussa tutustutaan tarkemmin henkilöstöjohtamisen vuosikellon käytännön toteutukseen. Luvussa kerrotaan koko prosessin kulku, kehitysosan aineiston hankinta ja vuosikellon määritelmä.

Viidennessä luvussa käsitellään kehittämistyön toiminnallinen osuus. Luvussa esitellään kehitetty henkilöstöjohtamisen vuosikello, jonka lisäksi käydään läpi henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet samassa järjestyksessä kuin teoriaosuudessakin. Luvussa kerrotaan yrityksen eri osa-alueiden toteutuksesta käytännössä: Mitä ohjeita ja toimintatapoja yrityksessä on tällä hetkellä, mitä kehitysprosesseja yrityksessä otetaan käyttöön ja mitä työkaluja niihin on kehitetty. Kuudennesta luvusta löytyy kehittämistyön johtopäätökset sekä pohdinta, jonka jälkeen löytyvät liitteet. Liitteinä ovat työpaikkailmoituksen runko, perehdytys-, lähtökysely-, kehitys- ja tavoitekeskustelu-, jatkuvan parantamisen aloite- ja puheeksiottokeskustelulomake sekä päihdetoiminta- ja varhaisen välittämisenmallit.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN LÄHTÖKOHTA

Toimeksiantaja esiintyy opinnäytetyössä nimellä yritys X. Toimeksiantajayritys on Pirkanmaalainen metalliteollisuudessa toimiva pk-yritys. Yrityksen toiminta on kausiluonteista ja parhaat sesonkiajat ovat huhti- ja toukokuu. Sesonkiaika kestää pitkälle syksyyn. Yrityksen liikevaihto on noin 5,5 miljoonaa euroa. Yritys työllistää noin 30 henkilöä, joista miehiä on noin 90 prosenttia. Henkilöstöstä on noin neljäsosa toimihenkilöitä ja kolme neljäsosaa työntekijöitä.

Yritykselle X on myönnetty ISO 9001:2008 -laadunhallintasertifikaatti sekä ISO 14001:2004 -ympäristösertifikaatti, jotka määräävät yrityksessä käytössä olevaa toimintajärjestelmää, sen sisältöä, ylläpitoa ja jatkuvaa parantamista. Standardien lisäksi toimintajärjestelmää määrittää työturvallisuuslaki 738/2002.

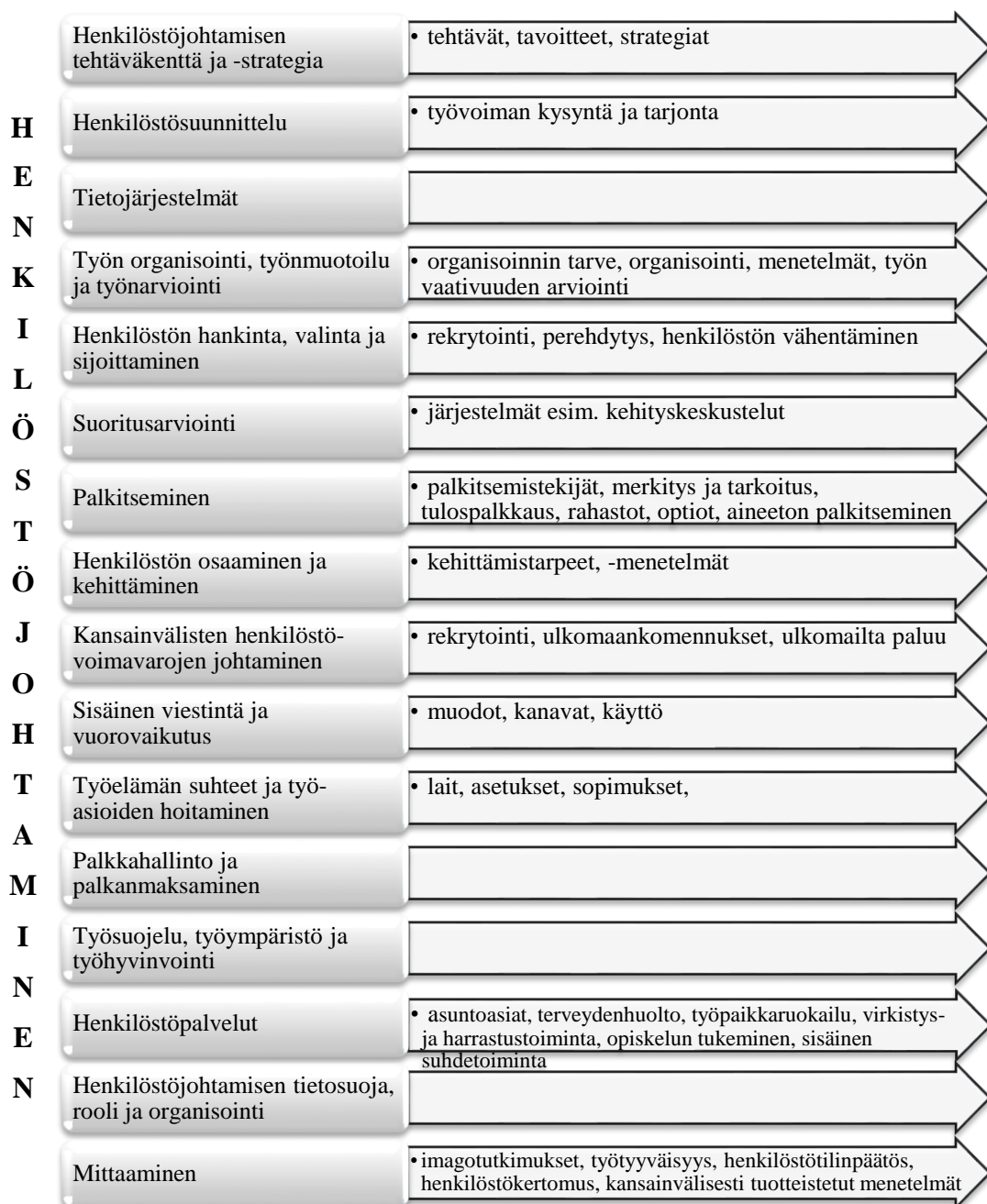
Yrityksessä X työntekijöiden vaihtuvuus ei ole suurta. Henkilöstöstä kaikilla on toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset. Yrityksessä on tarvittu harvoin rekrytointia ja sitä kautta perehdytystä, kuitenkin yleisimmin toimihenkilöiden kesälomien tuurauksissa sekä sesonkiapuina tuotannossa. Rekrytointiin sekä perehdytykseen ei löydy vakiintuneita toimintatapoja. Sesongin ulkopuolella yrityksen henkilöstömäärä pysyy vakiona ja hiljaisemman ajan kapasiteettia pyritään tasoittamaan mahdollisilla lomautuksilla ja kertyneillä työajan lyhentämismahdollisuuksilla. Yrityksessä on tehty toimihenkilöiden puolella paljon työtehtävien uudelleen järjestelyitä tehokkaammaksi ja tästä syystä toimihenkilöitä on vähennetty vuosien kuluessa ainakin kolmasosa. Työtehtävistä muun muassa suunnittelupuoli on ulkoistettu kolmannelle osapuolelle, joka tosin hänkin on ennen ollut yrityksen palkkalistoilla.

Yrityksessä X ei ole toimintatapoja työtyytyväisyyden tutkimiseen eikä kehityskeskusteluiden pitämiseen, sillä näitä prosesseja ei ole yrityksessä ennen toteutettu. Työhyvinvointia on pyritty pitämään yllä jatkuvalla kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella sekä muun muassa järjestämällä työhyvinvointia tukevia tyky-päiviä. Henkilöstöjohtamisen lakisääteiset perusasiat yrityksessä X ovat kunnossa. Yritys pitää muun muassa huolen lakisääteisestä työturvallisuudesta, työterveydestä sekä palkan maksamisesta.

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ERI OSA-ALUEET

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on kriittinen menestystekijä liiketoiminnassa, jonka perimmäisenä tavoitteena on varmistaa organisaation henkilöstön riittäminen, osaaminen ja hyvinvointi. (Kauhanen 2007, 16.) Kuviossa 1 esitellään henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet, jotka Juhani Kauhanen (2007, 7–10) kirjassaan määrittelee.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet (Kauhanen 2007, 7–10).

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kaikkia Kauhasen määrittelemiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Työ on rajattu käsittelemään aiheita toimeksiantajan, Yrityksen X toiveiden mukaisesti. Tämän luvun tarkoituksena on antaa tietoa: miksi kyseinen osa-alue tulee sisällyttää osaksi henkilöstöjohtamista, miten prosessit etenevät ja mitä työkaluja sekä toimintatapoja yrityksessä olisi hyvä olla. Työssä käsitellään aiheita yleispiirteisesti ja valikoivasti, ottaen huomioon toimeksiantajan toiveet sekä olemassa olevat toimintamallit eri osa-alueilta.

Opinnäytetyössä käsiteltävät osa-alueet ovat henkilöstön hankinta, etenkin rekrytointi ja perehdytys, sivuten myös irtisanoutumista. Työssä käsitellään suoritusarviointia kehityskeskusteluiden muodossa ja palkitsemista eri tilanteissa. Henkilöstön kehittämistä käsitellään jatkuvana parantamisena sivuten kehityskeskusteluiden alla käytävää koulutautumisen osiota. Sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta sivutaan useassa kohtaa, mutta itse muotoja ja kanavia ei käydä läpi. Työelämän suhteista ja työasioiden hoitamisesta esitellään työelämän tärkeimmät lait, asetukset ja sopimukset, joskin myös muissa kappaleissa sivutaan eri lainsäädöksiä. Palkan maksamisesta käsitellään vuotuisen työajan lyhentämistä, matkakuluja ja vuosiloman määräytymistä. Työssä käsitellään työsuojelua, etenkin työsuojelutoimikuntaa ja työterveyshuoltoa, lisäksi käsitellään ennakoivaa toimintalinjaa päihiteissä sekä varhaista välittämistä kohdistuen poissaoloihin. Luvussa käsitellään eri henkilöstöpalveluita sekä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tutkimista. Nämä osa-alueet ovat suurimmaksi osaksi henkilöstöjohtamisen perusasioita, jotka rakentavat yrityksen X henkilöstöjohtamisen vuosikellon.

### **3.2 Lait, asetukset ja sopimukset**

Suomessa työelämä on pitkälle säädeltyä, jota toteuttavat lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmät. Nämä turvaavat oikeudenmukaisen ja kohtuullisen toiminnan työelämässä sekä säätely suojaa heikomman osapuolen toimintaa työympäristössä. Lisäksi nämä tahot suojaavat työntekijöiden oikeusturvaa ja työhyvinvointia. Työelämää säätelevän lainsäädännön perimmäisenä tarkoituksena on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työympäristössä. Lait eivät kohdistu pelkästään työnantajien ja palkansaajien välisiin suhteisiin, vaan luovat puitteet koko organisaatiota koskeviin toimintamalleihin ja -tapoihin. Lainsäädännön ja työehtosopimusten

hyvä tuntemus on välttämätöntä henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleville. (Viitala 2007, 32–33.)

Työsopimuslaki (55/2001) on työelämän peruslaki, jota sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa. Laissa säädetään työsopimuksen tekeminen, määritellään niin työnantajan kuin -tekijänkin oikeudet ja velvollisuudet sekä säädetään muun muassa työsopimuksen purkamisen ehdoista. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Laki velvoittaa organisaatioita antamaan henkilöstölle tietyn aikamäärein informaatiota yrityksen muuttuneesta tilasta ja sen tulevista suunnitelmista. Lain tavoitteena on kehittää yrityksen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa esimerkiksi toiminnoissa, jotka koskevat työntekijöiden omaa työtä, työoloa tai asemaa yrityksessä. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1329/2014) edistää nimensä mukaisesti naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työyhteisössä ja koko työelämässä. Henkilöstörahastolain (934/2010) tarkoituksena on parantaa henkilöstön palkitsemisjärjestelmien kautta tuottavuutta ja kilpailukykyä.

Työelämän lainsäädäntö luo perustan sääntelylle työympäristössä, kun taas alakohtaisissa työehtosopimuksissa kerrotaan työsuhteen ehdoista yksityiskohtaisemmin. Työnantaja- ja palkansaajaliitot tekevät yhteispäätöksessä työehtosopimukset, joissa käsitellään muun muassa palkansaajan ammattiasemaan sidottua palkkaa, työaika, lomien ja muita etuja. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016.)

Kollektiiviset työehtosopimukset voivat olla joko yleis- tai normaalisitovia. Työehtosopimus on yleissitova silloin, kun sopimuksen allekirjoittaneiden työnantajien palveluksessa on vähintään puolet alan työvoimasta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että järjestäytymättömän työnantajan eli työnantajan, joka ei kuulu mihinkään työnantajajärjestöön on noudatettava yleissitovaa työehtosopimusta. Suurin osa suomalaisista työnantajista on kuitenkin järjestäytyneitä ja silloin noudatetaan työehtosopimuksia niiden normaalisitovuuden perusteella. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016.)

Paikallisesti sopimalla voidaan määritellä yrityskohtaisia pelisääntöjä. Paikallinen sopiminen voi perustua yleiseen sopimusvapauteen, säännöksiin ja määräyksiin työlaeissa, työehtosopimukseen tai työsopimukseen. Paikallisesti sopimalla pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen jostakin asiasta ja sen merkityksestä työnantajien ja työntekijöiden

väleillä. Paikallisesti voidaan sopia esimerkiksi työajoista, palkkamääräyksistä tai työhön liittyvästä matkustuksesta, mikäli työehtosopimus antaa siihen oikeuden. Työnantajalla on kuitenkin aina oikeus paikallisesti sopia työntekijän kannalta paremmista työsuhteen ehdoista. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016.)

### **3.3 Rekrytointi**

Rekrytointi kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Tärkeimpänä tulee miettiä hankintamotiivit, mitä todella tarvitaan vai tarvitaanko mitään. Yrityksen tulee ratkaista tarvitaanko organisaation uusi henkilö vai olisivatko työt uudelleen järjestettävissä, olisiko mahdollisuus jo sisällä olevia työntekijöitä kouluttaa uudelleen tai voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä ja uudistamalla ratkaista tämä ongelma. Vaikuttaisivatko työaikojen joustava käyttö, työn ulkoistaminen tai työvoiman vuokraus asiaan? (Helsilä 2002, 20.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yleisimmin toimitusjohtaja vastaa kokonaisuudessaan rekrytointiprosessista. Isommissa yrityksissä keskeisenä toimijana prosessista vastaa tuotantopäällikkö, henkilöstöpäällikkö tai muu ylimpään johtoon kuuluva. Jos henkilö suorittaa prosessin itsenäisesti, ottamatta vastaan apua kollegoiltaan, saattaa kokonaisuus jäädä liian suppeaksi. Rekrytointiprosessiin kannattaa ottaa mukaan johtotiimiä, yksikön tiimiä tai muita vastaavia. (Vaahtio 2005, 119.)

#### **3.3.1 Hankintakanavat**

Nykyään rekrytointikanavia on paljon erilaisia. Rekrytointimarkkinat seuraavat pitkälti aikakauden trendejä. Duunitori (2015) on toteuttanut Kansallisen rekrytointitutkimuksen, jossa selvitettiin rekrytoinnin tilaa ja trendejä Suomessa. Tuloksien perusteella tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi mielletään työ- ja elinkeinotoimiston palvelut (TE-palvelut), yrityksen omat kotisivut, henkilöstön omat kontaktit sekä yrityksen sisäiset haut. Nykyajan kanavat painottuvat yhä enemmän verkostoihin, suosituksiin ja suorahakuihin. Sosiaalista mediaa käytetään yhä enemmän, ja varsinkin etsittäessä kouluttautuneempia tekijöitä on LinkedIn nostanut suosiotaan huomasti. Internetin työnhakusivustoista nousivat melko tärkeiksi rekrytointikanavoiksi Mol-, Oikotie- ja Monster-sivustot.

Tutkimuksessa ei pidetty niinkään merkityksellisinä rekrytointikanavina perinteisiä menetelmiä, televisiota ja radiota. (Duunitori 2015.) Rekrytointikanava vaihtoehtoja ovat myös ammattiliittojen ja oppilaitosten sisäiset työnvälityspalvelut sekä rekrytointimes-  
sut.

Nykyaikana ulkopuolista rekrytointiapua on helposti saatavilla. Käyttöä perustellaan usein ajan ja resurssien säästöllä sekä riskittömyydellä ja vaivattomuudella, usein kolmannen osapuolen käyttäminen onkin hyvin perusteltua. Rekrytointiapua saadaan muun muassa konsulttitoimistoilta ja työvoimatoimistojen työnantajapalveluyksiköistä. Kolmansille osapuolille voidaan ulkoistaa koko rekrytointiprosessi tai vaihtoehtoisesti prosessista vain jokin tietty osa. Prosessi kokonaisuudessaan voidaan ulkoistaa hoidettavaksi head hunterille tai henkilöstöpalveluyritykselle. (Vaahtio 2005, 122–123.)

Head Huntingia tekevät konsulttitoimistot, jotka ovat erikoistuneet ammattimaisten työntekijöiden rekrytointeihin. Head huntingilla eli suorahauulla pyritään löytämään soveltuvat henkilöt johdon-, keskijohdon- ja asiantuntijatehtäviin. Toimeksiannot eivät ole koskaan julkisia, ja head hunterit ottavat suoraan yhteyttä henkilöön omia verkostojaan hyödyntäen, jonka kokevat soveltuvan tehtävään. Suorahaku on hyvä ratkaisu esimerkiksi tilanteessa, jossa kilpailijalle organisaatio ei halua osoittaa etsivänsä avainhenkilöä. Konsulttiyritykset laskuttavan keskimäärin summan, joka vastaa noin kolmannesta valittavan henkilön vuosiansiosta. (Vaahtio 2005, 124–126.)

Rekrytointiprosessin voi ulkoistaa myös asiantuntevalle henkilöstöpalveluyritykselle. Henkilöstöpalveluyritykset ovat useimmiten erikoistuneet tiettyihin toimialoihin, joka mahdollistaa potentiaalisen työnantajan ja -tekijän kohtaamisen. Suomessa on noin kymmenen suurempaa henkilöstöpalveluyritystä, jotka toimivat koko Suomen laajuisesti, osa jopa kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi Suomessa on lukuisia muita pienempiä alueellisia yrityksiä, jotka palvelevat vain tiettyä maantieteellistä aluetta. (Työnhakijalle 2016.) Henkilöstöpalveluyrityksen käyttäminen on perusteltua esimerkiksi tilapäisissä ruuhka-aipeissa tai lyhyissä sijaisuuksissa niiden vaivattomuuden ja riskittömyyden takia (Vaahtio 2005, 126).

Henkilöstöpalveluyritys etsii käyttäjäyrityksen edellyttämien ammattitaitovaatimusten ja työn erityispiirteiden perusteella sopivan työntekijän. Työnantaja eli käyttäjäyritys tekee henkilöstöpalveluyrityksen kanssa sopimuksen työntekijöiden vuokraamisesta.

Työsuhteessa on silloin kolme osapuolta: työntekijä, vuokrayritys ja käyttäjäyritys. Työntekijän työnantaja on tällöin vuokrayritys, joka myös maksaa hänelle palkan ja on muun muassa velvoitettu järjestämään työterveyshuollon lakisääteiset palvelut työntekijälle. Käyttäjäyritys on työntekijän työpaikka, jonka johdon ja valvonnan alaisuudessa työ tehdään. (Työsuojeluhallinto 2016b.) Käyttäjäyritys maksaa henkilöstöpalveluyritykselle sovitun tuntihinnan tai muun määritellyn kertoimen mukaan. Kerroin kattaa työntekijän palkan, lisät, lakisääteiset kulut sekä vuokrayrityksen katteen.

### 3.3.2 Työpaikkailmoitus ja rekrytointihaastattelu

Rekrytointiprosessista vastaavien tulee määritellä vaadittavat kriteerit uudesta työntekijästä. Osaamis-, tieto- sekä taitokriteereitä kannattaa kartoittaa erityisesti haettavan henkilön tulevilta lähimmiltä kollegoilta. Kartoituksen avulla kootaan työpaikkailmoitus sanalliseksi viestiksi, jonka avulla pyritään tavoittamaan potentiaalinen kohdejoukko. Työpaikkailmoituksessa asioita ei tule suurennella, eikä kaunistella, näiden lisäksi ilmoituksessa ei saada viitata ikään, sukupuoleen tai muihin henkilökohtaisiin olosuhteisiin. (Vaahtio 2005, 129, 141, 209.).

Työpaikkailmoituksessa tulee kertoa tehtävänimike selkeästi ja yksinkertaisesti. Tämän jälkeen on hyvä laatia tiivis esittelyteksti, jolla pyritään herättämään hakijan mielenkiinto. Ilmoituksessa tulee kertoa kolmesta seitsemään keskeisintä työtehtävää sekä hakijalta odotettavat tiedot, taidot ja ominaisuudet. Työpaikkailmoituksessa tulee kertoa työsuhteen laatu, aloitusajankohta sekä arvioitu kesto. Ilmoituksessa on myös soveliaista mainita hakemuksen viimeinen vastaanottopäivä sekä miten työpaikkaan tulee hakea esimerkiksi kirjallisella hakemuksella tai muulla yhteydenotolla yritykseen. (Monster Worldwide 2016.) Kirjallista hakemusta vaaditaan yleisimmin rekrytoitaessa toimihenkilöä, keskijohtoa, asiantuntijaa tai ylintä johtoa, kun taas esimerkiksi tuotantotyöntekijän rekrytointi voi tapahtua ehdokkaan oma-aloitteisesti tullessa kysymään työtä, jossa parhaimmassa tapauksessa kirjoitetaan työsopimuskin samalla kerralla (Vaahtio 2005, 209).

Rekrytointiprosessista vastaavien tulee lukea työhakemukset läpi huolellisesti ja kunnioituksella, joiden perusteella tehdään valinnat haastatteluun kutsutuista. Haastatteluun kutsuttavista henkilömäärästä ei ole ohjesääntöä, vaan se on täysin riippuvaista organi-



saation toimintatavoista. Eri henkilöiden haastattelutilaisuudet ovat suotavaa sopia ajankohdiltaan lähekkäin, näin vertailu henkilöiden välillä on helpompaa ja ajankäytöllisesti järkevää. Haastattelut voidaan toteuttaa yhdessä tai useammassa vaiheessa. (Vaahtio 2005, 210–211.) Sopivan henkilön valintakeinoina, haastatteluiden lisäksi, voidaan käyttää soveltuvuustestejä, kielitaitotestejä, terveystarkastusta, suosituksia tai yhteydenottoja entisiin työnantajiin (Helsilä 2002, 24).

### **3.3.3 Prosessin jälkihoito**

Jotta rekrytointi suoritetaan loppuun ammattimaisesti, tulee rekrytoinnin jälkihoito ottaa osaksi prosessia. Tässä vaiheessa vastuullisen tulee ilmoittaa valitulle työntekijälle työpaikansaannista, mutta yhtä tärkeää on ilmoittaa lopputuloksesta valitsematta jääneille. Mikäli hakemukset ovat pyydetty kirjallisina, niin valitsematta jääneille on etiketin mukaista laatia ilmoitus kirjallisena. Ammatillisella jälkihoidolla pidetään yllä myönteistä kuvaa yrityksestä sekä säilytetään suhteet myös valitsematta jääneisiin. (Vaahtio 2005, 191, 193–194.)

Vapaamuotoinen työsopimus tehdään, kun organisaatio on löytänyt sopivan työntekijän. Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti, kuitenkin työnantajan ja työntekijän edun mukaista olisi tehdä sopimus kirjallisesti. Näin pystytään tarkistamaan kiistattomasti mitä työsopimuksessa on päätetty. Työnantaja on velvoitettu antamaan vähintäänkin kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista työntekijälle riippumatta työsuhteen määritellystä kestosta. Työnantajan tulee ottaa huomioon työsopimusta laadittaessa muun muassa työsopimus-, työaika- ja vuosilomalain säännökset. Järjestäytymättömällä työnantajalla on velvollisuus noudattaa työsuhteen vähimmäisehtona kyseisen toimialan yleissitovaa työehtosopimusta. Järjestäytynyt eli työnantajaliittoon kuuluva työnantaja noudattaa liittonsa omaa työehtosopimusta. (Työsuojeluhallinto 2016a.)

## **3.4 Perehdytys**

Perehdytyksellä yritys pyrkii sopeuttamaan uuden työntekijän kohtuullisesti sekä joustavasti uuteen työhön, työympäristöön ja työyhteisöön. Työsopimuslaki (55/2001) sää-

telee perehdytystä. Laissa veloitetaan työnantajaa opastamaan työntekijä tekemään työnsä turvallisesti ja siten, että työntekijän on ylipäättään mahdollisuus suoriutua sekä kehittyä työssään.

Kaikki osapuolet hyötyvät hyvästä perehdytyksestä, niin uusi työntekijä kuin myös koko vastaanottava organisaatio. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi taloon. Työntekijälle annetaan aikaa opetella uudet tehtävänsä, jolloin hänen osaaminen vahvistuu sekä työnkuvan kokonaisuus ja toimintatavat selkiytyvät, näillä asioilla on välitön positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Perehdytyksen avulla työntekijä sopeutuu työyhteisöön nopeammin, tietää keneltä saa tarvittaessa lisätietoja sekä tuntee itsensä osaksi työyhteisöä ja koko organisaatiota. Hyvä perehdytys edesauttaa perehdytettävän viihtyvyyttä työssä ja on todennäköisempää, että hän sitoutuu työpaikkaansa pidemmäksi aikaa. (Kupias & Peltola 2015, 1.2.)

Hyvällä perehdytyksellä pyritään parantamaan yrityksen toimintakykyä ja ylläpitämään muutostilanteet mahdollisimman stabiileina. Perehdytettävältä voidaan saada paljon uusia ideoita, joilla kehittää yrityksen toimintatapoja tai -malleja. Perehdytyksen perimmäinen tavoite on valmistaa uusi tulokas mahdollisimman nopeasti täysivaltaiseksi ja tehokkaaksi työyhteisön jäseneksi. (Kupias & Peltola 2015, 1.2.)

Perehdyttämiseen panostetaan luonnollisesti uuden henkilön tullessa taloon, mutta organisaation on myös kyettävä tunnistamaan tilanteet, joissa uuden oppimiseen tulee panostaa vanhan henkilöstön kohdalla esimerkiksi organisaation ottaessa uusia toimintatapoja käyttöön. Työntekijät tarvitsevat aikaa tottua ajatukseen työtehtävien muutostilanteissa tai mahdollisesti koko organisaation muutoksessa. Esimiehen tulee pyrkiä selkiyttämään tilanne alaisilleen, luoda hyvä pohja sekä motivaatio uuden oppimiselle. Hänen tulee tehdä selväksi, että uudet asiat yksinkertaisesti täytyvät oppia, painottaen kuitenkin, että ketään ei tulla jättämään oppimisen kanssa yksin. (Kupias & Peltola 2015, 1.1, 5.4.)

### **3.4.1 Perehdytyksen vastuu**

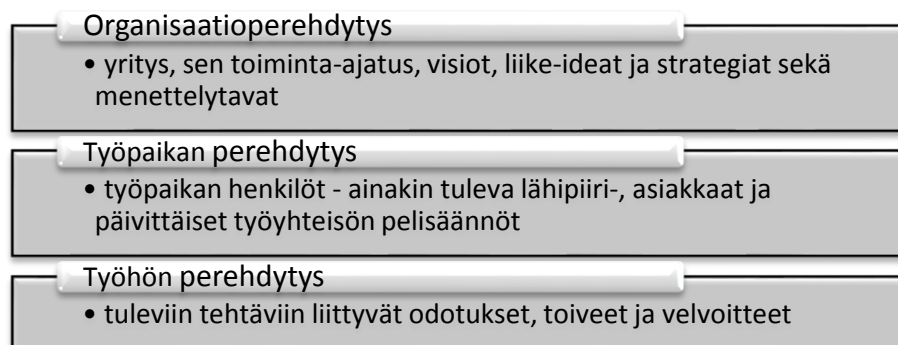
Perehdytys kuuluu esimiehen vastualueeseen. Esimies johtaa oman tiiminsä perehdytyksen ja tarvittaessa, ehkä suotavaakin, että delegoi vastuuta perehdytyksen suunnitte-

lusta sekä toteutuksesta edelleen muille tiimin jäsenille. Etenkin yksityiskohtaisemmat toiminnot voidaan valtuuttaa esimerkiksi tulevan työntekijän lähimmille kollegoille tai henkilöille, joilla kyseiset toimintatavat ja taidot ovat vahvasti hallinnassa. (Kupias & Peltola 2015, 2.2.)

Perehdyttäjiä voi olla lukuisia tehtävästä riippuen. Tärkeintä on kuitenkin, että kaikki perehdytykseen osallistujat tietävät oman roolinsa ja vastuualueensa, näin kaikki oleelliset asiat tulevat perehdytettyä ja samojen asioiden hyödytön toistaminen saadaan vältettyä. Hyvän työyhteisön pelisääntöihin kuuluvat, että kaikilta organisaation jäseniltä voidaan tarvittaessa kysyä apua ja kaikki auttavat toinen toistaan. Pelisäännöistä yrityksessä tulee keskustella tietyin ajanjaksoin ja etenkin siinä vaiheessa, kun uusi henkilö on tulossa taloon palautella henkilöstön mieleen yrityksen periaatteet. (Kupias & Peltola 2015, 2.2.)

### 3.4.2 Vaiheet ja ympäristön osatekijät

Perehdytyksen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat tehtävistä riippuen. Perehdytyksen perustehtäviin kuuluvat kuitenkin vähintään organisaation-, työpaikan- ja työtehtävien perehdyttäminen. Perehdytyksen perusasiat ovat koottu Helsilän (2002) mallin mukaisesti kuvioon 2.



KUVIO 2. Perehdytyksen perussisältö (Helsilä 2002, 52).

Hyvään perehtymisympäristöön voidaan liittää viisi osatekijää. Ensimmäinen osatekijä on perehdyttämismalli, joka on selkeä ja tarkoituksenmukainen sekä tiedossa kaikilla osapuolilla. Toinen osatekijä liittyy työnaloittamiseen ja vaadittavien työvälineiden ja valtuuksien kunnossa olemiseen. Kolmantena on perehdyttämissuunnitelma, jossa ote-

taan huomioon perehdytettävän tarpeet. Lisäksi osatekijöinä ovat hyvä oppimisympäristö, jolloin perehdytys tapahtuu oppimista tukevasti sekä työyhteisö joka edistää perehdytystä. (Kupias & Peltola 2015, 2.3.)

Perehdyttämismalli kertoo toiminnan kulun, kun uusi henkilö tulee yritykseen. Perehdyttämismalliin voidaan nimetä hyvinkin yksityiskohtaisesti perehdytykseen osallistujat sekä heidän vastuualueensa. Perehdyttämismalliin kuuluu perehdytysmateriaali, joka auttaa niin perehdytettävää kuin perehdyttäjiäkin. Materiaali voi olla esimerkiksi yritykseen liittyvät vuosikertomukset, tiedotteet, tuote-esitteet, itse toimintaan liittyvät ohjeistot, työsäännöt, turvallisuusohjeet tai hallinnolliset menettelyt. (Kupias & Peltola 2015, 2.3, 5.2.)

Hyvän perehdyttämisympäristön toinen osatekijä edellyttää käytännön toimenpiteitä uuden henkilön aloittaessa yrityksessä. Vastuuhenkilön tulee järjestää hänelle tarvittavat työvälineet ja valtuudet kuntoon. Nämä tulisi hoitaa ennen kuin uusi työntekijä astuu taloon, jotta mahdollistetaan sujuva perehdytyksen aloittaminen. Käytännön toimenpiteet voidaan kirjata perehdyttämismalliin vastuuhenkilöineen ja näistä voidaan laatia muistilista rasti ruutuun periaatteella. Käytännön toimenpiteet ovat organisaatio- ja tehtäväkohtaisia näitä ovat esimerkiksi kulkulupien ja avaimien hankkiminen, tietojärjestelmien valtuudet ja tunnuksien hankkiminen, työvälineiden ja työtilojen järjestäminen, työhöntulotarkastuksen tai työasun organisointi. (Kupias & Peltola 2015, 2.4.)

Perehdytyksen yhtenä osatekijänä on laatia tulevalle työntekijälle perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään työntekijän osaamistarpeet, joilla hän tulee onnistumaan työtehtävissään. Suunnitelma voi kattaa osaamisalueita työntekijästä ja tehtävästä riippuen muun muassa tehtävä-, tiimi-, organisaatio ja toimialakohtaisesti ja/tai työsuhteen ja yleisosaamisen kannalta. Organisaatio voi laatia käyttöönsä perehdytyslomakkeen, johon on kirjattu perehdytettävät asiat, jota tarpeen vaatiessa on helppo muokata tiimi- ja tapauskohtaiseksi. (Kupias & Peltola 2015, 2.5.)

Neljäntenä osatekijänä otetaan huomioon uuden tulokkaan saapumisen organisointi mahdollisimman järkevaksi ajankohdaksi. Esimiehen tulee varmistaa, että perehdytys voidaan toteuttaa onnistuneesti ja, että vastuuhenkilöt ovat paikalla määriteltynä ajankohtana. Perehdytettävän ensimmäisiin työpäiviin ovat aiheellista sisällyttää organisaatio- sekä työpaikkaperehdytys (katso kuvio 2) ja ensimmäiseen työviikkoon työhön pe-

rehdytys. Työntekijän olisi kohtuullista päästä alkuun työtehtävissään ensimmäisen viikon aikana. Esimiehen on aiheellista pitää palautekeskusteluita tulokkaan kanssa, joissa ei ainakaan alkuun kannata menetellä kovin virallisesti. Ensimmäinen palautekeskustelu olisi soveliaista toteuttaa ensimmäisen viikon jälkeen ja perusteellisempi keskustelu esimerkiksi koeajan puolivälissä sekä sen päätyttyä. Uusi työntekijä saa erityistä tukea perehtymisvaiheessa, jotta pääsee alkuun uudessa työssä, työympäristössä sekä tehtävässä. Tuen antaminen ei tule loppua koeajan jälkeenkään, sillä uudistumista ja kehittymistä tarvitaan läpi työuran, mutta tuen antaminen tulee vähenemään kuitenkin huomattavasti. (Kupias & Peltola 2015, 2.6.)

Hyvä perehdytysympäristö kattaa yllämainitut eri osatekijät, jotka edesauttavat prosessin suorittamista ammattitaidolla ja fokus pystytään asettamaan täysin uuden tulokkaan perehdytykseen, jolla pyritään tarjoamaan mahdollisimman hyvä alku uudessa työssä ja työyhteisössä. Hyvä perehdytys onnistuu varmimmin, kun nämä viisi osatekijää ovat otettu huomioon. Lisäksi perehdyttäminen on koko organisaation yhteinen ponnistus, jossa jokainen talossa oleva työntekijä viestii omalla tavallaan työnantajastaan. Jotta perehdytystilanne olisi onnistunut kaikkien osapuolien kannalta, yhdessä työyhteisön kanssa voi miettiä uuden henkilön vastaanoton kokonaisprosessia. Koko organisaation tulee antaa uudelle työntekijällä mahdollisuus kuulua osaksi joukkoa ja antaa edellytykset yhteistyösuhteiden sekä verkostoiden rakentamiseksi. (Kupias & Peltola 2015, 3.1, 4.2.)

### **3.4.3 Poistuva työntekijä**

Mikäli vanhan työntekijän lähtö on ennakoitavissa, pystytään organisaatiossa miettimään, miten hänen osaamistaan pystytään hyödyntämään ja miten se saadaan jäämään organisaation käytettäväksi. Yrityksen palveluksessa pidemmän aikaa palvelleella työntekijällä on todennäköisesti kertynyt sellaista tietoa ja osaamista, jota ei löydy ohjekirjasta. Tämä on niin sanottua hiljaista tietoa, jota itse työntekijäkään ei välttämättä tunnista. Tehokkain keino hiljaisen tiedon esille saamiseksi on järjestää lähtijän ja tulokkaan työsuhde päällekkäin tietyksi ajaksi. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista esimerkiksi taloudellisista syistä, silloin voidaan lähtijän osaamista hyödyntää esimerkiksi perehdytysmateriaalin laatimisessa. Hiljaiseen tietoon tulee kuitenkin suhtautua realistisesti, kaikki tieto ei ole aina hyvää tietoa ja joissakin tapauksissa voi olla hyväkin antaa

tulokkaan kehittää omat tapansa hoitaa annetut työtehtävät. (Kupias & Peltola 2015, 5.6.)

Työntekijä saattaa poistua organisaation palveluksesta nopeasti, pienelläkin varoitusaajalla, jolloin etukäteissuunnittelu ei ole mahdollista. Tällöin on syytä käsitellä työnku- van kannalta kiireellisimmät ja tärkeimmät tehtävät sekä muut kriittisimmät vastuualu- eet. Näissä tilanteissa erityisesti osaamisen jatkuvan jakamisen roolit korostuvat, jolla pyritään pitämään huoli, että organisaation toiminta ei pääse vaarantumaan, mikäli yksi henkilö tippuu pois pelistä. Aina tietenkään tämä ei mahdollista, mutta vähimmäisoh- jeena pyritään huolehtimaan kunkin henkilön tehtäviin liittyvien ohjeiden tekemisestä. (Kupias & Peltola 2015, 5.6.)

Lähtökeskustelu voidaan pitää poistuvalla työntekijälle, jonka pitää useimmiten organi- saation edustaja. Veritas Eläkevakuutus (2016a) mukaan keskustelu tulee käydä myönteiseen ja arvostavaan sävyyn. Organisaation näkökulmasta lähtökeskustelun ta- voitteina on saada tietoa työntekijän viihtymisestä yrityksessä sekä työyhteisössä, läh- dön syistä ja antaa työnantajalle mahdollisuus kiittää työntekijää sekä varmistaa positiiv- isen kuvan jättäminen työntekijälle organisaatiosta. Työntekijän näkökulmasta lähtö- keskustelun tarkoituksena on saada mahdollisuus antaa palautetta yritys-, työyhteisö- ja esimiestoiminnasta sekä saada arvioida omaa työuraansa. (Veritas Eläkevakuutus 2016b.)

### **3.5 Esimies-alaiskeskustelut**

Suunnitelmallisista keskustelumuodoista käytetään yleisnimitystä esimies- alaiskeskustelut. Keskustelut nimetään yleisimmin sen mukaan, mikä asiasisällön tar- koitus esimerkiksi tavoite-, varsinainen kehitys-, tulos-, arviointi-, palkka-, työsuhde-, tilanne- tai ryhmäkeskustelut. Organisaatioilla on kuitenkin useita vakiintuneita toimin- tatapoja, jotkut käyvät keskustelut yleisnimityksen esimies-alaiskeskustelut alla, jolloin sisältö on neutraali. Toisinaan kaikki keskustelut toteutetaan kehityskeskustelunimik- keen alla ja toiset yritykset taas käyttävät käsiteltävään asiaan viittaavaa keskuste- lunimikettä. (Meretniemi 2012, 33.)

Esimies-alaiskeskusteluiden olennaisimpana tarkoituksena on työntekijän työsuorituksen parantaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelut käydään lähimmän esimiehen ja hänen alaisensa välillä, jonka tavoitteena on suorittaa luottamuksellisesti työntekijän menneen kauden arviointi, määrittellä tavoitteet tulevalle kaudelle, kartoittaa työntekijän vahvuudet sekä kehitystarpeet. (Aarnikoivu 2010, 63.) Yrityksen kannalta keskusteluiden tavoitteina ovat yhdistää sekä edistää organisaation ja työntekijän välillä tavoitteet, toiminta ja kehittyminen (Meretniemi 2012, 33). Hyvin toteutettuna keskustelut ovat esimiehen oivallinen johtamistyökalu, jolla työntekijää sitoutetaan, kehitetään ja kannustetaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Aarnikoivu 2010, 63). Keskusteluiden päämäärät sekä tavoitteet tulevat olla selkeät, jotta keskusteluista saadaan suurin mahdollinen hyöty ja ne toimivat systemaattisesti ja rationaalisesti kaikkien kohdalla (Meretniemi 2012, 65).

Esimies-alaiskeskusteluiden määrä ja toteutustapa tulee miettiä organisaation toiminnan ja henkilöstön tarkoituksenmukaisuus huomioon ottaen. Keskustelut tulisi kuitenkin käydä vähintään kerran vuodessa. (Meretniemi 2012, 33.) Esimies-alaiskeskusteluiden kesto on keskimäärin 1,5 tuntia. Ajallisten määreiden asettaminen keskusteluille on kuitenkin vaikeaa ja jossain määrin myös hieman vaarallista. Aikataulu saattaa ohjata keskustelua liikaa ja asioiden riittävä syvällinen käsittely saattaa vaarantua. Olennaista on kuitenkin, että kaikki pääteemat tulevat käsiteltyä. (Aarnikoivu 2010, 83.)

### **3.5.1 Valmistautuminen**

Esimies-alaiskeskusteluiden tarkoitus ja niiden päämäärä tulee kertoa koko työyhteisölle ennen keskusteluiden käyttöönottoa. Jotta alainen pystyy valmistautumaan keskusteluihin, tulee hänelle antaa lomake, jonka hän täyttää ennakkoon tai vaihtoehtoisesti voidaan käyttää valmistautumisen muistilistaa, johon on laadittu erilaisia kysymyksiä alaisen toimenkuvasta. Nämä tavat pakottavat niin sanotusti alaisen ennakkoon valmistautumisen. Esimiehelle voidaan myös koota muistilista valmistautumisen tueksi, sillä yhtä lailla esimies on velvoitettu ennakkoon valmistautumaan. Lisäksi esimiehen on ennakkoon suotavaa käydä läpi olemassa olevat tiedot alaisen toiminnasta, unohtamatta kuitenkaan omaa arjen näkemystä ja kokemusta hänestä. (Aarnikoivu 2010, 88–90.)

Huolellinen valmistautuminen niin alaisen kuin esimiehenkin puolella on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli valmistautuminen jää heikolle tasolle, ei keskusteluista saada parasta mahdollista hyötyä. Pahimmillaan tulevat esimies-alaiskeskustelut menettävät merkityksensä ja niistä ei saada niiden antamaa arvokasta tietoa irti, jolloin kumpikaan osapuoli ei pääse hyödyntämään keskusteluiden etuja, joita voisi olla saatavilla. Hyvästä valmistautumisesta huolimatta tuloksiin tulee suhtautua realistisesti, tilanne on kuitenkin asiallinen keskustelu kahden osapuolen välillä. (Meretniemi 2012, 65.) Kuten Meretniemi (2012, 65) kirjassaan mainitsee ”aina ei voi heti saada kaikkea, mitä toivoo ja tavoittelee, oli sitten esimies tai työntekijä”.

### 3.5.2 Esimies-alaiskeskustelulomake ja keskusteluiden painopisteet

Esimies-alaiskeskusteluiden kysymykset ovat tärkeää laatia huolellisesti. Keskustelun avulla esimiehen on helppo saada kokonaiskuva oman osastonsa tai ryhmänsä sen hetkestä tilanteesta (Meretniemi 2012, 23). Kysymyslistaa laatiessa on olennaista nostaa esiin pääteemat, jotka ovat tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Tavoitteet kattavat niiden asettamisen ja mahdollisista tavoitemittareista sopimisen tulevalle kaudelle. Tulokset viittaavat menneen kauden arviointiin, työstä suoriutumiseen sekä palautteen antamiseen esimieheltä alaiselle ja toisin päin. Henkilökohtainen kehittyminen pitää sisällään osaamiskartoituksen ja kehityssuunnitelman. Lomakkeita laadittaessa tulee myös huomioida keskusteluille varattu aika. (Aarnikoivu 2010,82—83.)

Kuviossa 3 esitetään esimies-alaiskeskusteluiden painopisteet sekä niihin suositellut optimiajat.

Mennyt aika 15 %	Nyt 10 %	Tulevaisuus 75 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä on tapahtunut? (yhteenveto)</li> <li>• Miksi? (Mikä selittää onnistumiset tai epäonnistumiset)</li> <li>• Mitä voidaan oppia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä ollaan nyt?</li> <li>• Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä tavoitellaan?</li> <li>• Miksi?</li> <li>• Miten?</li> <li>• Kuka?</li> <li>• Milloin?</li> </ul>

KUVIO 3. Kehityskeskustelun painopisteet. (Aarnikoivu 2010, 64.)



Esimies-alaiskeskusteluiden menneen ajan pohdintaan näkökulmana oppiminen käytetään kokonaisajasta 15 prosenttia. Ajasta kymmenen prosenttia keskitytään luomaan yhteinen näkemys nykytilasta ja jopa kolmannes ajasta painotetaan tulevaisuuteen, jolloin luodaan edellytykset onnistumiselle ja mahdolliset tavoitteet, huomioon ottaen myös toimintaympäristö. (Aarnikoivu 2010, 63.)

### **3.5.3 Kirjallinen dokumentointi ja keskusteluiden arvioinnit**

Meretniemen mukaan (2012, 84) kirjallinen dokumentointi itse esimies-alaiskeskusteluista on tärkeää jo sen takia, että seuraavissa keskusteluissa pystytään palaamaan viimeksi käytyihin neuvonpitoihin. Kirjallinen dokumentointi voidaan laatia esimerkiksi muistioksi. Toisaalta keskusteluiden ollessa luottamukselliset esimiehen ja alaisen välillä, on hyvä pohtia mitä asioita kirjataan ylös ja etenkin missä nämä dokumentit säilytetään. Dokumentoinnin tärkeys nousee esille myös silloin, kun organisaatiossa esimies vaihtuu. (Meretniemi 2012, 84.) Aarnikoivun (2010, 101) mukaan organisaation tulisikin määritellä esimies-alaiskeskusteluiden pelisäännöt, joissa määritellään koko henkilöstölle: mitä, kenelle ja miten tietoa välitetään?

Keskusteluiden yksi tavoite on saada aikaan vaikutuksia laajemmin myös organisaation johtamiseen. Dokumentoinnin pohjalta pystytään kokoamaan yhteenveto siitä, mitkä näyttäytyivät kriittisinä pisteinä henkilöstön tai koko toiminnan näkökulmasta ja mitä toimenpiteitä tullaan toteuttamaan keskusteluiden perusteella. Tämä yhteenveto esitellään koko työyhteisölle. Esimies esittää kokonaiskuvan keskusteluista, eikä suinkaan nosta esiin yksittäistä henkilöä koskevaa asiaa eikä yksittäisen henkilön mielipiteitä. (Aarnikoivu 2010, 103.)

Esimiesten ja yrityksen johdon suhtautuminen esimies-alaiskeskusteluihin kohtaan on suoraan verrattavissa työntekijöiden asenteeseen ja motivaatioon. Mikäli johto pitää kehityskeskusteluita tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä sekä panostaa niihin, heijastuu se myös esimiehiin, joka puolestaan vaikuttaa alaisen suhtautumiseen keskusteluihin kohtaan. Itsearviointit ovat yksi esimies-alaiskeskusteluiden työkaluista, jolla pyritään mahdollistamaan keskusteluiden kehittyminen ja toimivuus. Itsearvioinneilla pyritään hakemaan oman toiminnan kehitystä keskustelijana sekä kokonaisuudessa parantamaan keskusteluprosessia. On kohtuullista pysähtyä ajoittain miettimään esimies-

alaiseskustelun toimivuutta, sisältöä ja kokonaisprosessia. Aidosti hyödyllinen esimies-alaiseskustelu saadaan aikaan, kunhan koko keskusteluprosessiin panostetaan. (Aarnikoivu 2010, 73, 106.)

### **3.5.4 Kouluttaminen**

Organisaatioiden tärkein voimavara on henkilöstö. Juuti (2006, 76) toteaa, että yritykset menestyvät vain osaavien työntekijöiden ja uusien innovaatioiden avulla. Työntekijän työssä tarvittavia henkisiä voimavaroja ovat korkeatasoinen osaaminen, uudet tiedot ja taidot sekä yrittäjämainen ote työhön. Työntekijän tulisi ylläpitää sekä kehittää jatkuvasti omia resurssejaan, mutta myös organisaation tulisi pyrkiä jatkuvaan parantamiseen henkilöstönsä valmiuksien kehittämisessä. (Juuti 2006, 76.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) edellyttää henkilöstösuunnitelman oheen koulutussuunnitelmaa, jossa tulee kartoittaa työntekijöiden koulutustavoitteet ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Lain mukaan näitä suunnitelmia vaaditaan, mikäli yrityksessä työskentelee vähintään 20 työntekijää. Suunnitelmat tulee laatia vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista tulee käydä ilmi henkilöstön rakenne ja määrä, periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä sekä koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin ja arviot työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta. Suunnitelmia laadittaessa otetaan huomioon yrityksen koko sekä toiminnan mahdolliset tulevat muutokset. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

### **3.6 Palkan maksaminen**

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Palkka on työsuhteen tärkeä tunnusmerkki. Työnantajan tulee maksaa työntekijälle työsopimuksen tai työehtosopimuksen mukainen palkka, tai vähintään lain mukaan määritelty tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Kokonaispalkka saattaa muodostua useista eri osatekijöistä. Tavallisimmin palkkaustavat ryhmitellään aika- tai suorituspalkaksi.

Aikapalkka on kiinteä ja etukäteen määritelty palkkaustapa, jossa käytetään aikayksikkönä tuntia tai kuukautta. Suorituspalkka määritellään aikaansaannoksen perusteella, tietylle suoritukselle on määritelty yksikköhinta. (Syvänperä & Turunen 2008, 21.)

Suorituspalkka voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, urakkapalkkaan ja palkkiopalkkaan. Urakkapalkan maksuperusteena on työmäärä, jolloin työn määrää ei ole rajoitettu ja työntekijä pystyy itse säätämään tahdin. Palkkiopalkan maksuperusteena on työtulos, jossa normit määritellään tuotannollisen tuloksen perusteella, jolla pyritään selvittämään hyvän saavutuksen tulos. Palkkiopalkan muoto voi olla esimerkiksi provisiopalkka. Tavallisimpien palkkaustapojen lisäksi yrityksessä voidaan käyttää esimerkiksi tulospalkkiota, jossa asetettujen ehtojen täytyttyä maksetaan palkkiolisää. (Syvänperä & Turunen 2008, 21–22.)

Työehtosopimuksissa on useimmiten määritelty ehdot lomarahosta, matkakustannusten korvauksista, arkipyhäkorvauksista, työajan lyhennyksestä, äitiysloman palkallisuudesta sekä ilta-, yö- ja sunnuntaityökorvauksista. Näiden lisäksi työehtosopimuksesta löytyy tieto keskituntiansion laskemisesta, työajoista, vuosilomista, irtisanomisajoista sekä paikallisen sopimisen kohteista. (Syvänperä & Turunen 2008, 19.)

### **3.6.1 Vuotuisen työajan lyhentäminen**

Työehtosopimuksissa voidaan säätää vuosittaisen työajan lyhentämisestä, joka tunnetaan myös nimellä pekkaspäivät. Työntekijä voi ansaita työajanlyhentämistä vapaita työajalta ja sellaisilta poissaoloilta, joilta hän ansaitsee palkkaa ja vuosilomaa. Kertyneiden vapaapäivien käyttäminen tulee tehdä viimeistään seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä, ellei paikallisesti ole muuta sovittu. Työnantaja osoittaa ajankohdan, jolloin vuotuisen työajan lyhentämistä saa pitää. Pekkaspäivien käyttämisestä tulisi ilmoittaa yleisesti ottaen vähintään viikkoa aikaisemmin. (Syvänperä & Turunen 2008, 103.)

Pekaspäivät ovat palkallista vapaa-aikaa. Vuotuisen työajan lyhentämistä vapaan palkka maksetaan tuntipalkkaiselle yleensä keskituntiansion suuruisena. Kuukausipalkkaisen työntekijän ansio pysyy saman suuruisena vapaasta huolimatta, mutta viikoittaista työaikaa lyhennetään. (Syvänperä & Turunen 2008, 104.)

### 3.6.2 Matkakulut

Verohallinnon (2015) mukaan työnantaja voi korvata työntekijälle verovapaasti tilapäisiä työmatkasta aiheutuneita kustannuksia verohallinnon ohjeiden mukaisesti esimerkiksi päivärahaa ja kilometrikorvauksia. Päivärahan maksun perusteena on, että matkakohde on työntekijän asunnosta tai varsinaisesta työpaikasta vähintään 15 kilometrin päässä. Lisäksi päivärahan suuruuteen vaikuttaa työmatkan kesto. Vuoden 2016 osapäiväraha on 19 euroa ja kokopäiväraha on 40 euroa. Kilometrikorvaus voidaan maksaa verohallinnon ohjeiden mukaisesti, mikäli työmatka tehdään omalla tai työsuhdeautolla. Työmatkalla ei tarkoiteta päivittäistä oman asunnon ja työpaikan välistä matkaa. Vuoden 2016 kilometrikorvauksen perussumma on 0,43 euroa per kilometri. Summaan vaikuttavat muun muassa työsuhdeauto tai muut kanssa matkustajat. (Verohallinto 2015.)

Työntekijän tulee tehdä työmatkasta matkalasku. Työnantaja voi korvata matkakuluja esimerkiksi juna- tai lentolipusta sekä majoituskuluja maksutositteiden perusteella. Matkalaskuun tulee liittää kaikki maksukuitit, jotka on sovittu työnantajan korvaavan. Ilman maksutositettakin työnantaja voi korvata matkakuluja, jos kyseessä on tilanne johon ei ole saatavilla tositetta esimerkiksi oman auton käyttäminen. (Verohallinto 2015.)

### 3.6.3 Vuosiloma

Lomanmääräytymisvuosi on 1.4.20x1—31.3.20x2. Lomaa kertyy jokaiselta kuukaudesta, jona työntekijä on työskennellyt vähintään 14 päivää tai 35 tuntia kuukaudesta. Mikäli työntekijä jää näiden ansaintasääntöjen ulkopuolelle, on hän silti oikeutettu vapaaseen ja vuosilomakorvaukseen. Lomakausi on 2.5.—30.9., jolloin pidetään 24 päivää vuosilomasta ja jäljelle jääneet lomapäivät, voidaan pitää lomakauden ulkopuolella. Talvilomaviikon tulee sisältää yksi lauantai ja kesäloman neljä lauantaita. (Syvänperä & Turunen 2008, 116—119.)

Mikäli työsuhde on 31.3. mennessä kestänyt yhtäjaksoisesti alle vuoden, työntekijä ansaitsee lomaa kaksi päivää per lomanmääräytymiskuukausi. Jos taas työsuhde on kestänyt 31.3. mennessä vuoden tai kauemmin, lomaa kertyy 2,5 päivää per kuukausi. Lomaa

määritettäessä osapäivät pyöristetään ylöspäin seuraavaan kokonaiseen päivään. (Syvänperä & Turunen 2008, 116—117.)

Lomaraha ja/tai lomaltapaluuraha perustuu työehtosopimuksen määräyksiin. Työntekijöille useimmiten kuitenkin maksetaan lomarahana 50 prosenttia loma-ajan palkasta, joskin lomarahan saamisessa saattaa olla ehtona, että työntekijä palaa töihin loman jälkeen. Lomaraha maksetaan ennen loman alkamista joko kokonaan tai osittain. (Syvänperä & Turunen 2008, 132.)

### **3.7 Työtyytyväisyyden tutkiminen**

Työtyytyväisyyden tutkiminen on yksi henkilöstöjohtamisen kehittämisen ja mittaamisen väline. Se on yrityksen johdon ja esimiesten työkalu, jolla saadaan palautetta erilaisien työprosessien onnistumisesta, ilmapiiristä ja sitä häiritsevistä tekijöistä sekä yleisesti henkilöstön mielialasta. (Helsilä 2002, 102.) Sitä voidaan myös käyttää seurannan työvälineenä, arvioimalla muutosten toteutumista ja vaikutuksia tai uusien toimintatapojen tehokkuutta. Työntekijälle tämä antaa kanavan oman mielipiteen ilmaisulle ja vaikuttamiselle. Parhaimmillaan kyselyn toteuttaminen on arvostuksen osoitus työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia kohtaan. (Vilanen 2014.)

Työtyytyväisyystutkimuksien suurin ongelma on, ettei niiden tuloksia hyödynnetä. Tämä tarkoittaa paitsi henkilöstön turhautumista tarpeettomiin kyselyihin, mutta samalla hyödytöntä rahan- sekä ajanhukkaamista. Työtyytyväisyyskyselyn koko prosessiin tulisi panostaa, jotta aikaan saadaan aidosti hyödyllinen johtamisjärjestelmä. Itse kysely tulee suunnitella huolellisesti, tuloksista tulee keskustella laajasti ja avoimesti sekä tuloksien pohjalta tulee laatia kehittämissuunnitelmia, joita myös seurataan ja toteutetaan. (Helsilä 2002, 102.)

#### **3.7.1 Kyselyn laatiminen ja valmistautuminen**

Yritys voi toteuttaa koko prosessin itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti käyttää ammattitaitoista konsulttia esimerkiksi kyselyn laadintaan, tulosten purkuun ja analysointiin tai koko prosessiin. Yrityksen itse toteuttamaan kyselyyn voi liittyä epäluuloja yksilökoh-

taisten tietojen raportoinnista, jolloin työntekijä ei välttämättä halua kertoa käsitystään rehellisesti. Ammattitaitoinen konsultti voi olla hyvä apu tulosten analysoinnissa. Ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta löytyy usein ammattimainen ote tulosten tulkintaan sekä heiltä löytyy vertailuaineistoa yrityksen saman toimialan tai kokoluokan vastaavista organisaatioista. (Helsilä 2002, 102—103.)

Kyselyä suunniteltaessa tulee ensimmäiseksi määritellä henkilöstökyselyn tekemisen tavoite, mikä tarkoitus ja mitä hyötyä halutaan saavuttaa. Kyselyn tavoitetta määrittelee paljon myös kysymyksien kohdentaminen eri organisaation tasolle: halutaanko selvittää henkilöstön käsitystä organisaatiosta, tiimistä vai henkilökohtaisesta tilanteesta. Tämän jälkeen voidaan miettiä, millaisiin asioihin kysymykset kohdistetaan ja miten ne muotoillaan, jotta ne palvelisivat parhaiten kyselyn tavoitetta. Tiedonkeruu onnistuu sähköisillä lomakkeilla vaivattomasti ja taloudellisesti, mutta toteutus paperillakin onnistuu. (Vilanen 2014.)

Hyvää valmistautumista on oleellinen osa prosessin onnistumista. Valmistautumiseen tulee sisällyttää henkilöstön tiedottaminen kyselystä, perustella sen käyttäminen ja vastata työntekijöiden kysymyksiin. Avoimella prosessin käynnistämällä pyritään vaikuttamaan henkilöstön motivointiin, epäilyiden karkotukseen ja luottamuksen luomiseen. (Vilanen 2014.)

### **3.7.2 Tulosten analysointi ja purkutilaisuudet**

Tulokset kuvaavat henkilöstön kokemaa todellisuutta keskiarvojen, hajontalukujen ja jakautumisen kautta. Tulosten analysoinnissa liian pikkutarkat johtopäätökset tulee jättää huomiotta. Tilannetekijät kuten ympäristö ja sen kokeminen saattavat vaikuttaa saatuihin tuloksiin paljonkin. Tavallisesti tuloksista myös nousevat esiin tyytymättömyys palkkaan sekä tiedonkulkuun, jolloin tuloksien ylitulkintaa tulee välttää. (Helsilä 2002, 103.)

Jabe (2015) kertoo esimiehen käsikirjassa, että tulosten analysoinnissa ja kehityskohteiden laatimisessa koko henkilöstöä osallistava toiminta tuottaa tulosta esimerkiksi fasilitointia apuna käyttäen. Fasilitointi on keino osallistaa tiimin jäsenet tulkitsemaan kyselyn tuloksia. Työntekijät samalla vastuutetaan edesauttamaan toimintoja, joihin he voi-

vat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Toiminnan vetäjän, fasilitaattorin, tulee olla puolueeton ja sisällön suhteen neutraali, hän ei anna vastauksia, vaan pyrkii osallistamaan työyhteisöä ideoimiseen sekä mielipiteen kertomiseen. Jos fasilitaattorina toimii siihen koulutettu yrityksen esimies, hänen tulee vasta lopuksi osallistua päätöksentekoon ja sopia yhdessä päätösten toteutusaikatauluista sekä vastuuhenkilöistä. Tavallisesti kuitenkin organisaatioissa toimitaan vielä vanhan toimintatavan mukaan, jossa yrityksen johto analysoi, raportoi ja laatii niiden perusteella kehityssuunnitelmat, jotka esitetään yksimielisesti työyhteisölle. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä se parhain tapa, sillä ihminen sitoutuu muutokseen helpommin, jos saa olla itse vaikuttamassa tilanteeseen.

Kaiken kaikkiaan työtyytyväisyyden tutkimisella pyritään aikaan saamaan muutosta tai parannusta jossain työpaikan asiassa. Henkilöstökyselyn tuottama tieto on erityisen arvokasta, kun se johtaa keskusteluun, kehittämissuunnitelmiin ja sitä kautta käytännön toimiin. (Vilanen 2014.)

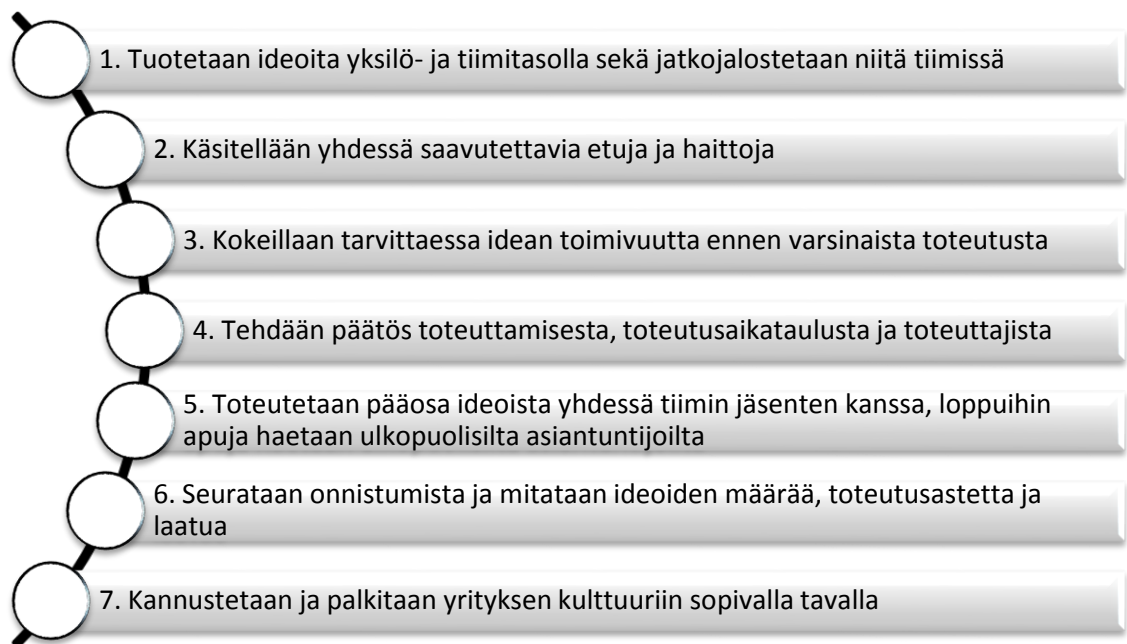
### **3.8 Jatkuva parantaminen**

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yksi keskeinen kilpailutekijä on yrityksen kyky kehittää toimintaansa koko henkilöstönsä voimin. Kehittämisvaraa löytyy aina, kaikkialta. Jatkuva parantaminen tulisi olla koko henkilöstön yhteinen toimintatapa. Työntekijällä on velvollisuus havainnoida parannuskohteita omassa työssään ja tehdä parannusehdotuksia toimintaansa. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on kehittää työntekijän oman toiminnan laatua alituisesti, jolloin pienilläkin parannuksilla saavutetaan yhdessä merkittäviä tuloksia. (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 204, 206.)

Jatkuvan parantamisen strategia perustuu parannusten suureen määrään, jotka mahdollistetaan jokaisen osallistamiselle sekä parannusten jatkuvalla tekemisellä. Jatkuvan parantamisen kohteena on organisaation kaikki toiminnot esimerkiksi koneet ja työvälineet, valmistusvaiheet ja työtavat, yhteistoiminta ja tiedonkulku. Ensisijaisesti parannusehdotuksia tehdään pienistä asioista, jotka eivät maksa paljoa ja joita pystytään toteuttamaan helpostikin sekä joiden toteutus onnistuu suurimmaksi osin omalla porukalla. Poissuljettuja kehitysehdotuksia eivät ole laajemmatkaan ideat, ne vain edellyttävät enemmän resursseja, sovittuja toimintatapoja ja välineitä. (Larikka ym. 2007, 204, 206, 210.)

Jatkuvan parantamisen -toiminta eli JP-toiminta voidaan liittää yrityksen perinteiseen aloitejärjestelmä- tai innovaatiotoimintaan, jotka pitkälti perustuvat yksilön tekemiin ehdotuksiin, joita käsitellään aloitetoimikunnassa. Mikäli organisaatiossa ei näitä ole käytössä, on JP-toiminta yksinäänkin todella hyvä yrityksen toimintatapa, joka osallistaa koko työyhteisöä kehittämiseen. Parhaimmillaan koko jatkuvan parantamisen prosessi toteutetaan yhdistämällä eri henkilöiden tietotaitoa, niin oman, kuin muidenkin tiimien välillä, välittämättä hierarkia rajoista. (Larikka ym. 2007, 205—206, 208.)

Jatkuvan parantamisen käynnistäminen edellyttää kehitysidealomakkeen laatimista sekä mahdollisten muiden tarvittavien työkalujen kehittämistä. Kehitysidealomakkeessa voi olla täytettävänä kohtia muun muassa kehittämisehdotuksen nimelle, toimenpiteelle, toteuttamisen edellytykselle, vastuuhenkilölle, aikataululle ja toimenpiteille. (Larikka ym. 2007, 209.) Kun tarvittavat työkalut on kehitetty ja laadittu, päästään käytännön toteutusosioon. Kuviossa 4 esitellään jatkuvan parantamisen toiminnan vaiheet.



KUVIO 4. JP-toiminnan vaiheet (Larikka ym. 2007, 205—206).

Toiminnan aloitus edellyttää henkilöstön opastamisen toimintamalliin. Tämän jälkeen ideoita tuotetaan sekä kehitetään yksilö- ja tiimitasolla. Prosessiin kuuluu analysoida ideointiehdotuksista saavutettavia etuja sekä haittoja ja tarvittaessa kokeilla toimivuutta ennen varsinaista toteutusta. Tämän jälkeen tehdään päätös mahdollisesta toteutuksesta, sen aikataulusta ja vastuuhenkilöistä. Toteutukset pyritään yrityksessä tekemään oman



porukan voimin, jonka jälkeen seurataan onnistumista ja voidaan kehittää tarvittaessa erilaisia seurannanmittareita. (Larikka ym. 2007, 205—206.)

Jatkuvan parantamisen malliin voidaan kehittää työkaluksi taulu, jonka avulla pystytään seuraamaan sekä ohjaamaan kehittämisen etenemistä ideoinnista aina toteutuksen seurantaan saakka. Taulussa JP-prosessi jaetaan neljään vaiheeseen. Yhteen sarakkeeseen kerätään ehdotukset, toiseen käsittely vaiheessa olevat ehdotukset sisältäen tiedon toimenpiteistä, aikataulusta ja vastuuhenkilöstä, kolmanteen sarakkeeseen toimenpiteiden toteutusvaiheessa olevat ja neljänteen valmiit ja seurannassa olevat muutokset. (Larikka ym. 2007, 209.)

Mikäli yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä niin, sen avulla voidaan helposti palkita jatkuvan parantamisen ehdotusten tekijöitä. Tuottavuuden nousu näkyy tulospalkkion mittareissa. Vaihtoehtoisesti voidaan palkita idea- tai toteutuspalkkioilla, jotka useimmiten ovat muodollisia, pieniä ja kannustavia huomioita, harvemmin rahasummia. Tuottolaskemien perusteella voidaan palkita toteutetut ideat, jotka tuovat todella merkittäviä säästöjä. Tässä tapauksessa keskimääräinen palkinnon suurusluokka on 20-30 prosenttia ensimmäisen vuoden nettosäästöstä ja päätöksen rahapalkkioista tekee pääsääntöisesti johtoryhmä. (Larikka ym. 2007, 208.)

### **3.9 Työsuojelu**

Työsuojelun lähtökohtana on laaja toimijaverkosto, jota toteutetaan monella eri alueella ja tasolla. Euroopan unionissa yhteiskunnan tasolla keskeisenä työväliseen on lainsäädäntö, jolla linjataan isot kehykset yritysten työsuojeluun. Yritystasolla kiinteässä yhteistyössä ovat työmarkkinajärjestöt etenkin, kun sovitaan työsuojelun yhteistoimintajärjestelmistä ja -edellytyksistä. Alan tutkimus- ja asiantuntijapalvelut tutkivat sekä luovat jatkuvasti tieteellistä pohjaa ja ratkaisuja työsuojelulle. Toimijaverkkoon kuuluu myös viranomaisia esimerkiksi tapaturmavakuutusyhtiöt, jotka kehittävät asiakkaidensa työturvallisuustoimintaa. Keskeisin alue toimijaverkossa on kuitenkin työpaikka, jossa käytännön työsuojelutyö on ratkaisevinta ja tärkeintä. (Työterveyslaitos 2009, 10.)

Työsuojelun perustehtävinä ovat ylläpitää ja edistää työyhteisön turvallisuutta, terveyttä, työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja työympäristössä.

Työsuojeluun kuuluvat laajemmin hyvä työympäristö, työntekijän henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Toiminta on pääosin ennalta ehkäisevää ja sen tarve on jatkuvaa. Työsuojelu on yhteistoimintaa, jossa tarvitaan kaikkien osallistumista. Työnantajalla on päävastuu työpaikan työsuojelusta. (Työterveyslaitos 2009, 8, 12.)

### **3.9.1 Yhteistoiminta**

Työsuojelu on osa jokapäiväistä normaalia toimintaa: johtamista ja esimiestyötä, työsuoritusta ja suunnittelua. Työsuojelulaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, jolloin on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyviä asioita. Työnantajan on huolehdittava, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon organisaation kaikissa toimintalinjoissa. Yhtä lailla työsuojelulaki velvoittaa työntekijää noudattamaan työnantajansa antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden toimenpiteitä, niin omaa kuin muidenkin. Lisäksi työntekijä on velvoitettu ylläpitämään tarvittavaa järjestetystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta.

Yhteistoiminta on laissa säädetty, järkevä ja tarkoituksenmukainen toimintatapa, jossa korostuu paikallisten tarpeiden mukainen toiminta. Toiminnan ansiosta työntekijät voivat osallistumisellaan vaikuttaa työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö työsuojelun yhteistoiminnassa, joka voi olla myös itse työnantaja. Päällikön tehtävä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan sekä yhteistyöhön työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. (Työterveyslaitos 2009, 18—19.)

Mikäli työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen henkilöä, tulee työyhteisöstä valita edustamaan työntekijöitä työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varatyösuojeluvaltuutettua. Valtuutettu perehtyy työsuojelua koskeviin määräyksiin ja tarkkailee työympäristöä. Hän edustaa työntekijöitä käsiteltäessä yhteistoiminta-asioita. (Työterveyslaitos 2009, 21 & Työsuojeluhallinto 2015c.)

Työsuojelutoimikunta tulee olla organisaatiossa, jossa säännöllisesti työskentelee vähintään 20 työntekijää. Työsuojelutoimikunta valitaan kahden vuoden välein työnantajan, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajista. Jäseniä toimikuntaan valitaan neljä, kahdeksan tai kaksitoista. Neljännes heistä edustaa työnantajaa ja loput työntekijöiden ryhmää. Toimikunnan tavoitteina ovat edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta, osallistua tarvittaessa työolojen parantamiseen, työterveyshuollon kehittämiseen ja työsuojelukoulutuksen järjestämiseen sekä lisäksi osallistua työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseen. (Työterveyslaitos 2009, 21 & Työsuojeluhallinto 2015d.)

### **3.9.2 Työterveyshuolto**

Työterveyshuoltolaki (2001/1383) velvoittaa työnantajan järjestämään henkilöstölleen ennalta ehkäisevän työterveyshuollon. Lakisääteisiin tehtäviin kuuluvat työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, terveyden vaaroista tiedottaminen ja niiden välttämiseksi tarpeellinen ohjaus, vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta sekä ensiavun järjestämiseen osallistuminen. Vapaaehtoisesti työnantaja voi lisäksi järjestää muita terveydenhuoltopalveluita, esimerkiksi sairaudenhoitoa, erikoislääkäripalveluja, tutkimuksia ja hoitoja. Yrityksen tulee tehdä päätös järjestelyistä myös taloudellisen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. (Kauhanen 2007, 201–202.)

Työnantajalla on oikeus päättää mistä työterveyshuollon palvelut hankitaan. Vaihtoehtoja ovat terveyskeskuksen, lääkärikeskusten, kunnallisten liikelaitosten tai osakeyhtiöiden työterveyshuollot sekä työnantajien yhteiset työterveyshuoltoasemat. Palveluista tulee aina tehdä kirjallinen työterveyshuoltosopimus, johon on sisällytetty palveluiden sisältö, sopimuksen voimassaoloaika sekä yleiset käytännön asiat. (Työterveyslaitos 2015.)

Työterveyshuolto on työntekijöille maksutonta. Työnantajalle kansaneläkelaitos eli kela korvaa työterveyshuollon järjestämisestä kustannuksia sairausvakuutuslain perusteella. Korvauksen saamisen edellytyksenä yrityksessä tulee olla voimassa oleva työterveyshuoltosopimus ja toimintasuunnitelma sekä työterveyshuollon tekemä perusselvitys. Kela ei korvaa kustannuksia hammashuollosta, kuntoutuksesta, työ- ja liikennetapaturmista eikä ammattitaudeista. Näitä varten ovat omat lakisääteiset korvausjärjestelmät. (Kansaneläkelaitos 2016.)

### 3.9.3 Ennakoiva toimintalinja päihteissä

Päihderiippuvuus on sairaus, joka tulee ottaa vakavasti työorganisaatiossa. Päihdeongelman on vaikea selvittää ilman ulkopuolista apua. Päihdetyö on osa työpaikan johtamista, työturvallisuutta, työterveyshuoltoa ja yhteistoimintaa. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.)

Jos työnhakijalle tai työntekijälle on tarkoitus tehdä huumausainetesti, työnantajalla on oltava kirjallinen päihdeohjelma, jonka tulee sisältää työpaikan yleiset tavoitteet ja noudatettavat käytännöt päihteiden käytön ehkäisemiseksi ja päihdeongelmaisten hoitoon ohjaamiseksi. Ohjelma voi olla osa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa. Ennen ohjelman hyväksymistä tehtävät on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Päihdeohjelman tavoitteena on päihteetön työyhteisö, jolla pyritään hallitsemaan päihteiden käyttöä sekä ennaltaehkäisemään niistä aiheutuvien haittoja. Ohjelmalla luodaan työpaikalle selkeät pelisäännöt, joiden mukaan päihdehaittoja pystytään ehkäisemään sekä ongelmiin pystytään puuttumaan riittävän ajoissa. Varhaisen välittämisen eli puheeksi oton merkitystä tulee korostaa. Päihdeohjelma, sen seuranta ja kehittäminen tulisi sitoa osaksi työterveyshuoltoa, työturvallisuutta ja yhteistoimintaa. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.)

Koko henkilöstölle tulee antaa asiallista tietoa päihteiden haitoista, sovitusta pelisäännöistä ja hoitomahdollisuuksista, mutta moralisointi tulee kuitenkin jättää näistä tilaisuuksista kokonaan pois. Henkilöstön nähtävillä tulee olla luettelo alueellisista hoitopaikoista ja päihdeohjelmasta. Ensisijaisesti tietoa pitäisi saada omasta työterveyshuollosta. Päihdeohjelma ei voi toimia, mikäli siitä ei anneta riittävästi tietoa. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.)

Päihdeongelman varhainen avunsaanti on erittäin tärkeää. Varhainen ja avoin ongelman esille ottaminen on jokaisen asianosaisen etu, oikeus ja velvollisuus. Työpaikalla näkyviin väärinkäytön seurauksiin tulee puuttua heti, kun sellaista on havaittavissa. Puheeksiotto voi tapahtua kenen tahansa aloitteesta. Keskustelun tarkoituksena on saada henkilö havahtumaan ja ymmärtämään tilanteen vakavuus ja mahdolliset jatkotoimenpiteet, mikäli suunta ei muutu. Henkilölle voidaan tarjota mahdollisuus hoitoon ja tukeen, mutta päihdeongelmainen voi myös oma-aloitteisesti hakeutua hoitoon ja/tai kuntoutuk-

seen. Mikäli suunta ei muutu, arvioidaan hoidon tarvetta keskustelemalla, varoituksen antamista tai pahimmassa tapauksessa työsuhteen purkamista. Päihdeohjelmassa käytettäviä työkaluja ovat varhaisen välittämisen lomake, hoitosopimus, hoitosuunnitelma sekä varoitus seuraamuksista. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.)

### 3.9.4 Varhainen välittäminen

Varhainen välittäminen on työnantajan ja työntekijöiden yhdessä sopima toimintamalli, joka edistää työkykyä uhkaavien ongelmien mahdollisimman varhaista havaitsemista ja niihin ratkaisuiden löytämistä. Varhaisen välittämisen malli perustuu sosiaali- ja terveysministeriön suositukseen kehittää työpaikoille sairauspoissaolojen seuranta- ja hallintajärjestelmä sekä suunnitella toimintamalleja työkykyongelmien käsittelyyn. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa puuttumaan häiriöihin ennen kuin niistä syntyy ongelmia. (Veritas Eläkevakuutus 2016d.)

Varhaisen välittämisen mallilla, jota voidaan siis kutsua myös sairauspoissaolojen hallintajärjestelmäksi, pyritään helpottamaan esimiehen työtä (Veritas Eläkevakuutus 2016d). Sairauspoissaolotietojen keräys- ja raportointiominaisuus sisältyy usein palkkahallinnon ohjelmistoihin. Vaihtoehtoisesti systemaattinen poissaolotietojen kerääminen onnistuu taulukkolaskentaohjelman avulla. Yhtenä vaihtoehtona on ulkoistaa sairauspoissaolojen seuraaminen työterveyshuoltoon. (Seuri & Suominen 2010, 133.) Prosesissa annetaan työkalut varhaiseen puuttumiseen, jonka lisäksi annetaan jokaiselle työyhteisön henkilölle mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen ja työolojen parantamiseen. Yritys määrittää hälytysrajat poissaoloille esimerkiksi näin ”hälytysraja poissaoloille on saavutettu, lyhyttä 1-3 vrk sairauspoissaoloa X kertaa X kk aikana tai X pv puolen vuoden aikana”. Prosessia tulee viedä koko organisaatiossa tasapuolisesti eteenpäin sekä hälytysrajojen tulee olla tiedossa jokaisella työntekijällä. Hälytysrajat olisi hyvä määrittää myös työhön paluulle, jolloin pitkän poissaolon jälkeen sopeutuminen olisi helpompaa. (Veritas Eläkevakuutus 2016d.)

Hälytysrajojen ylittyessä toimeenpannaan varhaisen välittämisen prosessi. Esimies ja asianomainen pitävät yhdessä luottamuksellisen keskustelutilaisuuden ja pyrkivät määrittelemään yhdessä syyt poissaoloille eli mahdolliset työkykyä alentavat häiriötekijät. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.) Toimintamalliin voidaan laatia työkyvyn kartoituslista,

joka madaltaa esimiehen kynnystä keskustelun aloittamiseen sekä auttaa tekemään tilannearvion työkykyyn vaikuttavista asioista. Työkyvyn kartoituslistan käyttämiselle päästään heti keskusteluissa asian ytimeen ja havaitaan vastauksien perusteella mihin asiakokonaisuuksiin kannattaa keskittyä. (Seuri & Suominen 2010, 205, 207.) Keskustelu tulee käydä rakentavassa mielessä, jolla pyritään selvittämään mahdollisia muutostarpeita työoloissa. Työntekijän työstä aiheutuviin työkyvyn muutoksiin pyritään ensisijaisesti reagoimaan yrityksen omilla resursseilla. Työntekijä tulee lähettää työterveyshuoltoon, jos poissaolojen syy johtuu terveydentilasta. Varhaisen välittämisen mallia voidaan hyödyntää myös työyhteisön konfliktien ratkaisemisessa tai työajan hallinnan ongelmissa. (Veritas Eläkevakuutus 2016c.)

### **3.10 Henkilöstöpalvelut**

Henkilöstöpalvelut ovat pääasiassa organisaation itsensä päättämiä henkilöstölleen tarjoamia erilaisia terveyttä ja viihtyvyyttä tukevia liitännäispalveluja työuran eri vaiheisiin. Toiselta nimeltään toimintaa voidaan myös kutsua työkyvyn ylläpidoksi eli työtoiminnaksi. Hyvin toteutettuna, sillä kehitetään henkilöstön työkykyä ja terveyttä sekä työpaikan toimivuutta, ilmapiiriä ja motivaatiota sekä lisäksi sillä tuetaan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Lähes kaikki organisaatiot tarjoavat jonkinlaisia henkilöstöpalveluita. Työyhteisössä toiminta edellyttää yhteistoimintaan perustuvaa aktiivista osallistumista ja sitoutumista. (Työterveyslaitos 2016 & Kauhanen 2007, 200.)

Organisaation on kannattavaa tarjota työntekijöilleen sellaisia palveluita, jotka palvelevat niin organisaation kuin työntekijänkin tarpeita sekä mielenkiinnon kohteita. Oleellista on pyrkiä tukemaan yrityksen henkilöstöstrategiaa ja sen tavoitteita ilman suurempia lisäkustannuksia sekä huomioimaan muuttuvan toimintaympäristön vaikutukset palveluiden tarjonnalle. Liitännäispalveluita ovat muun muassa terveydenhuolto, asuntoasiat, työpaikkaruokailu, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta sekä sisäinen suhdetoiminta. (Kauhanen 2007, 200.)

### 3.10.1 Tyky-päivät

Tyky-päivä on niin sanottu virkistäytymispäivä, joka osaltaan edistää työyhteisön työhyvinvointia. Tyky-päivä hyvin onnistuessaan lisää yhteishenkeä. Päivä voidaan koostaa kahdesta osasta, asiapitoisesta aloituksesta ja vapaamuotoisesta loppupäivästä tai ohjelma voidaan koostaa keskittyen näistä vain toiseen osaan. Asiapitoinen osuus voi haastaa osallistujia ajattelemaan, keskustelemaan tai osallistamaan erilaisin menetelmin työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen. Vapaa-muotoisessa osuudessa panostetaan yleensä rentoutumiseen, yhdessäoloon, kulttuuriin, urheiluun tai muunlaisiin elämyksiin. Tyky-päivän ohjelma pitää sopia kaikille osallistujille. (Tykypäivä.net 2016a.)

Päivän budjetti riippuu paljon toimialasta, yrityksestä ja siitä, mitä halutaan tehdä ja kuinka usein. Ohjesääntöä näihin ei ole. Virkistystoiminnan sisältö ja laajuus tulevat sovittaa työpaikan resurssit ja tilanne huomioiden. Työterveyslaitos osaa myös auttaa toiminnan järjestämisessä. (Tykypäivä.net 2016b.)

### 3.10.2 Harrastustoiminta

Organisaatio voi tukea henkilöstön harrastetoimintaa eri tavoin, yleisesti ottaen tällä tarkoitetaan liikunta- tai kulttuuriharrastamista. Yrityksessä voidaan tukea yksittäisiä yksilöharrastamisen lajeja tai tukea liikuntatoimintaa esimerkiksi järjestämällä ryhmäliikuntaa koko työyhteisölle. Harrastustoiminta lisää yhteenkuuluvuudentunnetta ja auttaa jaksamaan paremmin niin henkisesti kuin fyysisestikin. Toisaalta taas etenkin pallolulajeissa tapaturmariskit kasvavat ja tästä syystä myös osa yrityksistä on lopettanut näiden lajien tukemisen. (Kauhanen 2007, 203.)

Harrastustoiminnan tukemiseen yrityksessä voidaan tarjota vaihtoehtoisesti työsuhteetuna hyödynnettäviä liikunta- ja kulttuuriseteleitä, jotka ovat henkilökohtaisia. Työntekijä voi silloin harrastaa tuetusti niin liikuntaa, kulttuuria tai molempia itse valitsemassaan paikassa. (Smartum.) Työnantaja voi tarjota työntekijälleen omaehtoiseen liikunta- ja/tai kulttuuritoimintaan verovapaata etua enintään 400 euron arvosta vuosittain. (Tuloverolaki 1535/1992.) Työntekijältä voidaan periä omavastuuosuus, joka on tavallisesti 25–50 prosenttia tarjottavan edun määrästä. Mikäli työnantaja päättää periä työntekijältä osan edun arvosta, työntekijän omaa maksuosuutta ei lasketa mukaan verovapaan edun

enimmäismäärään. Työntekijän maksama omavastuuosuus pidätetään useimmiten suoraan palkasta tai vaihtoehtoisesti summa voidaan periä työntekijältä erillisenä maksuna. (Smartum.)

### 3.10.3 Henkilöstön palkitseminen

Organisaatiossa työyhteisöä voidaan palkita erilaisista saavutuksista, erilaisin lahjoin tai esimerkiksi palkallisina vapaapäivinä. Yleisimpiä palkitsemismerkkpäiviä tai muita tärkeitä tapahtumia ovat:

- 50- ja 60-vuotismerkkpäivät
- eläkkeelle siirtyminen
- tutkinnon suorittaminen
- yrityksen tai tulosyksikön merkkpäivät
- työsuhteen kesto (alasta riippuen esimerkiksi 10 vuotta ja yli)
- valtakunnallisten kunniamerkkien saaminen
- arvonimen saaminen (Kauhanen 2007, 204–205).

Tuloverolain (1535/1992) mukaan merkkpäivälahjaa tai vähäistä muuta lahjaa ei katsota veronalaiseksi tuloksi, kunhan lahja ei ole rahaa tai muuta siihen verrattavaa suoritusta. Merkkpäivänä annetun lahjan kohtuullinen arvo saa enimmillään vastata työntekijän 1-2 viikon bruttopalkkaa. Muiden vähäisten lahjojen, esimerkiksi jouluna annettavan esinelahjan arvo voi olla korkeintaan 30-100 euroa. Työntekijöille voidaan antaa verovapaasti yrityksen logoilla varustettuja, mainoslahjoiksi hankkimia, tuotteita rajoituksetta. (Syvänperä & Turunen 2008, 77.)

### 3.10.4 Henkilökunta-alennus

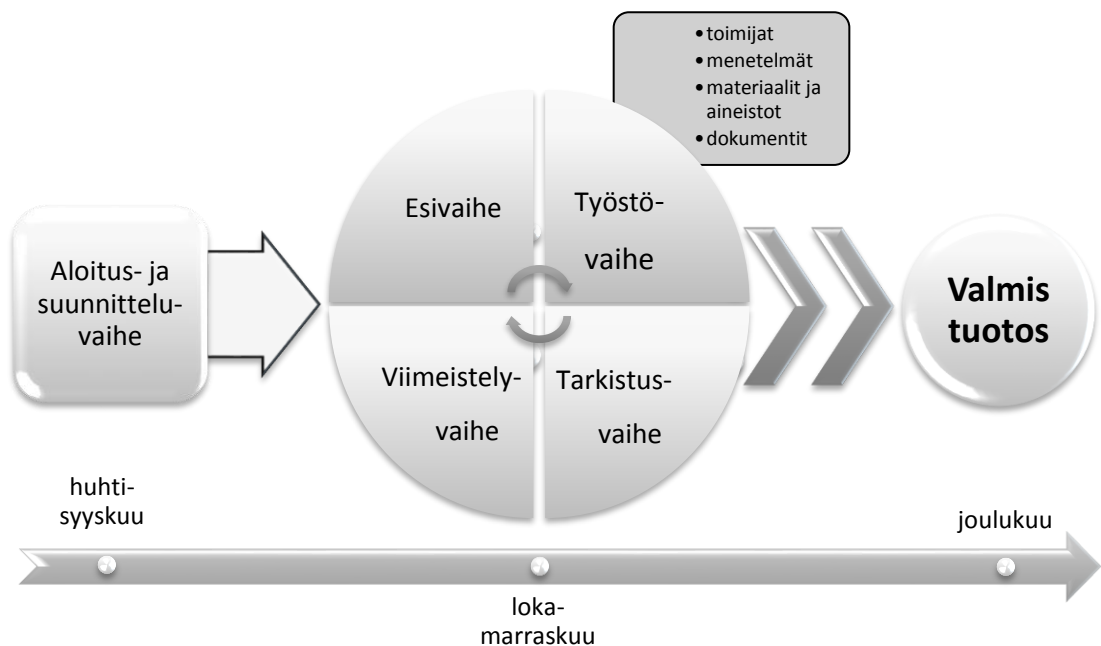
Omalle henkilöstölle voidaan antaa alennusta organisaation tuottamista tai myymistä tuotteista ja palveluista. Henkilöstöalennuksen linjaus on hyvinkin vapaasti yrityksen omissa käsissä. Tulee kuitenkin muistaa, että veronalaiseksi tuloksi kyseinen etu laskeaan, mikäli henkilöstölle tarjotaan tuotetta tai palvelua edullisemmin kuin yrityksen tärkeimmälle asiakkaalle. Toisaalta kantautuisiko tämä koskaan verottajalle asti, jos näin tapahtuisi. (Kauhanen 2007, 205.)



## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VUOSIKELLON KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

### 4.1 Toteutusprosessi

Henkilöstöjohtamisen vuosikellon toteutusprosessi eteni pitkälti Salon (2013, 20) kehittämän prosessimallin mukaisesti, jota hän kutsuu konstruktivistiseksi malliksi. Prosessimallia kuvio 5:sta on muokattu tämän työn toteutusprosessia noudattaen.



KUVIO 5. Henkilöstöjohtamisen vuosikellon toteutusprosessi Yritykseen X. (Salo, K 2013, 20, muokattu.)

Opinnäytetyön laatija on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä viimeiset kolme kesää ja on siellä töissä tälläkin hetkellä. Taustoja ajatellen opinnäytetyön teko yritykseen X oli luonnollinen ratkaisu ja työ toteutettiin varsinaisen työn ohessa. Toteutusprosessi eteni niin, että aloitusvaiheessa huhtikuussa opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajayrityksen Toimitusjohtajan ja opinnäytetyön tekijän keskustelusta kartoittaen yrityksen tutkimus- tai kehittämistarpeita, josta laadittaisiin päättötyö. Työn aihealueesta päästiin nopeasti yhteisymmärrykseen ynnäilemällä opinnäytetyön laatijan eri mielenkiinnonkohteita ja vertailemalla niitä yrityksen tutkimus- ja kehitystarpeisiin, joista päädyttiin henkilöstöjohtamisen aihealueeseen. Aloituspalaverissa määriteltiin työn tavoitteeksi parantaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Aloitusvaiheessa yrityksen

edustaja ehdotti henkilöstöjohtamisen vuosikellon rakentamista ja näin alustava kehittämistehtävä sekä toimintaympäristö oli ideana määritelty. Suunnitteluvaiheessa rakennettiin opinnäytetyösuunnitelma sen hetkisillä tiedoilla. Suunnitelman kirjaaminen konkreettisesti paperille edesauttoi työn prosessointia mielessä ja kirkasti työn tavoitetta. Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön tekijä perehtyi henkilöstöjohtamisen teoreettiseen tietoperustaan. Tämä vaihe kesti pitkälle syyskuuhun.

Lokakuun alussa siirryttiin prosessikulun esivaiheeseen, jolloin yrityksen X edustajan kanssa käytiin läpi osa-alueita, joita kehittämistyössä olisi hyvä käsitellä ja lisäksi aika-aulutimme tulevaa työprosessia. Työstövaihe eli käytännön toteutus käynnistettiin lähes heti esivaiheen jälkeen. Käytännön toteutus aloitettiin yhtenäistämällä ajatuksia kehittämismenetelmistä, materiaaleista, aineisto- sekä dokumentointitavoista. Yrityksen edustaja sekä opinnäytetyön tekijä laativat tilanneanalyysin kartoittamalla henkilöstöjohtamisen nykytilannetta yrityksessä. Samalla kehitettiin jo olemassa olevia toimintatapoja sekä kartoitimme tilannetta tarvittavista toimintamalleista sekä työkaluista. Työstövaiheessa teoreettinen pohja syntyi kehittämistyön konkreettisen tuotoksen tueksi. Prosessin kulkuun kuului useita tarkistusvaiheita, jossa arvioitiin kehitettyjä toimintamalleja. Arvioinnin jälkeen tuotos saatettiin siirtää takaisin työstövaiheeseen tai sitten suoraan viimeiseen vaiheeseen. Viimeistelyvaiheessa opinnäytetyötä hiottiin ja karsittiin.

Toiminnallista aikaa oli noin kaksi kuukautta, jolloin opinnäytetyö tehtiin. Yrityksessä työskenteleminen antoi opinnäytetyön laatijalle omaa näkökulmaa työn toteutukseen, auttoi havaitsemaan kehitystä vaativia toimenpiteitä, edesauttoi aiheen kiinnostavuutta sekä opinnäytetyön suhteen helpotti tiedonkulkua. Toimeksiantoyrityksen edustajan kanssa kehitystyön konkreettinen tuotos toteutettiin useilla keskusteluilla. Aineistoa kerättiin lisäksi yrityksen tietokannasta. Opinnäytetyö valmistui joulukuun alussa ja se julkaistiin Theseus-verkkokirjastossa. Kehittämistyön konkreettinen tuotos henkilöstöjohtamisen vuosikello materiaaleineen tallennettiin toimeksiantajayrityksen toimintajärjestelmään. Yrityksessä tullaan ottamaan jatkojalostetut ja uudet toimintatavat käyttöön henkilöstöjohtamisen vuosikellon mukaisesti vuoden 2017 aikana.

## 4.2 Vuosikellon määritelmä

Vuosikello on esimerkillinen johtamisen työkalu, jolla pystytään yhdistämään johtamisen eri osa-alueet, talouden suunnittelu sekä aikataulujen ja sisältöjen raportointi (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Vuosikellon avulla pystytään hahmottamaan ajanhallintaa sekä toimintaympäristöä: mitä ja milloin tapahtuu (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, 2010).

Työkalun käytöllä tavoitellaan henkilön tai henkilöstöryhmän toiminnan yhtenäistämistä yrityksen asettamiin aikatauluihin. Vuosikello voidaan rakentaa koko organisaatiolle yhteiseksi tai vuosikellon sisältöä voidaan jakaa tietyille vastuuyksiköille tai henkilölle. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.) Vuosikellon avulla voidaan suunnitella toimintaa lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä ja se voidaan esittää sanallisesti ja/tai graafisesti. Vuosikelloa tulee ylläpitää ja päivittää jatkuvasti, jotta sen käyttämisestä saadaan välitöntä hyötyä. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, 2010.)

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa toimeksiantajayrityksen edustajan toiveeksi nousi henkilöstöjohtamisen vuosikellon rakentaminen. Tästä syystä työn konkreettiseksi tuotokseksi oli helppo määritellä vuosikellon rakentaminen. Hyvin laaditusta vuosikellosta pystyy helposti havainnoimaan kuukausikohtaisia tehtäviä ja näin on helpompi pysyä ajan tasalla aikataulutetuissa toimintamalleissa.

## 4.3 Aineiston hankinta

Henkilöstöjohtamisen vuosikellon ja siihen liittyvien materiaalien toteutuksessa aineistoa kerättiin eri menetelmillä. Kehitystyön konkreettinen tuotos toteutettiin toimeksiantoyrityksen Toimitusjohtajan kanssa useilla keskusteluilla sekä muilta yrityksen edustajilta esiin tulleilla näkökulmilla, lisäksi aineistoa kerättiin yrityksen tietokannasta. Teoreettinen tietopohja oli tärkeässä roolissa toteutusosan laatimisessa.

Yrityksessä X pidettiin palaveri heidän Eläkevakuutusyhtiön kanssa 1.11.2016 pohjautuen henkilöstöjohtamisen nykytilaan yrityksessä. Eläkevakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen työkyvyn ylläpitoon tähtääviä palveluita, joilla asiakasyrityksissä pyritään edistämään työssä jaksamista ja pidentämään työntekijöidensä työuria. Palaveriin osallistui

kaksi Eläkevakuutusyhtiön edustajaa sekä yrityksen X toimitusjohtaja, talouspäällikkö sekä opinnäytetyön tekijä. Pidetyin palaverin perusteella päädyttiin työhyvinvointitutkimusprosessi toteuttamaan yhteistyössä heidän kanssaan. Yrityksessä X ei oltu aikaisemmin kartoitettu työhyvinvointia prosessimaisesti, joten kolmannen osapuolen mukaanotto oli luonteva ratkaisu. Alansa ammattilaiset ovat mukana koko prosessiajan, jolloin yritykseen saadaan kehitettyä juuri oikeanlainen toimintamalli. Lisäksi kolmannen osapuolen mukaan ottaminen säästää huomattavasti yrityksen X vastuuhenkilö(i)ltä aikaa ja resursseja esimerkiksi raportointia ja analysointia ajatellen. Aika- ja resurssivaajeet olivat kuitenkin yrityksessä osasyinä siihen, miksi henkilöstöjohtamiseen ei ole aiemmin suuremmin panostettu. Eläkevakuutusyhtiön mukaan ottamista perusteltiin myös sillä, että työyhteisöön tämä luo uskottavuutta sekä työyhteisölle halutaan viestiä, että koko prosessilla haetaan oikeaa hyötyä yrityksen kehittämiseen.

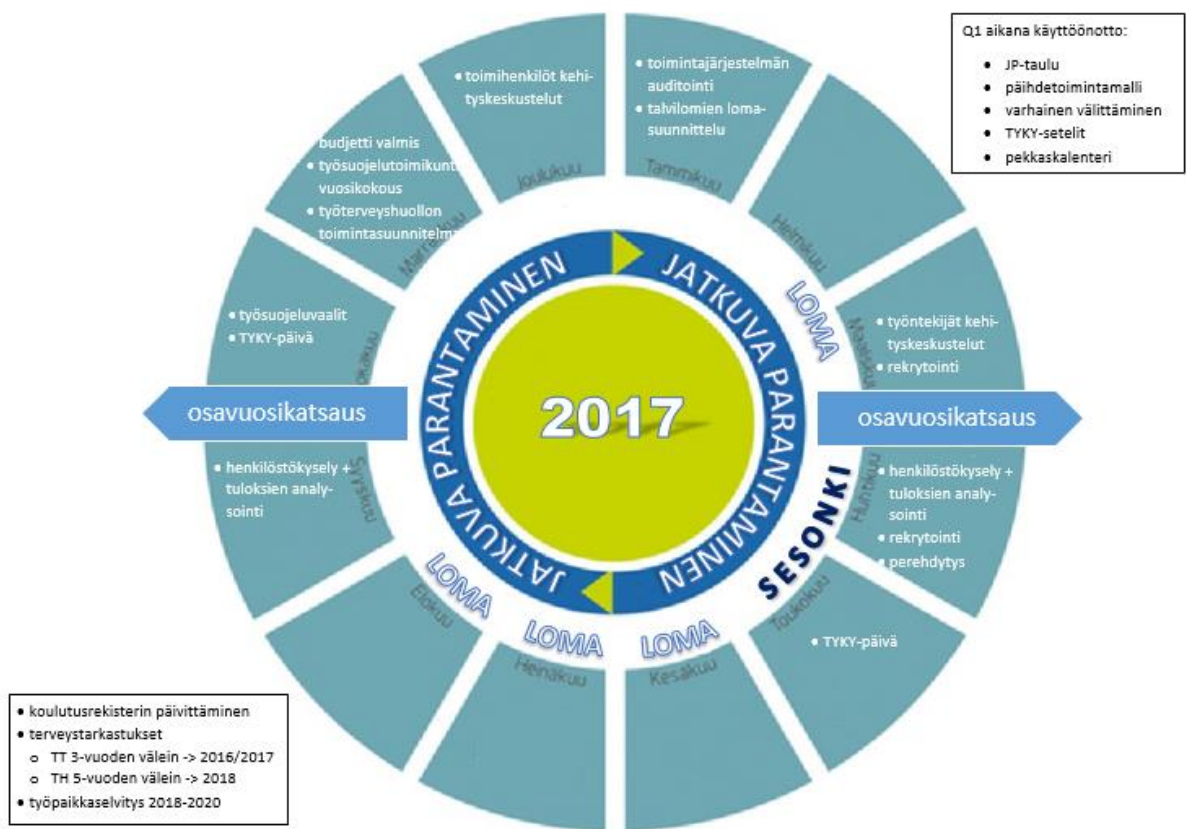
Yrityksessä tullaan käyttämään Eläkevakuutusyhtiön laatimaa henkilöstökyselyä. Henkilöstökyselypohja on Eläkevakuutusyhtiön kilpailutekijä, joten julkaisulupaa tähän ei ole. Kyselyssä kartoitetaan mielipiteitä Likert -asteikoilla aiheista työntekijä itse työssä, työyhteisöstä, työkyvystä ja johtamisesta. Monivalintakysymyksenä kartoitetaan työhyvinvoinnin mielekkäitä tukitoimintoja ja avoimilla kysymyksillä kehittämistarpeita sekä työn parhaita puolia.

Työhön laadituissa toimintamalleissa ja työkaluissa on käytetty eri lähteistä olevia tietokantoja sekä yrityksessä jo olemassa olevia materiaaleja. Kehittämistyön toimintatapoja on perusteltu hyväksi käyttäen luvun kolme teorialähteitä. Henkilöstöjohtamisen vuosikellon pohjana (kuva 1) käytettiin Teollisuuden Voiman (2013) vuosikertomuksen johtamisen vuosikelloa, joka muokattiin yritykselle X sopivaksi. Työpaikkailmoituksen runko (liite 1) kehitettiin itse ja vinkkeihin käytettiin lähdeaineistona internetsivuja Monster Worlwide (2016). Pehdytyslomake (liite 2) laadittiin kokonaan uudelleen vanhan pehdytyslomakkeen tilalle. Lähtökeskustelu- (liite 3) sekä kehitys- ja tavoitekeskustelulomakkeet (liite 4) ja varhaisen välittämisenmallin prosessikuvaus (liite 8) ovat Veritas Eläkevakuutusyhtiön tietokannasta muokattuja. Jatkuvan parantamisen mallissa on käytetty lähteenä Larikan, Heinilän, Selinin ja Tuomisen (2007) esittämää JP-taulua sekä parannusidealomaketta (liite 5). Päihdetoimintamalli (liite 6) on muokkailtu versio toimeksiantajayrityksen tietokannasta ja puheeksiottolomakeen (liite 7) tietolähteenä on käytetty Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän mallia.

## 5 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VUOSIKELLO

### 5.1 Henkilöstöjohtamisen vuosikello

Yrityksen henkilöstöjohtamisen vuosikello kehitettiin vuodelle 2017 (kuva 1). Vuosikellosta selviää nopealla katselmuksella jokaisen kuukauden tärkeimmät tehtävät. Alla olevassa luvussa käydään tarkemmin läpi vuosikellossa esiintyviä toimintatehtäviä ja niihin sisältyviä ohjeita, käytänteitä sekä tarvittavia työkaluja.

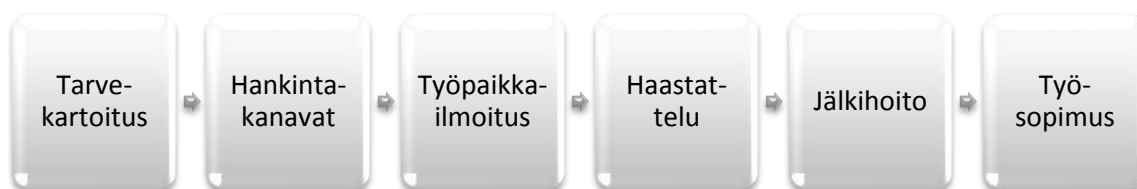


KUVA 1. Henkilöstöjohtamisen vuosikello yritykselle X. (Teollisuuden Voima Oyj 2013, muokattu.)

Henkilöstöjohtamisen vuosikellosta löytyy kuukausikohtaisten tehtävien lisäksi erinäisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimenpiteitä, jotka on listattu vuosikellon vasempaan alanurkkaan lähinnä muistutukseksi. Lisäksi vuosikelloon lisättiin toimenpiteet, jotka otetaan käyttöön ensimmäisen vuosineljänneksen aikana.

## 5.2 Rekrytointi

Rekrytointitarve yrityksessä sijoittuu sesonki- ja kesäloma-aikaan. Parhaat sesonkikaudet ovat huhti- ja toukokuu, jolloin työntekijöiden tarve on myös suurin. Sesonkiaika kestää pitkälle syksyyn ja silloin haasteen tuo työntekijöiden kesälomat. Rekrytoitavien henkilöiden työsuhte kestää useimmiten syksyyn asti, jotta tuotanto saadaan mahdollisimman tehokkaasti pyörimään myös kesälomien aikana. Talviaikana yrityksen henkilöstömäärä pysyy vakiona ja hiljaisemman ajan kapasiteettia pyritään tasoittamaan mahdollisilla lomautuksilla ja kertyneillä työajan lyhentämismahdollisuuksilla. Yrityksen rekrytointiprosessi on kuvattu kuvioon 6.



KUVIO 6. Rekrytointiprosessi.

Prosessi aloitetaan kartoittamalla mitä todella tarvitaan. Yrityksen tulee ratkaista tarvitaanko organisaation uusi henkilö vai olisivatko työt uudelleen järjesteltävissä, olisiko mahdollisuus jo sisällä olevia työntekijöitä kouluttaa uudelleen tai voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä ja uudistamalla ratkaista tämä ongelma (Helsilä 2002, 20). Vaiuttaisivatko työaikojen joustava käyttö, työn ulkoistaminen tai työvoiman vuokraus asiaan? Tässä vaiheessa tulee kartoittaa myös avoimien hakemuksien jättäneiden potentiaalisuus mahdolliseen rekrytointitarpeeseen. Yritykseen tulee jatkuvasti avoimia hakemuksia, jotka löytyvät yrityksen tietokannasta, mikäli työnhakija on antanut luvan hakemuksen tallentamiselle.

Seuraava vaihe on hankintakanavan valitseminen, mikäli yritykseen päädytään palkkaamaan uusi henkilö. Yrityksessä ei ole vakiintunutta käytäntöä rekrytointikanavan valintaan, vaan se päätetään tilanteen mukaan. Yrityksellä ovat voimassa olevat sopimukset kahden eri henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Toisen yrityksen vahvana puolella on rekrytoida työntekijöitä tuotantoon ja toinen yritys on keskittänyt palvelunsa toimihenkilöiden löytämiseen. Tarvittavien työntekijöiden lukumäärällä on myös mittava merkitys rekrytointikanavan valintaan. Yritys pyrkii hyödyntämään henkilöstöpalvelu-

yrittäjien palveluita, jos kyseessä on ruuhkahuippu ja työntekijöitä tarvitaan paljon. Yrityksen rekrytoinneissa eniten käytetyt hankintakanavat ovat henkilöstöpalveluyritykset ja työyhteisön verkostot sekä suosittelut. Näiden lisäksi yritys on aiemmin hyödyntänyt TE-toimiston ja oppilaitosten palveluita. Mikäli hankintakanavaksi valitaan henkilöstöpalveluyritys, poikkeaa prosessin kulku etenkin kohdissa haastattelu ja työsopimus.

Yritykseen kehitettiin työpaikkailmoituksen runko (liite 1). Dokumentin avulla on helppo laatia kattava työpaikkailmoitus hankintakanavasta riippumatta. Työhakemukset osoitetaan rekrytoitavan uuden henkilön lähimmälle esimiehelle. Hän lukee hakemukset huolellisesti läpi ja tekee valinnat haastatteluun kutsutuista yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Haastatteluihin kutsutaan kolmesta viiteen henkilöä, riippuen rekrytoitavan henkilön tulevista työtehtävistä. Haastattelut pidetään yhdessä vaiheessa, joissa jokainen valittu haastatellaan yksitellen lähimmän tulevan esimiehen sekä toimitusjohtajan kanssa. Haastatteluiden lisäksi voidaan kysyä haastateltavan suosituksia sekä ottaa yhteyttä entisiin työnantajiin.

Rekrytointiprosessin jälkihoitona ilmoitetaan valitulle henkilölle työpaikansaannista sekä ilmoitetaan valitsematta jääneille henkilöille esimerkiksi sähköpostitse. Valitsematta jääneille henkilöille ilmoittamisella yritys pyrkii ylläpitämään myönteistä kuvaa hakijoiden keskuudessa. Prosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluu työsopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen. Työsopimus tehdään valituksi tulleen henkilön kanssa kirjallisena. Työsopimuksen pohjat löytyvät yrityksen toimintajärjestelmästä.

### **5.3 Perehdytys**

Työyhteisön pelisääntöihin kuuluvat, että kaikilta organisaation jäseniltä voidaan tarvittaessa kysyä apua ja kaikki auttavat toinen toistaan. Pelisäännöistä yrityksessä pyritään keskustelemaan tietyin ajanjaksoin ja etenkin siinä vaiheessa, kun uusi henkilö on tulossa taloon, palautetaan mieleen yrityksen toimintaperiaatteet (Kupias & Peltola 2015, 2.2). Yrityksessä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida vastuuta perehdytyksen suunnittelusta sekä toteutuksesta edelleen muille tiimin jäsenille, mutta vastuu säilyy kuitenkin esimiehellä sekä työnantajalla.

Vastuuhenkilö järjestää uudelle työntekijälle tarvittavat työvälineet ja valtuudet kuntoon. Nämä tulee hoitaa ennen kuin uusi työntekijä astuu taloon, jotta mahdollistetaan sujuva perehdytyksen aloittaminen (Kupias & Peltola 2015, 2.4). Työtehtävästä riippuen järjestelyihin voi kuulua esimerkiksi avaimien hankkiminen, erilaisiin tietojärjestelmiin pääseminen ja tunnuksien hankkiminen, työvälineiden ja työtilojen järjestäminen, työhöntulotarkastuksen tai työasun organisointi.

Yrityksessä otetaan huomioon uuden tulokkaan saapumisen organisointi mahdollisimman järkeväksi ajankohdaksi. Esimies varmistaa, että perehdytys voidaan toteuttaa onnistuneesti ja, että vastuuhenkilöt ovat paikalla määriteltynä ajankohtana. Yrityksen toimintatapoihin kuuluu, että etenkin tuotannossa uusi työntekijä työskentelee vanhan työntekijän kanssa samanaikaisesti yhden viikon. Yrityksessä käytetään perehdytyslomaketta, jotta uusi työntekijä tulee onnistumaan työssään ja saa tarpeellisen perehdytyksen työhönsä. Perehdytyslomake (liite 2) päivitettiin vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita. Lomaketta on helppo muokata tarpeen vaatiessa tapauskohtaisesti. Perehdytysmateriaalina voidaan käyttää lisäksi yrityksen vuosikertomusta, tuote-esitteitä ja itse toimintaan liittyviä ohjeita, työpaikansääntöjä sekä turvallisuusohjeita.

Uuden työntekijän kanssa pidetään palautekeskusteluita, joissa ei ainakaan alkuun menetellä kovin virallisesti. Ensimmäinen palautekeskustelu käydään ensimmäisen viikon jälkeen ja perusteellisempi keskustelu kuukauden päästä työn aloittamisesta. Perehtymisvaiheessa työntekijä saa erityistä tukea, jotta pääsee alkuun uudessa työssä, työympäristössä ja tehtävässä. Tuki ei lopu tämän jälkeenkään, sillä uudistumista ja kehittymistä tarvitaan läpi työuran, mutta tuen antaminen vähenee kuitenkin huomattavasti (Kupias & Peltola 2015, 2.6).

Mikäli vanhan työntekijän lähtö on ennakoitavissa, pyritään hiljaisen tiedon esille saamiseen järjestämään lähtijän ja tulokkaan työsuhde päällekkäin tietyksi ajaksi. Vaihtoehtoisesti yrityksessä voidaan tehdä myös työtehtävien uudelleenjärjestelyitä, jotta lähtijä pystyy perehdyttämään toisen työntekijän oleellisimpiin työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2015, 5.6.) Yrityksessä pyritään lähtijän osaamista hyödyntämään myös tarpeellisten ohjeiden laatimisessa sekä kehoitetaan hoitamaan mahdollisuuksien mukaan keskenkäiset työtehtävät loppuun hoidetuiksi.



Työnkuvan kannalta käsitellään kiireellisimmät ja tärkeimmät tehtävät sekä muut kriittisimmät vastuualueet, jos työntekijä poistuu yrityksen palveluksesta nopeasti. Näissä tilanteissa erityisesti osaamisen jatkuvan jakamisen roolit korostuvat. Yrityksen toimintatapoihin kuuluu, että työtehtävällä on aina vähintäänkin kaksi osajaa ja jos näin ei ole tehdään työtehtävästä dokumentoitu ohjeistus. Yrityksen toimintakäsikirja ei edellytä dokumentointia työtehtävistä, jotka kuuluvat normaalin ammattitaidon piiriin tai jos työtä tekevä henkilö ja hänen varamiehensä tekevät asiat samalla hyväksi osoittautuneella tavalla.

Yritykseen otetaan käyttöön uutena toimintatapana lähtökeskustelu, joka pidetään poistuvalla työntekijälle. Keskustelu käydään työnantajan kanssa hänen aloitteestaan. Yritykseen laadittiin lähtökyselylomake (liite 3), jonka työntekijä täyttää ja tämän perusteella keskustelu käydään. Keskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa palautetta ja kiittää menneestä.

#### **5.4 Kehitys- ja tavoitekeskustelut**

Yrityksessä otetaan käyttöön kehitys- ja tavoitekeskustelut työntekijöille sekä toimihenkilöille vuonna 2017. Työntekijöiden kehitys- ja tavoitekeskustelut aloitetaan maaliskuussa ja toteutetaan alaisen lähimmän esimiehen kanssa. Kesto tulee olemaan enimmillään 30 minuuttia per työntekijä. Toimihenkilöiden kehitys- ja tavoitekeskustelut aloitetaan joulukuussa ja ne pidetään yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Keskusteluiden aikamääränä on enintään 90 minuuttia per toimihenkilö. Keskusteluiden tavoitteina ovat suorittaa luottamuksellisesti henkilön menneen kauden arviointi, määrittellä tavoitteet tulevalle kaudelle ja kartoittaa henkilön vahvuudet sekä kehitystarpeet. Yrityksen kannalta keskusteluiden tarkoituksina ovat yhdistää sekä edistää organisaation ja työntekijän välillä tavoitteita, toimintaa ja kehittymistä.

##### **5.4.1 Toteutusprosessi**

Yrityksessä kerrotaan työyhteisölle kehitys- ja tavoitekeskusteluiden tarkoitus ja niiden päämäärä ennen keskusteluiden käyttöönottoa. Näiden lisäksi kerrotaan keskusteluiden pelisäännöt, joissa määritellään: mitä, kenelle ja miten tietoa välitetään? (Aarnikoivu

2010, 88–90.) Yritykseen laadittiin kehitys- ja tavoitekeskustelulomake (liite 4), josta kaksi ensimmäistä sivua jaetaan alaiselle vähintään kahta viikkoa aiemmin tulevia keskusteluita. Kehitys- ja tavoitekeskustelut käydään laaditun lomakkeen pohjalta, jota niin esimies kuin työntekijä käyttävät valmistautumisen tukena. Lisäksi esimies käy ennakkoon läpi olemassa olevat tiedot alaisen toiminnasta, unohtamatta kuitenkaan omaa arjen näkemystä ja kokemusta hänestä. Kehitys- ja tavoitekeskustelupohjan kolmas sivu ”kehitys- ja tavoitekeskustelun yhteenveto” täytetään itse keskusteluissa yhteistyössä alaisen ja esimiehen kanssa ja yhteenvedosta otetaan kopio jokaiselle asianosaiselle.

Täytetyt kehitys- ja tavoitekeskusteludokumentit skannataan yrityksen tietokantaan, johon ovat rajatut valtuudet vain keskusteluiden esimiehille. Dokumentoinnin pohjalta kootaan yhteenveto siitä, mitkä näyttäytyivät kriittisinä pisteinä henkilöstön tai koko toiminnan näkökulmasta ja mitä toimenpiteitä keskusteluiden perusteella tullaan toteuttamaan (Aarnikoivu 2010, 103). Kehityskeskusteluiden yhteenveto esitellään koko työyhteisölle.

Seurantakeskustelu pidetään työntekijän tai toimihenkilön kanssa tarvittaessa esimerkiksi tilanteessa, jossa tavoitteiden käyttöönotossa on ilmennyt ongelmia, jolloin pystytään miettimään uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskusteluiden päämäärä on muistuttaa alaista asetetuista tavoitteista ja niiden käyttöönotoista. Seurantapalaverissa käytetään kehitys- ja tavoitekeskustelun yhteenvetodokumenttia. Laadittua yhteenvetoa tullaan lisäksi käsittelemään seuraavassa kehityskeskustelutilaisuudessa edellisen kauden arvioinnin analysoinnissa.

Osaksi käyttöönottoprosessia liitetään arviointipalaveri vuoden 2017 toiselle vuosineljännekselle, jossa arvioidaan keskusteluiden hyödyllisyyttä, muutostarpeita sekä prosessin sujuvuutta. Tilaisuuteen osallistuvat kehitys- ja tavoitekeskusteluiden käyttöönoton laatijat. Muulta henkilöstöltä arviointia kartoitetaan osana seuraavaa kehitys- ja tavoitekeskustelua.

#### **5.4.2 Kouluttaminen**

Koulutustarpeet käsitellään kehitys- ja tavoitekeskusteluiden yhteydessä. Yritys tavoittelee henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittymistä ja haluaa kartoittaa mahdollisia kou-

lutuspuutteita työntekijöiden työtehtävissä. Kehityskeskustelupohjasta löytyy kohta koulutustarpeille sekä -toiveille, mikäli koulutustarvetta ilmenee, se merkitään sivun kolme yhteenvedoon yhdeksi tulevan kauden tavoitteeksi. Laki yhteistoiminnasta (334/2007) velvoittaa yritystä laatimaan vuosittain koulutussuunnitelman, jolloin laadinnassa pystytään hyödyntämään tavoite- ja kehityskeskusteluissa esiin nousseita henkilöstön koulutustarpeita.

Yritykseen kehitettiin työkalu, josta käy ilmi ammatillisen osaamisen tason nykytilanne, jota myös yrityksen toimintakäsikirja edellyttää. Työkalun avulla henkilöstön koulutuksesta ja osaamisesta pidetään yllä rekisteriä, josta selviävät työntekijöiden osaamisalueet ja annetut lisäkoulutukset. Yritykseen kehitettiin koulutusrekisteri, johon täydennettiin jokaisen työntekijän sekä toimihenkilön suoritetut koulutukset sekä kurssit. Koulutusrekisteriin laadittiin lisäksi oma välilehti yrityksen järjestämistä tai maksamista koulutuksista ja niihin osallistuneista. Koulutusrekisteriä päivitetään aina sitä mukaa, kun työntekijälle kertyy lisäkoulutusta.

## **5.5 Palkan maksaminen**

Yrityksen palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistoon. Yhteyshenkilönä yrityksessä on talouspäällikkö, jonka kautta palkka-asiat välittyvät luottamuksellisesti niin palkanlaskentaan kuin palkan saajallekin.

### **5.5.1 Palkanmaksun peruste ja toistuvuus**

Työntekijöiden palkanmaksun perusteena on teknologiateollisuuden ja metallityöväen työehtosopimuksessa määritelty tuntipalkka, joka on samalla työntekijän minimipalkka. Yrityksessä on käytössä suora urakkapalkka, jolloin työntekijällä on mahdollisuus isompaan palkkasaatavaan. Urakka-aika on määritelty urakoiduille tuotteille, kaikille perustuotteille ja niiden alikokoonpanoille. Määritelty urakka-aika kerrotaan urakkahinnalla (€/h), jolloin tuotteelle saadaan kappalekohtainen urakkahinta (€/kpl). Työntekijä kirjaa tekemänsä työt tuntilistoihin kahden viikon jaksoissa, jonka perusteella lasketaan tehdyt työt. Urakkahinnan perusteella lasketaan työntekijän tekemät urakat yhteen, josta muodostuu urakkapalkan osuus. Tähän lisätään mahdolliset projektit ja huollot, joissa

palkanmaksun perusteena on tuntipalkka. Mikäli urakkapalkan osuus on suurempi kuin työehtosopimuksen määrittämän tuntipalkan perusteella laskettu ansio, työntekijälle maksetaan palkka urakan perusteella. Työehtosopimuksen määrittämä tuntipalkka ansio on siis aina vähimmäismäärä, joka työntekijälle maksetaan.

Työntekijöille maksetaan palkka kahden viikon jakosoissa ja palkanmaksupäivä on perjantai. Työntekijä toimittaa yrityksen yhteyshenkilölle tuntiappunsa sekä muut palkkasaamisiin liittyvät tiedot seuraavaa palkanmaksupäivää edeltäneenä perjantaina eli viikkoa aikaisemmin. Toimihenkilöille palkanmaksun perusteena on kiinteä kuukausipalkka, joka maksetaan joka kuukauden viimeinen arkipäivä. Toimihenkilö toimittaa yrityksen yhteyshenkilölle viikkoa ennen palkanmaksupäivää palkkasaamisiin liittyvät tiedot esimerkiksi matkalaskut. Työmatkoista tehdyt matkalaskut suoritetaan verohallinnon ohjeiden mukaisesti.

### **5.5.2 Vuosiloma**

Yrityksessä vuosiloma kertyy työehtosopimuksen mukaisesti. Työn sesonkiloontoisuudesta johtuen kesälomien viitteelliseksi ajankohdaksi on määritelty heinä-elokuu ja talviloman ajankohdaksi helmi- ja maaliskuu. Loman ajankohdan määrittää aina työnantaja tai se sovitaan yhdessä. Kukaan ei voi määrittellä lomansa ajankohtaa eikä ottaa lomaa pätäkissä, ellei työnantaja anna siihen suostumustaan. Talvilomaviikon tulee sisältää yksi lauantai ja kesäloman neljä lauantaita. Yrityksessä on paikallisesti sovittu, että jos loma-ajankohtaan sattuu ”pyhälauantai” esimerkiksi pääsiäislauantai, merkitään lomalauantaiksi lomaa edeltävän viikonlopun lauantai, näin lomapäiviä ei jää käyttämättä pyhälauntaipäivien vuoksi. Toimintamallista lukeutuvat pois juhlapyhät: pääsiäinen sekä juhannus.

Lomalistat laitetaan johdon hyväksyminä ilmoitustaululle näkyviin, mikäli tämän jälkeen vuosilomaan tulee muutoksia, tulee siitä sopia esimiehen kanssa etukäteen. Pitämättä jääneistä lomapäivistä tehdään lomaehdotus esimiehelle hyvissä ajoin. Yrityksessä kesälomarajat maksetaan kesäkuun ja elokuun lopussa kahdessa erässä ja talvilomarajat maksetaan loman yhteydessä.

### 5.5.3 Työajan lyhennykset, ylityövaat ja muut luvalliset poissaolot

Työajan lyhennykset, ylityövaat ja muut luvalliset poissaolot anotaan esimieheltä pääsääntöisesti vähintään kahta viikkoa aiemmin loman pitämistä. Anotut työajan lyhennykset eli pekkaspäivät työntekijät merkitsevät pekkaslistaan, jonka kautta ne otetaan käsittelyyn. Pekkaslistaan merkityt päivät siirretään yrityksen toimintajärjestelmään kahden viikon aikajaksoissa.

Yritykseen otetaan käyttöön pekkaskalenteri. Käyttöönotto tapahtuu vuoden 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Kalenteriin määritellään työntekijöille valmiiksi erinäisiä työajan lyhennyspäiviä, jolloin koko tuotanto seisautetaan. Ajatuksena on käyttää palkallisia pyhäpäiviä hyväksi, jotka sijoittuvat keskellä viikkoa toisin sanoen tiistaille tai torstaille ja pekkaspäivä myönnetään maanantaille tai perjantaille, jolloin saadaan viikonloppu mukaan luettuna neljän päivän pidennetty vapaajakso. Käytännössä valmiiden pekkaspäivien määrittäminen ei tarkoita kuin yhdestä kolmeen päivää vuodesta, mutta näin työntekijä saa hyvissä ajoin tiedon pidemmästä vapaajaksosta. Käyttöönoton yhteydessä tulee vielä miettiä, onko tuotannon ylimääräinen seisauttaminen sesonkiaikana riski vai nostaako pidempi lomajakso työntekijän työmotivaatiota niin paljon, että riskinotto on perusteltua. Kuvaan 2 on merkitty Suomen pyhäpäivät vuosina 2017 ja 2018.

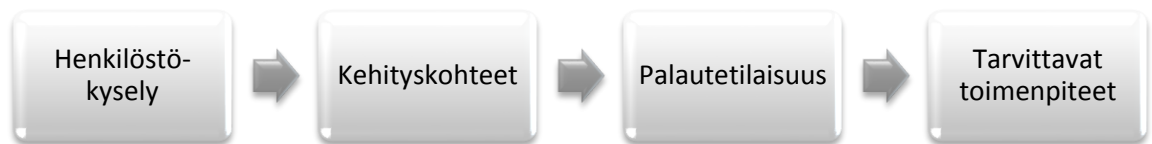
Pyhät (Suomi) 2017			Pyhät (Suomi) 2018		
	Viikonpäivä	Päivämäärä		Viikonpäivä	Päivämäärä
<u>Uudenvuodenpäivä</u>	sunnuntai	01.01.2017	<u>Uudenvuodenpäivä</u>	maanantai	01.01.2018
<u>Loppiainen</u>	perjantai	06.01.2017	<u>Loppiainen</u>	lauantai	06.01.2018
<u>Kynttilänpäivä</u>	sunnuntai	05.02.2017	<u>Kynttilänpäivä</u>	sunnuntai	04.02.2018
<u>Laskiaissunnuntai</u>	sunnuntai	26.02.2017	<u>Laskiaissunnuntai</u>	sunnuntai	11.02.2018
<u>Marian ilmestyspäivä</u>	sunnuntai	26.03.2017	<u>Marian ilmestyspäivä</u>	sunnuntai	18.03.2018
<u>Palmusunnuntai</u>	sunnuntai	09.04.2017	<u>Palmusunnuntai</u>	sunnuntai	25.03.2018
<u>Pitkäperjantai</u>	perjantai	14.04.2017	<u>Pitkäperjantai</u>	perjantai	30.03.2018
<u>Pääsiäissunnuntai</u>	sunnuntai	16.04.2017	<u>Pääsiäissunnuntai</u>	sunnuntai	01.04.2018
<u>Toinen pääsiäispäivä</u>	maanantai	17.04.2017	<u>Toinen pääsiäispäivä</u>	maanantai	02.04.2018
<u>Vappu</u>	maanantai	01.05.2017	<u>Vappu</u>	tiistai	01.05.2018
<u>Kaatuneiden muistopäivä</u>	sunnuntai	21.05.2017	<u>Helatorstai</u>	torstai	10.05.2018
<u>Helatorstai</u>	torstai	25.05.2017	<u>Helluntai</u>	sunnuntai	20.05.2018
<u>Helluntai</u>	sunnuntai	04.06.2017	<u>Kaatuneiden muistopäivä</u>	sunnuntai	20.05.2018
<u>Pyhän Kolminaisuuden päivä</u>	sunnuntai	11.06.2017	<u>Pyhän Kolminaisuuden päivä</u>	sunnuntai	27.05.2018
<u>Juhannus</u>	lauantai	24.06.2017	<u>Juhannus</u>	lauantai	23.06.2018
<u>Apostolien päivä</u>	sunnuntai	16.07.2017	<u>Apostolien päivä</u>	sunnuntai	01.07.2018
<u>Kirkastussunnuntai</u>	sunnuntai	30.07.2017	<u>Kirkastussunnuntai</u>	sunnuntai	15.07.2018
<u>Mikkelinpäivä</u>	sunnuntai	01.10.2017	<u>Mikkelinpäivä</u>	sunnuntai	30.09.2018
<u>Pyhäinpäivä</u>	lauantai	04.11.2017	<u>Pyhäinpäivä</u>	lauantai	03.11.2018
<u>Tuomiosunnuntai</u>	sunnuntai	26.11.2017	<u>Tuomiosunnuntai</u>	sunnuntai	25.11.2018
<u>Suomen itsenäisyyspäivä</u>	keskiviikko	06.12.2017	<u>Suomen itsenäisyyspäivä</u>	torstai	06.12.2018
<u>Joulupäivä</u>	maanantai	25.12.2017	<u>Joulupäivä</u>	tiistai	25.12.2018
<u>Tapaninpäivä</u>	tiistai	26.12.2017	<u>Tapaninpäivä</u>	keskiviikko	26.12.2018

KUVA 2. Pyhäpäivät 2017 & 2018. (WebCal.fi.)

Määritellyt pekkaspäivät voitaisiin asettaa juhlapyhien esimerkiksi helatorstain, itsenäisyyspäivän sekä loppiaisen yhteyteen. Vuonna 2017 valmiiksi määritetty pekkaspäivä voisi olla perjantai 26.5. ja vuonna 2018 työajan lyhennysvapaat voisivat olla maanantaina 30.4., perjantaina 11.5. ja perjantaina 7.12.

## 5.6 Työtyytyväisyyden tutkiminen

Yrityksessä otetaan käyttöön maaliskuussa 2017 työhyvinvointitutkimuksen toimintamalli. Prosessi suoritetaan yhteistyössä Eläkevakuutusyhtiön kanssa. Heidän yhteyshenkilönsä hoitaa henkilöstökyselyn pitämisen, käsittelee ja koostaa tulokset sekä tulee osallistumaan tulosten purkutilaisuuksiin. Yrityksen työhyvinvointitutkimuksen kokonaisprosessi on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Työhyvinvointitutkimuksen prosessi.

Yrityksessä tullaan käyttämään Eläkevakuutusyhtiön laatimaa henkilöstökyselyä, johon lisätään Likert -asteikolla mitattaviksi aiheiksi kysymykset:

- olen kokenut työpaikkakiusaamista
- koen työympäristöni turvalliseksi
- koen työterveyshuollon toimivan hyvin
- koen yhteiset TYKY-päivät tarpeellisiksi

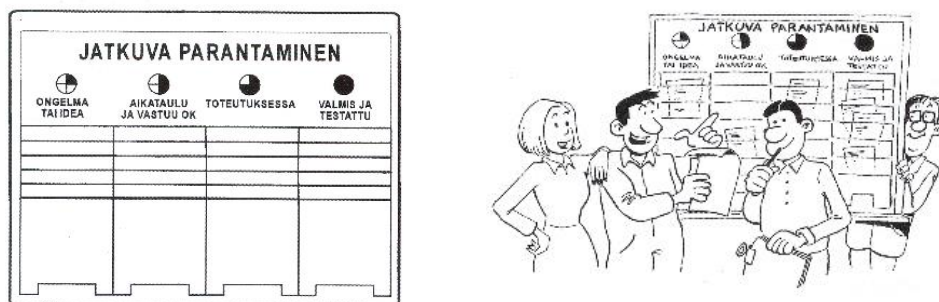
Johdon sekä Eläkevakuutusyhtiön edustajan kanssa käydään läpi kehityskohteet henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Näistä tehdään suunnitelma mahdollisille kehitystoimenpiteille, jotka aikataulutetaan sekä niille nimetään vastuuhenkilöt. Koko henkilöstön kesken järjestetään palautetilaisuus, jossa myös heitä osallistetaan kehityskohteiden arviointiin. Tähänastisen prosessin arvioitu kesto on neljä viikkoa. Näiden jälkeen tarvittavat toimenpiteet aloitetaan ja ne pyritään toteuttamaan niille määritetyissä aikatauluissa.

Eläkevakuutusyhtiö tulee olemaan prosessin toteutuksessa mukana yhdestä kolmeen kertaan. Vuonna 2017 työhyvinvointitutkimus tullaan toteuttamaan kahdesti, joista ensimmäinen pidetään maaliskuussa ja toinen toteutetaan noin puolenvuoden jälkeen prosessin käyttöönotosta. Toisen ajankohdan määrittelyssä otetaan huomioon mitä toimenpiteitä yrityksessä on saatu parannettua ensimmäisen henkilöstökyselyn perusteella, jos kehitystulokset ovat vähäiset tai niitä ei ole tehty, niin ajankohtaa siirretään eteenpäin. Kolmas työhyvinvointitutkimusprosessi toimeenpannaan vuoden päästä syksyllä. Kun kyseinen prosessi saadaan vakiinnutettua yritystä palvelevaksi toimintatavaksi, tullaan työhyvinvointikartoitus tekemään kerran kahteen vuoteen, ajoittuen aina syys-lokakuulle.

## 5.7 Jatkuva parantaminen

Yritykseen otetaan käyttöön vuoden 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana koko henkilöstöä osallistava Jatkuvan Parantamisen toimintamalli. Jatkuvan parantamisen tavoitteena pyritään kehittämään työntekijän oman toiminnan laatua jatkuvasti, jolloin pienilläkin parannuksilla saavutetaan yhdessä merkittäviä tuloksia.

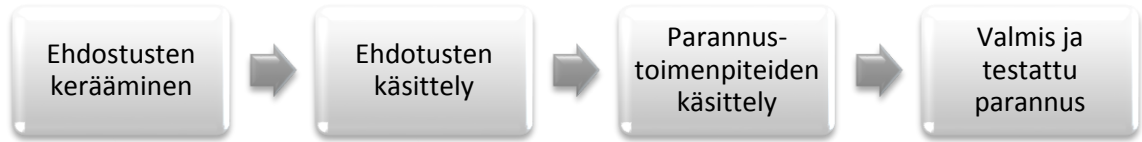
Yritykseen kehitetään kuvan 3 mukainen Jatkuvan Parantamisen (JP) taulu, joka sijoitetaan kaikkien nähtäville työntekijöiden taukotilaan. JP-taulun avulla pystytään ohjaamaan sekä seuraamaan kehittämisen etenemistä, ideoinnista aina toteutukseen ja seurantaan saakka.



KUVA 3. JP-taulu. (Larikka ym. 2007, 209.)

Taulu jaetaan neljään vaiheeseen. Ensimmäiseen sarakkeeseen kerätään työyhteisön ideoimat lomake-ehdotukset. Toiseen sarakkeeseen ehdotus siirretään, kun yritys ottaa

sen käsittelyyn, jolloin sovitaan toimenpiteistä, aikatauluista, vastuuhenkilö(i)stä sekä toteutuksesta. Kolmanteen sarakkeeseen lomake siirretään toimenpiteen toteutusvaiheessa ja viimeiseen, kun ehdotusmuutos on hyväksytty ja laitettu toimivuuden seurantaan. Jatkuvan parantamisen prosessi kulkee täysin JP-taulun mukaisesti (kuvio 8).



KUVIO 8. Jatkuvan parantamisen prosessi.

Yrityksessä otetaan käyttöön JP-aloitelomake (liite 5), johon jokainen työyhteisön jäsen voi kirjata parannusideoita ja viedä ne JP-taululle odottamaan käsittelyyn ottoa. Toiminnan kulkua on helppo seurata, sillä lomakkeessa on prosessin jokaiseen vaiheeseen täytettäviä kohtia. Jatkuvan parantamisen kohteena ovat yrityksen kaikki toiminnot esimerkiksi koneet ja työvälaineet, valmistusvaiheet ja työtavat sekä yhteistoiminta ja tiedonkulku. Parannusehdotuksia tehdään ensisijaisesti pienistä asioista, jotka eivät maksa paljoa ja joita pystytään toteuttamaan helpostikin sekä joiden toteutus onnistuu suurimaksi osin omalla porukalla. (Larikka ym. 2007, 209.)

Seuraavaan prosessivaiheeseen kuuluvat ehdotusten käsittelyt, jolloin pidetään taulupalaveri. Palaverissa keskustellaan ja arvioidaan ehdotukset, jolloin päätetään hyväksytäänkö ehdotus jatkokäsittelyyn, jos ehdotus hyväksytään, niin seuraavaksi määritetään vastuuhenkilö, aikataulu ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. (Larikka ym. 2007, 210.) Yrityksessä palaveri pidetään viikon välein, aina samana päivänä ja kellonaikana. Taulupalaveriin osallistuvat toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, työntekijöiden keskuudesta valittu henkilö tai henkilö(itä), jo(i)ta muutosparannus eniten koskettaa sekä lisäksi JP-vastaava/taulunhoitaja.

Seuraava vaihe on parannustoimenpiteiden toteuttaminen. Muutosparannuksen vastuuhenkilö pitää huolen, että luvatuista asioista pidetään kiinni. Viikoittaisissa taulupalaverissa käydään läpi JP-aloitteiden toteutumisen edistymistä. Taulupalaverissa vahvistetaan toteutunut muutosparannus ja JP-aloitelomake siirretään toteutuneiden ehdotusten sarakkeeseen. Mikäli muutoksen toimivuutta on tarpeen seurata, niin sovitaan käytettävistä seurantamittareista, toimenpiteistä ja seuranta-ajasta. (Larikka ym. 2007, 210.)



Jatkuvan parantamisen prosessin käyttöönoton yhteydessä päätetään mahdollisista ideoista ja toteutuspalkkiosta.

## **5.8 Työsuojelu**

Yrityksessä oleellinen osa työsuojelua on riskien arviointi. Riskit kartoitetaan toiminnoinnoin huomioita ottaen niin kemialliset, fyysiset että ergonomiset tekijät. Toimintojen arvioinnit kirjataan riskienarviointipohjaan, joka löytyy yrityksen toimintajärjestelmästä. Riskiarvioinnit tehdään kerran kolmessa vuodessa tai tarvittaessa. Tilanteita joissa riskejä analysoidaan uudelleen ovat esimerkiksi layout-muutokset tai uudet työvaiheet.

Näkyvin osa työsuojelua on työnjohdon päivittäinen operatiivinen toiminta, jossa työturvallisuusasiat ovat koko ajan puntarissa. Työnjohto-oikeutta käytettäessä niin sanottuihin uusiin työtehtäviin, tekee esimies aina tehtäväkohtaisen riskianalyysin, jossa kartoitetaan annettuun työtehtävään liittyvät riskit.

### **5.8.1 Työsuojelutoimikunta**

Yrityksen työsuojelutoimikuntaan kuuluu työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työsuojelutarvavaltuutettu sekä työnjohdon edustaja. Tarvittaessa työsuojelutoimikunnan kokoukseen osallistuu työterveyshuollon edustaja. Työsuojeluvaleissa valitaan kahden vuoden määräajoin työsuojeluvaltuutettu sekä hänen varavaltuutettunsa. Seuraavat vaalit yrityksessä pidetään lokakuussa 2017.

Työsuojelutoimikunta arvioi vuosittain marraskuussa yrityksen työolosuhteiden ja toimintatapojen riskejä ja ongelmia. Arvioinnin perusteella laaditaan seuraavaksi vuodeksi kehittämissuunnitelma vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Kehittämissuunnitelman toteuttamista valvoo työsuojelupäällikkö ja sitä tarkastetaan sekä päivitetään tarvittaessa seuraavan arviointitilaisuuden yhteydessä. Osana yrityksen toimintajärjestelmää työsuojeluasioita käsitellään myös johdonkatselmuksissa vähintään kerran vuodessa tai tarvittaessa.

## 5.8.2 Työterveyshuolto

Yrityksellä on sopimus työterveyshuollon toteuttamisesta yksityisen palveluntarjoajan kanssa. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on tehty ajalle 1.1.2015—31.12.2017. Seuraava toimintasuunnitelma tullaan päivittämään marraskuussa 2017. Yhteisiä palaveriteita työterveyshuollon ja yrityksen välillä pidetään kaksi kertaa vuodessa tai tarvittaessa. Yrityksen työterveyshuolto on kokonaisvaltaista ja sisältää Kelan korvausluokat yksi ja kaksi.

Koko henkilöstön poissaoloja seurataan yleisellä tasolla työterveyshuollossa, jonne myös toimitetaan ulkopuoliset sairauspoissaolotodistukset. Työterveyshuolto laatii kuuden kuukauden välein yhteenvetoraportin henkilöstön kaikista sairauspoissaoloista, joka toimitetaan yrityksen toimitusjohtajalle. Poissaoloista pidetään seurantapalaveri kerran vuodessa.

Yrityksessä on tehty työpaikkaselvitys kahdessa osassa vuosina 2015 ja 2016. Työolojen ja työmenetelmien turvallisuuden, terveysvaikutusten arvioiminen ja seuraaminen yrityksessä suoritetaan 3—5 vuoden välein. Seuraavan kerran työpaikkaselvitys tullaan tekemään aikavälillä 2018—2020. Terveystarkastukset ovat yrityksessä määritelty tuotannon työntekijöille kolmen vuoden välein. Tarkastukset ovat puolelle työntekijöistä suoritettu vuonna 2016 ja toinen puoli tulee ne suorittamaan vuonna 2017. Toimihenkilöillä terveystarkastukset ovat viiden vuoden välein ja seuraavat ovat vuonna 2018.

## 5.8.3 Päihdetoimintamalli

Yrityksessä otetaan käyttöön päihdetoimintamalli vuoden 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Päihteiden vastainen ohjelma sisältyy työsuojelun vaatimaan toimintaohjelmaan. Päihdeohjelma, sen seuranta ja kehittäminen sidotaan osaksi työterveyshuoltoa, työturvallisuutta sekä yhteistoimintaa.

Päihdetoimintamallilla luodaan työpaikalle selkeät pelisäännöt, joiden mukaan päihdehaittoja pystytään ehkäisemään sekä ongelmiin pystytään puuttumaan riittävän ajoissa. Henkilöstölle tullaan antamaan asiallista tietoa päihteiden haitoista, sovituisista pelisäännöistä ja hoitomahdollisuuksista. Henkilöstön nähtäville laitetaan luettelot alueellisista

hoitopaikoista ja kehitetystä päihdetoimintamallista (liite 6). Päihdetoimintamallista löytyy prosessin kokonaiskulku, jonka mukaan yrityksessä tullaan toimimaan. Puheeksiottokeskustelun asiakirjapohja löytyy liitteestä 7.

#### **5.8.4 Varhainen välittäminen**

Yritykseen tullaan ottamaan käyttöön varhaisen välittämisen malli 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Käyttönoton yhteydessä määritellään vielä yhdessä työterveyshuollon kanssa käytänteistä sairauspoissaolojen kirjaamiseen henkilötasolla sekä puheeksiottokeskustelulomakkeen (liite 7) tiedon siirrosta työterveyshuoltoon. Liitteeksi 8 on liitetty Eläkevakuutusyhtiön prosessikuvaus varhaisen välittämisenmallista, joka havainnoi toiminnan kulun myös yrityksessä.

Varhaisen välittämisen toimintamalli, jota voidaan myös kutsua sairauspoissaolojen hallintajärjestelmäksi, liitetään osaksi yrityksen työpaikkasääntöjä. Hälytysrajat poissaoloille asetettiin seuraavanlaisesti: mikäli työntekijän sairausloma kestää yhtäjaksoisesti vähintään 25 vuorokautta, tai jos yhden vuorokauden sairauslomaa on rullaavan kuuden kuukauden aikana vähintään kuusi kertaa, tai jos lyhyempiä sairauslomaa pituudeltaan yhdestä kolmeen vuorokauteen kertyy rullaavan kuuden kuukauden aikana. Hälytysrajojen ylittyessä toimeenpannaan varhaisen välittämisen prosessi, jolloin asia otetaan luotamuksellisesti puheeksi työntekijän ja esimiehen välillä. Laskennassa otetaan huomioon myös yhden päivän sairauslomat, mutta ei sairaan lapsen hoitoon liittyviä poissaoloja. Menettely koskee koko henkilökuntaa.

Keskusteluiden tarkoituksena on etsiä yhdessä keinoja työntekijän työkyvyn jatkon turvaamiseksi. Keinoja voivat olla muun muassa erilaiset työjärjestelyt tai toisaalta työilmapiiriin tai työskentelyolosuhteiden parantaminen, mikäli runsaiden poissaolojen perimmäinen syy näyttäisi löytyvän niistä. Toisaalta keskustelussa voidaan myös välittää tietoa esimerkiksi työterveyshuollon tarjoamista palveluista ja avunsaantimahdollisuuksista. Työterveyshuollon asiantuntija voidaan kutsua mukaan keskusteluun tarvittaessa ja työntekijän luvalla tai hänen aloitteestaan.

Puheeksiottokeskustelu voidaan käydä esimiehen aloitteesta myös siinä tapauksessa, että työntekijän työkykyä alentavasta sairaudestaan huolimatta sinnittelee töissä ja ai-

heuttaa mahdollisesti jatkoa ajatellen itselleen ja/tai työkyvyllään vahinkoa tai toisaalta saa aikaan terveys- tai työturvallisuusriskin itselleen tai muulle työyhteisölle.

Käydyn keskustelun pääkohdat ja sovitut toimenpiteet kirjataan samalle puheeksiotto-keskustelulomakkeelle (liite 7) kuin päihdetoimintamallissakin. Yksi kopio annetaan työntekijälle, yksi esimiehelle ja yksi toimitetaan mahdollisesti työterveyshuoltoon. Lomake sisältää luottamuksellista tietoa ja käsittely tapahtuu tietosuojavaatimukset huomioon ottaen.

## **5.9 Henkilöstöpalvelut**

Yritys järjestää henkilöstölleen työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi tyky-päiviä sekä tulee ottamaan käyttöön liikunta- ja kulttuurisetelit. Työpaikan toimivuuden, ilma-  
piirin ja motivaation lisäämiseksi yritys palkitsee erilaisista merkkipäivistä sekä antaa henkilöstölleen alennusta tuotteistaan.

Henkilöstöpalveluihin liitännäisenä kuuluu terveydenhuolto, josta työterveyttä on käsitelty aiemmin (katso 5.7.2). Yritys tarjoaa henkilöstötuna kaikille työntekijöilleen sairauskuluvakuutuksen, joka täydentää lakisääteistä vakuutusturvaa. Työterveyden lakisääteisten tutkimusten sekä hoitojen lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää kunnallista tai yksityisten palveluntuottajien erikoissairaanhoidon, näin muun muassa hoitoon pääsyn odotusaikaa pystytään lyhentämään ja työhön paluuta nopeuttamaan.

### **5.9.1 Tyky-päivät**

Yrityksessä on vakiintunut käytäntö organisoida tyky-päiviä kaksi kertaa vuodessa. Tyky-päivät järjestetään ennen sesongin alkua tai sen alussa sekä sesonkiajan päätyttyä. Useimmiten päivä on koostettu vapaamuotoisesta ohjelmasta, jossa on panostettu rentoutumiseen, yhdessäoloon, kulttuuriin tai muunlaisiin elämyksiin. Tyky-päivän suunnittelun kriteerinä on pidetty, että ohjelma rakennetaan sopivaksi jokaiselle työyhteisön jäsenelle tai vaihtoehtoisesti suunnitellaan ohjelmaan eri valintavaihtoehtoja. Toteutuneiden tyky-päivien materiaali tallennetaan yrityksen tietokantaan.

Yrityksen toimintatavan jalostamista harkittiin. Tulevan tyky-päivän agenda voitaisiin vaihtoehtoisesti järjestää kahdessa osassa, jossa aloitettaisiin asiapitoisesti, jonka jälkeen voisi keskittyä vapaamuotoisempaan loppupäivään. Näin tyky-päivässä voitaisiin keskittyä aikaisempaa enemmän hyvinvointiin yksilön kannalta ja jossa voisi kannustaa työntekijöitä itsestä huolehtimiseen ja itsensä kehittämiseen.

### **5.9.2 Liikunta- ja kulttuurisetelit**

Harrastustoiminnan tukemiseen yrityksessä otetaan käyttöön työsuhde-etuna hyödynnettävät henkilökohtaiset liikunta- ja kulttuurisetelit. Nämä tullaan ottamaan käyttöön vuoden 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Työnantaja voi tarjota työntekijälleen omaehtoiseen liikunta- ja/tai kulttuuritoimintaan verovapaata etua enintään 400 euron arvosta vuosittain (Tuloverolaki 1535/1992). Työntekijältä peritään omavastuuosuus edun arvosta, joka on 50 prosenttia. Omavastuuosuus pidätetään suoraan henkilön palkasta. Mikäli siis työntekijä haluaa käyttää kokonaisuudessaan verovapaan edun, pidätetään hänen palkastaan 400 euroa ja työnantaja kustantaa 400 euroa, jolloin työntekijä saa 800 euron arvosta liikunta- ja kulttuuriseteleitä.

### **5.9.3 Henkilöstön palkitseminen**

Yrityksen toimintatapoihin kuuluvat vuosittain annettavat henkilöstön kesä- sekä joululahjat. Yritys saattaa ajoittain myöntää muita arvoltaan vähäisempiä lahjoja. Yrityksellä on tapana palkita merkkipäiviä seuraavasti:

- 40-vuotispäivänä 50 euron lahjakortti
- 50-vuotispäivänä 100 euron lahjakortti
- 60-vuotispäivänä 150 euron lahjakortti

Toimintatapoihin lisätään työntekijän palvelusvuosien perusteella ja tutkintoon valmistumisen palkitseminen seuraavalla tavalla:

- palvelusvuosia
  - 10 vuotta, josta 50 euron lahjakortti
  - 20 vuotta, josta 100 euron lahjakortti
  - 30 vuotta, josta 150 euron lahjakortti
  - 40 vuotta, josta 200 euron lahjakortti
- tutkintoon valmistuminen 100 euron lahjakortti

Satunnaisesti yritys voi palkita työntekijää hyvästä työsuorituksista 50—300 euron lahjakortilla. Erilaisissa tilanteissa yritys saattaa tarjota kahvin lisäksi leivonnaista ja/tai lounaskeittoa esimerkiksi merkkipäivänä, isomman projektin aloituksena tai lopetuksena, inventointipäivänä tai välillä ihan muuten vain.

#### **5.9.4 Henkilökunta-alennukset**

Henkilökunta-alennukselle on yrityksessä määritelty ohjeistus. Myyntihinta määräytyy laskemalla kyseiselle tuotteelle 15 prosentin myyntikate. Hinta lasketaan kulloinkin toiminnanohjausjärjestelmässä olevan nimikekustannuksen perusteella. Edellytyksenä henkilökunta-alennuksen myöntämiselle on, että tuote tulee työntekijän omaan käyttöön. Välitysmyynti on ehdottomasti kielletty.

Henkilökunnan tulee suorittaa maksu oston yhteydessä kortilla tai käteisellä, vaihtoehtoisesti hinta voidaan vähentää myös palkasta. Henkilökuntakaupassa osamaksua ei hyväksytä. Kaupassa pätee takuuehdoissa samat säännöt, kuin yrityksen asiakkaidenkin kanssa. Mikäli työntekijä haluaa ostaa II-laadun tuotteen, ei tuotteessa ole voimassa olevaa takuuta. Henkilön ostaessa normaali ykköslaatuinen tuote myös takuuehdot pätevät normaalisti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön pohjalta yrityksessä X voidaan kehittää henkilöstöjohtamista vastaamaan entistä enemmän yleisen henkilöstöhallinnon muuttuvaa toimintaympäristöä. Henkilöstöjohtaminen on muutoksessa koko ajan, josta antaa viitteitä henkilöstötoimintojen ulkoistaminen ja työntekijöiden supistaminen. Yrityksissä pyritään yhä enemmän hyödyntämään tietojärjestelmiä sekä tehostamaan prosesseja. Henkilöstön hyvinvoinnista esimiehet sekä itse henkilöstö ottavat koko ajan suurempaa roolia. Yrityksiin tarvitaan selkeitä toimintatapoja, ohjeita sekä työkaluja, jotta saadaan varmistettua henkilöstöjohtamisen sujuvuus sekä saadaan vakiinnutettua toimintatavat osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Työn aikana oivallettiin kuinka tärkeissä rooleissa ovat työhyvinvoinnin, työkyvyn, työturvallisuuden sekä toimintaympäristön kokonaisvaltainen johtaminen osana yrityksen kaikkia toimintoja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstöjohtamisen vuosikello osaksi toimiksi-antajayrityksen toimintajärjestelmää. Työn tarkoituksena oli rakentaa määriteltyjen osalueiden tarvittavia työkaluja, kehittää uusia toimintamalleja sekä yhtenäistää jo olemassa olevia toimintatapoja henkilöstöjohtamisen tueksi. Näiden pohjalta pitkänajan kehitystavoitteena yrityksessä X tähdätään henkilöstöjohtamisen paranemiseen ja helpottamiseen.

Yrityksen edustajan, Toimitusjohtajan kanssa laadittiin työstövaiheessa tilanneanalyysi, jossa kartoitettiin yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilannetta. Samalla kehitettiin jo olemassa olevia toimintatapoja sekä kartoitettiin tilannetta tarvittavista toimintamalleista sekä työkaluista. Toiminnallinen osuus toteutettiin Toimitusjohtajan kanssa lukuisilla keskusteluilla ja muiden yrityksen edustajien esiin tulleilla näkökulmilla, lisäksi aineistoa kerättiin yrityksen tietokannasta. Työn toteutuksen kannalta oleellinen yhteistyökumppani oli myös yrityksen Eläkevakuutusyhtiö, jonka kanssa muun muassa päädyttiin yhteistyössä toimeenpanemaan työhyvinvointitutkimusprosessi vuoden 2017 maaliskuussa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi henkilöstöjohtamisen vuosikello materiaaleineen. Vuosikello räätälöitiin yritykselle sopivaksi ja se laadittiin .docx -muotoon, jotta vuosikellon muokkaus seuraaviksi vuosiksi olisi mahdollista. Etenkin kun vuosikelloon merkityt

toimintamallit otetaan käyttöön ja siirretään ne seuraavana vuonna kuukausikohtaisiksi tehtäviksi, tulee vuosikellosta entistä informatiivisempi ja kokonaisvaltaisempi. Kehittämistyön pohjana käytettiin siis laadittua henkilöstöjohtamisen vuosikelloa, jonka jälkeen avattiin siinä esiintyviä eri aihealueita. Yrityksen olemassa olevia henkilöstöjohtamisen toimintamalleja jatkojalostettiin palvelemaan paremmin yrityksen tarpeita. Paranneltuja ohjeita ja käytänteitä olivat muun muassa perehdytyksen toimintaprosessi ja sen perehdytyslomake sekä uusien toimintatapojen lisääminen henkilöstön palkitsemisosa-alueeseen.

Opinnäytetyöhön kirjattiin yrityksen jo olemassa olevia ohjeita sekä toimintatapoja mikäli: toimintatehtävä esiintyi vuosikellossa, osa-alue koettiin käsittelyn arvoiseksi, toimintatapoja haluttiin yhtenäistää ja selkeyttää tai ohjeet haluttiin saada niitä tarvitsevien tietouteen. Yritykseen kehitettiin uusia toimintamalleja ja niihin tarvittavia työkaluja. Käyttöön otettavia toimintamalleja olivat muun muassa jatkuvan parantamisen-, päihde-toiminnan- ja varhaisen välittämisenmallit sekä työhyvinvoinnin tukemiseksi määriteltiin liikunta- ja kulttuuriseteleiden sekä pekkaskalenterin käyttöönotto. Koulutuskalenterin käyttöönotto tapahtui opinnäytetyöprosessin aikana. Kaikki laadittu materiaali tallennettiin yrityksen toimintajärjestelmään. Opinnäytetyöhön kerättyä ja laadittua tietoa voidaan myös tulevaisuudessa käyttää esimerkiksi osana perehdyttämismateriaalia. Työn edetessä myös ilmeni, että opinnäytetyön toimeksiantajalta löytyisi tarvittava tietotaito henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi, mutta selkeästi ongelmana olivat olleet aika- sekä resurssivajeet ja näin ollen opinnäytetyö oli aiheena erittäin ajankohtainen.

Yrityksen X kannattaa ehdottomasti ottaa käyttöön henkilöstöjohtamisen vuosikellon mukaisesti suunnitellut ja kehitetyt toimintamallit. Yrityksessä ei ole paras mahdollinen työilmapiiri ja kehitettyjen toimintatapojen avulla opinnäytetyön tekijä uskoo, että oikeanlaisilla prosessien käyttöön otoilla voi olla merkittäviäkin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tämä vaatii kuitenkin uusiin toimintatapoihin kunnollista perehtymistä, tiedottamista, jokaisen asianomaisen osallistamista sekä toimintatapaprosessien arviointia ja kehittämistä. Näiden lisäksi onnistumiseen vaaditaan koko työyhteisöltä avointa ja vastaanottavaa mieltä.

Toimintaprosesseihin ovat sidoksissa useat yrityksen edustajat, joten toteutuminen vaatii myös heidän sitoutumista aikatauluihin ja kehitettyihin toimintamalleihin. Käyttöönoton yhteydessä toimintamalleja tullaan vielä varmasti kehittämään yhteistyössä olevien



henkilöiden ja/tai toimijoiden kanssa. Lisäksi on syytä huomioida mahdollisen yhteistyötahon yleisnäkemyksistä toimintamalliprosessista ja siihen käytettävistä resursseista. Eriyisesti käyttöönotot päihdetoiminta- sekä varhaisen välittämisen malleista ovat aiheellisia tehdä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Joka tapauksessa kaikki kehitetyt toimintamallit ovat mahdollisia toteuttaa suunnitelluissa aikatauluissa.

Työn pidemmän ajan kehitystavoitetta eli henkilöstöjohtamisen parantuvuutta ja helpotamista ei pystytä tässä vaiheessa vielä arvioimaan, sillä henkilöstöjohtamisen vuosikello rakennettiin vuodelle 2017, jolloin uudet toimintamallit tullessaan ottamaan käyttöön. Näin ollen opinnäytetyö jättää tilaa jatkotutkimuksille ja aiheen kehittämiseksi. Yrityksessä voidaan tutkia henkilöstöjohtamisen vuosikellon käyttöönoton toimivuutta ja sen tuomaa hyötyä työyhteisössä. Henkilöstöjohtamiseen liittyen yrityksessä X voitaisiin esimerkiksi toiminta-alueena kehittää sisäistä viestintää tai järjestää työkyvyn ylläpitoon taukoliikuntaa. Yleisesti ottaen henkilöstöjohtaminen elää murroksessa koko ajan, joten toimintatapoja sekä työkaluja on mahdollisuus kehittää jatkuvasti yritysکوhtaisimmiksi.

Kehittämistyötä tehtäessä henkilöstöjohtamisen määritelmä sekä merkitys vahvistuivat entisestään opinnäytetyön tekijälle ja yrityksessä työskentelyn näkökulmasta, toimintaprosessit selkenivät huomattavasti. Laaja-alainen opinnäytetyöprosessi lisäsi opinnäytetyön tekijän valmiuksia suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn sekä koko prosessin ajalta opetti pitkäjänteisyyttä ja motivaation ylläpitämistä. Työ toteutettiin varsinaisen työn ohessa, jonka takia työn aikatauluissa pysyminen tuotti hieman haasteita. Työn toteutusta edesauttoi kuitenkin toimeksiantoyrityksen suopeus pitää muutama päivä viikosta vapaata, jolloin sai keskittyä täysin opinnäytetyöprosessiin. Aikatauluun nähden opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen kehitettyyn henkilöstöjohtamisen vuosikelloon sekä sen materiaaleihin.

Yhteistyö toimeksiantoyrityksen kanssa oli saumatonta koko opinnäytetyöprosessin ajan, josta suuri kiitos kuuluu yrityksen Toimitusjohtajalle. Hän ensinnäkin mahdollisti työn tekemisen yritykseen, mutta oli myös koko prosessin ajan toteutuksessa mukana ohjaten, neuvoen ja kannustaen. Kiitos kuuluu myös yrityksen koko henkilöstölle mielenkiinnosta ja tsemppauksesta työtä kohtaan. Opinnäytetyön ohjaajaa Jyrki Alamylymäkeä kiitän asiantuntevista kommentteista ja joustavuudesta. Kiitos kuuluu myös työn kielenhuoltajille Helena Lintuselle ja Vuokko Penttilälle.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.
- Duunitori. 8.5.2015. Suosituimmat rekrytointikanavat Suomessa. [Blogi]. Luettu 25.10.2016. <https://rekrytointi.duunitori.fi/suosituimmat-rekrytointikanavat-suomessa/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Työehtosopimukset. [www-sivu]. Luettu 18.10.2016. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyoehtosopimukset/>
- Henkilöstörahasolaki 5.11.2010/934.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jabe, M. 2015. Esimiehen käsikirja. Entä sitten kun henkilöstökysely on tehty? [Käsikirja]. Julkaistu 19.3.2015. Luettu 23.11.2016. <http://www.esimiehenkasikirja.fi/uutiset/enta+sitten+kun+henkilostokysely+on+tehty/a2295428>
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kansaneläkelaitos. Työterveyshuolto. [www-sivu]. Päivitetty 22.9.2016. Luettu 2.11.2016. <http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Painos 8.-9. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä. Muistio puheeksiottokeskusteluista. Luettu 24.11.2016. [http://cdn2.spotidoc.com/store/data/003785230\\_1-5e932ad3e4a50399ce72606340dd3c26-250x500.png](http://cdn2.spotidoc.com/store/data/003785230_1-5e932ad3e4a50399ce72606340dd3c26-250x500.png)
- Kupias, P & Peltola, R. 2015. Perehdytys. [E-Kirja]. Päivitetty 19.2.2016. Luettu 29.10.2016. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 30.12.2014/1329.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Uusi toimintamalli esimiehille, uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.
- Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. 2010. Vuosikello. [www-sivu]. Luettu: 27.11.2016. <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Ideointiin/Vuosikello>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum media Oy.

Monster Worldwide. 2016. 8 vinkkiä työpaikkailmoituksen tekoon. [www-sivu]. Luettu 22.11.2016. <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. [Opas]. Luettu 19.11.2016. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Seuri, M & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanama Oy.

Smartum. Smartum-maksuvälineiden verotus. [www-sivu]. Luettu 2.11.2016. <https://www.smartum.fi/fi/tyosuhde-edut/tyonantaja/verotus>

STTK ry. Työ. Työhyvinvointi. [www-sivu]. Luettu 2.11.2016. <http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/tyossajaksaminen/>

Syvänperä, O & Turunen, L. 2008. Palkkavuosi. Painos 3. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Teollisuuden Voima Oyj. 2013. Vuosikertomus. Strategiset tavoitteet. Luettu 22.11.2016. <http://www.tvo.fi/strategisettavoitteet2013/>

Toimitusjohtaja. Yritys X. [Keskustelut].

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Tyköpäivä.net. 2016a. TYKY-päivän ohjelma. Ideoita toteutukseen. [www-sivu]. Luettu 2.11.2016. <http://www.tykyvaiva.net/tyky-paivan-ohjelma-ideoita/>

Tyköpäivä.net. 2016b. Usein kysyttyjä kysymyksiä tykö-toiminnasta. [www-sivu]. Luettu 2.11.2016. <http://www.tykyvaiva.net/usein-kysytyja-kysymyksia-tyky-toiminnasta/>

Työnhakijalle. Vuokratyöfirmat ja vuokratyöpaikat - parhaat vinkit työnhakuun. [www-sivu]. Julkaistu 9.8.2016. Luettu 25.10.2016. <http://tyonhakijalle.com/vuokratyofirmat-yksi-hakemus-monta-tyonantajaa/>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinto. 2016a. Työsuhde. Työsopimus. [www-sivu]. Päivitetty 21.6.2016. Luettu 28.10.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>

Työsuojeluhallinto. 2016b. Työsuhde. Vuokratyö. [www-sivu]. Päivitetty 14.7.2016. Luettu 25.10.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyo>

Työsuojeluhallinto. 2016c. Työsuhde. Työsuojelun yhteistoiminta. [www-sivu]. Päivitetty 9.9.2016. Luettu 30.10.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>

Työsuojeluhallinto. 2016d. Työsuhde. Työsuojelutoimikunta. [www-sivu]. Päivitetty 7.7.2015. Luettu 30.10.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojelutoimikunta>

Työterveyslaitos 2015. Työterveyshuollon järjestäminen. [www-sivu]. Päivitetty 11.8.2015. Tulostettu 2.11.2016. <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/jarjestaminen/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2016. Tykytoiminta. [www-sivu]. Päivitetty 5.10.2016. Luettu 2.11.2016. <http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/tyossajaksaminen/>

Työterveyslaitos 2016b. Työhyvinvointi. [www-sivu]. Luettu 2.11.2016. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2009. Työsuojelun perusteet. 5. painos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

VebCal.fi. Verkkokalenteri. Luettu 20.11.2016. <http://www.webcal.fi/fi-fi/pyhat.php?y=2017>

Veritas Eläkevakuutus. 2016a. Kehityskeskustelu. [Tietokanta]. [https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/kehityskeskustelu\\_lomake\\_fi.pdf/5a3e4942-8c65-4fb1-bf03-59ef87f7e724](https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/kehityskeskustelu_lomake_fi.pdf/5a3e4942-8c65-4fb1-bf03-59ef87f7e724)

Veritas Eläkevakuutus. 2016b. Lähtökeskustelu. [Tietokanta]. [https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/Lomake\\_lahtokeskustelu.pdf/ec1ab1dd-45bf-434c-a30d-1b36a35adae9](https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/Lomake_lahtokeskustelu.pdf/ec1ab1dd-45bf-434c-a30d-1b36a35adae9)

Veritas Eläkevakuutus. 2016c. Päihdeohjelma. [Tietokanta]. [https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/paihdeohjelma\\_infopaketti\\_fi.pdf/26df8211-1a77-4fd1-a9a7-7db277ed24af](https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/paihdeohjelma_infopaketti_fi.pdf/26df8211-1a77-4fd1-a9a7-7db277ed24af)

Veritas Eläkevakuutus. 2016d. Varhainen välittäminen. [Tietokanta]. [https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/varhainen\\_valittaminen\\_malli\\_fi.pdf/5096832e-179e-414c-9d1c-8d07f647a4a1](https://vernet.veritas.fi/documents/13633/15885/varhainen_valittaminen_malli_fi.pdf/5096832e-179e-414c-9d1c-8d07f647a4a1)

Verohallinto. 2015. Kilometrikorvaus ja päiväraha. [www-sivu]. Päivitetty 1.12.2015. Luettu 26.11.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Kilometrikorvaus\\_ja\\_paivaraha](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Kilometrikorvaus_ja_paivaraha)

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilanen, P. 2014. Onnistunut henkilöstökysely. [www-sivu]. Julkaistu 1.10.2014. Luettu 23.11.2016. <http://www.luotain.net/onnistunut-henkilostokysely/>

## LIITTEET

### Liite 1. Työpaikkailmoituksen runko

**Työpaikkailmoituksen runko**

<b>Tehtävänimike</b>	selkeä ja yksinkertainen
<b>Esittelyteksti</b>	tiivis teksti herättää hakijan mielenkiinnon
<b>Työn kuvaus</b>	3-7 tärkeintä/keskeisintä työtehtävää
<b>Taidot/pätevyys/ominaisuudet</b>	vaadittava koulutus, työkokemus ja kielitaito työtehtävien erityispiirteet runsaasti hakemuksia -> vaaditut sanan sijasta toivotut muutamia hakemuksia -> selvästi ilmaistu mitä kriteereitä täytettävä ja mitä työntekijältä odotetaan
<b>Työsuhteen laatu</b>	määräaikainen / toistaiseksi voimassa oleva työn aloitus ajankohta arvioitu kesto
<b>Muut</b>	henkilöstöedut – lisää työnhakijoiden kiinnostusta palkkahaarukka – lisää työpaikkailmoituksen lukukertoja
<b>Yritysesittely</b>	tiivis teksti työpaikan sijainti millainen yritys toimiala + asema toimialalla
<b>Hakuohjeet</b>	miten hakemus jätetään lisätietojen kysyminen – yhteyshenkilön nimi, ajankohta ja puhelinnumero hakemuksen viimeinen vastaanottopäivä mahdollisen palkkatoiveen ja CV:n pyytäminen

(Monster Worlwide 2016, muokattu.)



(Monster Worlwide 2016, muokattu.)

## Liite 2. Perehdytyslomake

**PEREHDYTYSLOMAKE**

Nimi: \_\_\_\_\_ Esimies: \_\_\_\_\_  
 Työsuhte alkanut pvm: \_\_\_\_\_ Pääluottamusmies: \_\_\_\_\_  
 Työsopimus (kyllä/ei): \_\_\_\_\_ Työsuojeluvaltuutettu: \_\_\_\_\_  
 Työtehtävän kouluttaja: \_\_\_\_\_

Työaika: \_\_\_\_\_  
 Ruokatauko: \_\_\_\_\_  
 Muut taudit: \_\_\_\_\_

**TYÖNTEKIJÄN VARUSTEET:**

NIMIKE	Kyllä	Ei	LISÄTIETOA	KUNNOSSA	
				TA	TT
Avain:					
Hälytysjärjestelmän koodi:					
Puhelin:					
Pöytä tietokone:					
Kannettava tietokone:					
Tietokoneen SIM -kortti:					
Erillinen tulostin:					
Sähköposti:					
DL -modulit:					
Work Manager:					
Verkkokansiot:					
Työvaatteet (sisä):					
Työvaatteet (ulko):					
Turvakengät:					
Kuulosuojaimet:					
Suojalasit:					
Raitisilmamaski:					

**LÄPIKÄYDYT ASIAT:**

	TA	TT		TA	TT
Organisaatiokaavio:			Käsin tehtävät nostot:		
Toimintajärjestelmä:			Kuulosuojaus:		
Pysäköinti:			Näönsuojaus:		
Työterveyshuolto:			Koneiden turvallisuus:		
Pelastussuunnitelma:			Trukkilupa:		
Ensiapupisteet:			Työtehtävät:		
Ensisammutusasteet:			Työtehtävään liittyvät ohjeet:		
Hätäpoistumisohjeet:			Poikkeavan tuotteen ohjaus:		

**Palaut keskustelu (1 kk työsuhteen alkamisen jälkeen)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

----- .20 -----

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Liite 3. Lähtökyselylomake

**Lähtökeskustelun kysymykset työntekijälle**

1. Millainen kokemus työskentely yrityksessämme on ollut sinulle? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Miten tyytyväinen olet ollut työtehtäviisi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Miten tyytyväinen olet ollut perehdytykseesi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Millaisia onnistumisia olet kokenut yrityksessämme? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Millaisia onnistumisia olet kokenut asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidemme kanssa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Miten tyytyväinen olet ollut esimieheesi/esimiehiisi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Jos työsuhteesi olisi jatkunut yrityksessämme, millaisia asioita olisit toivonut meidän kehittävän ja miten? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Yhteenvetopalautteet**

Työntekijän yhteenvetopalaute yrityksestä, työyhteisön toiminnasta, työtehtävästä/työtehtävistä, lähiesimiehestä/esimiehistä sekä muista onnistumiseen ja viihtymiseen vaikuttavista asioista:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

Työnantajan yhteenvetopalaute työtehtävässä/työtehtävissä onnistumisesta, työyhteisön jäsenenä toimimisesta, yrityksen arvojen mukaan toimimisesta ja yrityksen strategian omaksumisesta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_




(Veritas Eläkevakuutus 2016b, muokattu.)

## Liite 4. Kehitys- ja tavoitekeskustelulomake

1 (3)

Kehitys- ja tavoitekeskustelu	1 (2)
Nimi: _____ Päiväys: ___ / ___ / 20__	
Työnkuvaus/keskeisimmät työtehtävät: _____	
Työtehtävän hoitamiseen tarvittava osaaminen (peruskoulutus, ammattitutkinnot, työkokemus jne.):	
_____	
Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?	
_____	
_____	
_____	
Missä työtehtävissäsi olet onnistunut viime kaudella? Entä epäonnistunut?	
_____	
_____	
_____	
Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteidesi saavuttamista?	
_____	
_____	
_____	
Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen?	
_____	
_____	
_____	
Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi edellisen kehityskeskustelun jälkeen?	
_____	
_____	
_____	





## Seuranta

2 (2)

(Edellisessä kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden seuranta.)

Sovittu tavoite	Edistyminen (mitä käytännön toimenpiteitä tehty, sinä, esimies, organisaatio)	Johtopäätökset (mahdollisesti numeerinen arvosana onnistumisesta)

## Muutostoiveet

	Nykytilan kuvaus	Tavoite	Keinot
Työtehtävät			
Johtaminen			
Oma kehittyminen - Oma osaaminen - Koulutustoiveet			
Työyhteisön ilmapiiri			
Oma työhyvinvointi			

Haluaisitko vielä tuoda esille jonkin muun asian, josta toivoisit keskusteltavan kehityskeskustelussa (esim. työyhteisön toimivuus, työilmapiiri, palaute esimiehelle)?



### Kehitys- ja tavoitekeskustelun yhteenveto

(Tämä osia mukaan, kun arvioidaan edellistä kautta seuraavalla kerralla.)

Nimi: \_\_\_\_\_

Aika ja paikka: \_\_\_\_\_

Tavoitteet tärkeysjärjestyksessä	Toimintasuunnitelma	Aikataulu

Keskustelijoiden allekirjoitukset:

\_\_\_\_\_



## Liite 5. JP-aloitelomake

	<b>JP -Aloite</b>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Virheilmoitus</b>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Läheltä-piti</b>	<input type="checkbox"/>	

ARVONTAAN N:o \_\_\_\_\_  
IDEAPALKITTU N:o \_\_\_\_\_

Osasto: \_\_\_\_\_ Esittäjä: \_\_\_\_\_

JP -aloitteen nimi: \_\_\_\_\_ Pvm: \_\_\_\_\_

**JP -ALOITTEEN ETENEMINEN** Vastuuhenkilön nimi: \_\_\_\_\_ Aikataulu/pvm: \_\_\_\_\_

Ongelma tai idea \_\_\_\_\_

Käsitteilyssä \_\_\_\_\_

Toteutuksessa \_\_\_\_\_

Valmis ja testattu \_\_\_\_\_

**ONGELMAN TAI IDEAN KUVAUS** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PARANNUSEHDOTUS** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LISÄTIETOA** JATKA TÄR. KÄÄNTÖPUOLELLE 

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**KÄSITTELY**  Toteutetaan pvm. \_\_\_\_\_  Ei toteuteta pvm. \_\_\_\_\_

Perustelut: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ARVIOINTI**

Toimenpiteen vaikutus:	Vähäinen	Huomattava	Merkitävä
Laatuun			
Työn tuottavuuteen			
Toimitusvarmuuteen			
Asiakastytyväisyyteen			
Työturvallisuuteen			

Valokuva tai piirros kääntöpuolella  Liitteenä takaisinmaksuajan laskelma

(Larikka ym. 2007, 210.)

## PÄIHDETOIMINTAMALLI

HENKILÖSTÖ

24.11.2016

sivu 1/5

### PÄIHDETOIMINTAMALLI

Yritys X:n päihdetoimintamalli rakentuu ja painottuu päihdeongelman ennaltaehkäisylle. Puheeksiottaminen ja hoitoonohjaus ovat niitä käytännön toimia, kun ennaltaehkäisevällä viestinnällä ja koulutuksella ei ole voitu välttää alkoholiongelman syntymistä. Päihteiksi luokitellaan alkoholin lisäksi huumausaineet sekä päihdyttävissä/huumaavassa tarkoituksessa käytetyt lääkkeet.

#### Päihdeohjelman sisältö:

- 1 Ennaltaehkäisevä viestintä
- 2 Päihdeongelman ennaltaehkäisy
  - 2.1 Esimiehen ja muun henkilöstön toiminta
  - 2.2 Tiedottaminen päihdeohjelmasta
- 3 Alkoholiongelman toteaminen ja hoitomalli
  - 3.1 Alkoholiongelman toteaminen
  - 3.2 Alkoholin ongelmakäyttäjän hoitoonohjaus
  - 3.3 Työntekijän esiintyminen päihtyneenä työpaikalla
- 4 Huumeiden käytön toteaminen ja hoitomalli
- 5 Hoitoonohjauksen käytännöistä
  - 5.1 Hoitosopimus ja hoitosuunnitelma
  - 5.2 Palvelusuhteen ehdot
  - 5.3 Hallinnolliset toimet

#### 1 Ennaltaehkäisevä viestintä

Päihteiden liikakäytön ehkäisy, päihdeongelman varhainen toteaminen, hoito ja hoitoonohjaustoiminta ovat osa työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Yrityksen X päihdetoimintamallissa korostuu työkykyä ylläpitävä ja sairauksien ennaltaehkäisevä näkökulma. Keskeisiä arvoja ovat luottamus ja avoimuus työyhteisössä sekä välittäminen ja vastuu työkalveista.

#### Peruslähtökohta ennaltaehkäisyssä:

- jokainen kantaa vastuun omasta terveydestään ja huolehtii työ- ja toimintakyvystään
- jokainen tukee työtoveriaan työkyvyn ylläpitämisessä tarjoamalla tietoa ja tukea myös päihteiden käytön hallitsemiseksi.
- Jokainen käyttää hyväkseen työkyvyn ylläpitämiseksi tarjotut keinot.

#### Viestintä henkilöstölle

Henkilöstöviestinnän tavoitteena on osoittaa, että yrityksessä ei hyväksytä päihderiippuvuutta, koska se lisää sekä yksilön että työyhteisön ongelmia ja on haitallista yhteistoiminnallemme. Henkilöstön on myös huomioitava, että huumeiden käyttö ei ole sallittua vapaa-aikanakaan siihen liittyvien riskien vuoksi. Viestinnän tavoitteena on ennaltaehkäistä päihderiippuvuutta ja edistää huumeettoman työpaikan ylläpitämistä.

## PÄIHDETOIMINTAMALLI

HENKILÖSTÖ

24.11.2016

sivu 2/5

### Tupakointi

Tupakka vaikuttaa ihmisen elimistöön ja terveyteen hyvin kokonaisvaltaisesti. Pelkkä tupakansavussa oleminen ja sille altistuminen aiheuttaa haittoja terveydelle, vaikka henkilö itse ei tupakoisikaan. Yrityksessämme halutaan myös ennaltaehkäistä tupakoinnista aiheutuvia haittoja. Koska tupakansavu on luokiteltu syöpävaaralliseksi aineeksi, tavoitteena on, ettei tupakoitsijat vaaranna omalla käyttäytymisellään tupakoimattomien työvereittensa terveyttä. Näin ollen ei voi tupakoida, kuin sille varatuissa paikoissa. Tupakointi kiellettiin lailla 1.3.1995 kaikissa julkisissa tiloissa ja työyhteisöjen yhteisissä tiloissa.

### Viestintä työnhakijalle

Yritys X:n tavoitteena on viestittää toiminnallaan, ettei yritys hyväksy päihteiden väärinkäyttöä. Yrityksen palvelukseen eivät voi tulla sellaiset henkilöt, joilla on hoitamaton päihdeongelma. Viestintää toteutetaan rekrytointin yhteydessä käytävällä keskustelulla. Työhöntulovaiheessa työhöntulija allekirjoittaa suostumuksen huumetestaukseen. Huumetestit tehdään ainoastaan silloin, kun siihen on erityinen tarve.

## 2 Päihdeongelman ennaltaehkäisy

### 2.1 Esimiehen ja muun henkilöstön toiminta

Päihdeongelman ennaltaehkäisyssä ja hoidossa työntekijän esimies on avainasemassa. Tukea antavat työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiesorganisaatio. Perusotteen tulee olla päihteiden käytön hallintaa edistävä.

Kehitetään päihdeasioiden käsittelyä siten, että

- päihdeasioita käsitellään osana työtä ja työyhteisöä
- päihteistä keskustellaan avoimesti
- lisätään alkoholitietoutta ja tuetaan omatoimista alkoholinkäytön hallintaa
- pyritään ennaltaehkäisyyn (Ennaltaehkäisevä toiminta voisi olla esim. kehittää päihteettömiä yhteisiä tapahtumia, järjestää päihteistä kertovia koulutusilaisuuksia.)
- puututaan haittoihin asiallisesti ja määrätietoisesti riittävän aikaisessa vaiheessa

Työyhteisössä työtoverit ja esimies ovat keskeisessä asemassa päihdeongelman varhaisessa toteamisessa. Myös muiden toimijoiden rooli tulee olla selkeä.

### Esimiehen rooli

Osallistuu aktiivisesti työpaikalla käytävään alkoholikeskusteluun, hankkii tarvittaessa tietoa ja koulutusta asiasta. Epäillessään alaisensa päihdeongelmaa, puuttuu siihen heti ja käy hänen kanssaan puheeksiotto-keskustelun.

## PÄIHDETOIMINTAMALLI

HENKILÖSTÖ

24.11.2016

sivu 3/5

### Työtoverin rooli

Tarjoaa apuaan, kun havaitsee työtoverillaan olevan vaikeuksia. Kannustaa häntä hakeutumaan asiantuntijan luokse. Ei moralisoi, ilmaisee vain huolestuneisuutensa. Tukee hoidosta palannutta.

### Työterveyshuollon rooli

Päihdeiden käytön ennaltaehkäisy, seuranta, terveydentilan haittojen ehkäisy, seuranta. Osallistuu omalta osaltaan tiedottamiseen ja kouluttamiseen ja on mukana päihdetoimintamallin luomisessa. Päihdeongelmaisen hoitoonohjauksen toteuttaminen. Merkittävä rooli on olla yhdyshenkilönä asianomaisten välillä.

### Työsuojelun rooli

Päihdetoimintamallin luominen, sen toiminnan seuraaminen, kehittäminen, tiedottaminen ja päihdehaittojen ehkäisyyn osallistuminen.

## 2.2 Tiedottaminen päihdeongelmasta

Päihdeongelman luonteesta, laajuudesta ja hoitomahdollisuuksista tiedottamisella pyritään vaikuttamaan päihdeongelmaisiin ja koko henkilöstöön siten että välinpitämättömän ja salailevan asenteen sijasta päihdeiden väärinkäyttöön puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

## 3 Alkoholiongelman toteaminen ja hoitomalli

### 3.1 Alkoholiongelman toteaminen

Alkoholin ongelmakäytön toteamisessa on välttämätöntä toimia rehellisesti ja tasapuolisesti. Ongelman salaaminen ja kieltämien ovat toimintatapoja, joilla hoitoonohjaus jää toteutumatta ja ongelma kärjistyy. Aktiivisen vastuunoton velvollisuus on jokaisella yrityksessä toimivalla. Esimiehen vastuu toki korostuu.

Ongelmakäytön tunnusmerkkejä arvioidaan tapauskohtaisesti. Viitteitä ongelmakäytöstä ovat esimerkiksi:

- myöhästelyt ja siihen liittyvät selittelyt
- toistuvat, äkilliset vapaapäivän pyytämiset tai työvuoronvaihtamiset
- luvattomat poissaolot
- krapulaisena työpaikalla esiintyminen tai toisia välttelevä käytös
- runsas tapaturma-alttius
- työsuorituksen laadun epätasaisuus

Alkoholin ongelmakäytön tunnusmerkkien arviointi on osa päihdeongelman käsittelyä ja siihen osallistuvien tulee olla valtti kaikista asiaan liittyvistä luottamuksellisista tiedoista ulkopuolisille tahoille. Havaittujen ongelmakäytön tunnusmerkkien jälkeen käydään puheeksiottokeskustelu. Puheeksiottokeskustelu

## PÄIHDETOIMINTAMALLI

HENKILÖSTÖ

24.11.2016

sivu 4/5

tarkoittaa keskustelua, joka käydään henkilön kanssa silloin kun hänellä on syntynyt tai on mahdollista syntyä päihteiden väärinkäytön sosiaalinen tai terveydellinen ongelma. Keskustelun tarkoituksena on viestittää henkilölle, että hänestä välitetään ja tarjotaan mahdollisuutta saada apua ongelmaansa.

Puheeksiotto voi tapahtua kenen tahansa aloitteesta (esimies, työtoveri, työterveyshuollon henkilö) ja toteutetaan esimiehen kanssa kahden kesken. Esimies kirjaa keskustelun ja samalla päätetään, milloin asiaan palataan. Puheeksiottokeskustelussa esimies keskittyy työkäyttäytymiseen liittyviin ongelmiin. Tärkeintä on saada henkilö havaitsemaan tilanteensa ja luoda yhteinen näkemys siitä, miten asiassa edetään.

### 3.2 Alkoholin ongelmakäyttäjän hoitoonohjaus

Ellei puheeksiotto riitä, esimies ohjaa päihdeongelmaisen työterveyshuoltoon. Yhdessä sovitaan menettelytavat ja sovitaan hoitosopimuksen tekemisestä. Työterveyshuolto tekee päihdeongelmaisen kanssa luottamuksellisen ja tilanteeseen parhaiten sopivan hoitosuunnitelman ja hoitaa yhteydet hoitopaikkaan. Suunnitelmaa on mahdollisuus muuttaa kesken hoidon, jos tilanne niin vaatii.

Päihdeongelmainen sitoutuu siihen, että hoidon ja kuntoutumisen edistymisestä tiedotetaan työterveyshuoltoon ja tarvittaessa työnantajalle. Työnantaja sitoutuu kuulemaan työterveyshuolta ja hoitopaikkaa ennenkuin purkaa työsuhteen tai tekee muita sanktioita hoidon aikana tapahtuvien päihteiden väärinkäytön vuoksi.

Sopimus ei rajoita työnantajan oikeutta irtisanoa tai purkaa harkintansa perusteella työsuhdetta. Hoitosopimus on voimassa sopimuksessa ilmoitetun ajan. Mikäli hoitosopimusta ei päätetä tehdä, käsitellään asia normaalina työsuhteasiana.

### 3.3 Työntekijän esiintyminen päihtyneenä työpaikalla

Työpaikalla epäillyn päihtymystilan toteaminen on aina työnantajan ja esimiehen velvollisuus. Se voi olla esimerkiksi, kun henkilö myöntää päihtymyksensä todistajan läsnä ollessa, läsnä olevien todistajien lausunto, virkavalta toteaa päihtymyksen, verikoe tai puhallustesti. Päihtyneeksi epäillyn henkilön poistaminen työpaikalta on esimiehen vastuulla. Henkilön työstä poistumisessa on huolehdittava asianomaisen henkilön työ- ja työmatkaturvallisuudesta

Seuraavana päivänä, viimeistään viikon kuluttua, suoritetaan puheeksiottokeskustelu, jossa selvitetään hoitoonohjaustarve (1.vaihe) annetaan varoitus (2.- ja 3.- vaihe) tai *päätetään työsuhde* (4.- vaihe). Varoitus tilanteessa on paikalla myös kyseisen henkilön luottamus-/yhdyshenkilö. Varoitus vanhenee vuoden kuluessa. Esimies käsittelee asian työpaikalla niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee.

## 4 Huumeiden käytön toteaminen ja hoitomalli

Huumeiden käytön toteaminen on usein paljon vaikeampaa kuin alkoholiongelman. Viitteitä siihen antaa muun muassa samantapaiset seikat kuin alkoholiongelmaisenkin kohdalla ja niiden lisäksi työsuorituksen heikentyminen, mielialojen vaihtelut, käyttäytymisen muutokset, valehtelu, krooninen rahapula, huumeiden käytön puolustelu. Työsuhteen aikana positiivinen huumetestistä johtaa aina samanlaiseen hoitoonohjausprosessiin kuin alkoholin väärinkäytön yhteydessä ja sitä koskevat samat menettelytapaohjeet.

## PÄIHDETOIMINTAMALLI

HENKILÖSTÖ

24.11.2016

sivu 5/5

Huumeiden käytön toteaminen voi tapahtua vain työterveyshuollon tai muun terveydenhuollon ammattilaisen suorittamien valvottujen testauksien avulla. Koulutuksen avulla ja ennaltaehkäisevän asennekasvatuksen avulla pyritään siihen, että testausta ei koeta yksilöä loukkaavana tekona työnantajan taholta.

### 5. Hoitoonohjauksen käytäntö

#### 5.1. Hoitosopimus ja hoitosuunnitelma

Päihteiden väärinkäyttäjää voi hakeutua oma-aloitteisesti hoitoon, tai hänet voidaan ohjata hoitoon. Kaikki päihdehuoltoon liittyvät keskustelut, sopimukset, suunnitelmat ovat luottamuksellisia.

#### 5.2. Palvelusuhteen ehdot

Hoito pyritään järjestämään työajan ulkopuolella. Ellei hoitoa voida järjestää työajan ulkopuolella voidaan myöntää vapautta työtehtävistä. Mikäli henkilö on tällöin lääkärintodistuksen mukaisesti työkyvytön, sovelletaan sairausajan palkkausta koskevia määräyksiä. Tätä sovelletaan myös, kun henkilö on vapaaehtoisesti hakeutunut laitoshoitoon ja on sopinut asiasta työnantajansa kanssa. Hoito- ja laitospaikan sekä maksitoumuksen hankkimiseksi työterveyshuolto hoitaa asiaa tarvittaessa A-klinikan kanssa.

#### 5.3 Hallinnolliset toimet

Kun esimies epäilee poissaolon johtuvan päihteiden käytöstä, tulee hänen pyytää työntekijää toimittamaan oman työterveyshuollon (tai muun lääkärin tai valtuutetun sairaanhoitajan) antama poissaolotodistus. Menettelystä tulee tiedottaa työterveyshuollolle. Mikäli asianomaista todistusta ei toimiteta, pidetään poissaoloa luvattomana.

Jos henkilö kieltäytyy hoidosta, ei kirjoiteta hoitosopimusta eikä -suunnitelmaa tai jos hoitopaikka toteaa hoidon tuloksettomaksi, on työnantajalla oikeus menetellä työsopimuslain ja voimassaolevien työehtosopimusmallien mukaan.

Päihtyneenä työpaikalla esiintyminen tai päihteiden käyttö työpaikalla vastoin kieltoa oikeuttaa työsopimuslain mukaan työnantajan purkamaan jopa välittömästi työsopimuksen.



## Liite 7. Puheeksiottokeskustelulomake

**PUHEEKSIOTTOKESKUSTELULOMAKE**

Päihteet     
 Poissaolot     
 Muu työssä selviytymisongelma

**OSALLISTUJAT**

Työntekijä \_\_\_\_\_

Esimies \_\_\_\_\_

Muut \_\_\_\_\_

**Esimiehen havainnot tilanteesta**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Työntekijän selvitys tilanteesta**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Sovitut toimenpiteet ja vastuutus**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sovittu seuraava keskustelu-aika \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 20\_\_

Minulle on selvitetty yrityksen toimintamalli tällaisissa tilanteissa ja tuotu esiin mahdollinen avunsaantimahdollisuus yrityksen työterveyshuollon kautta.

\_\_\_\_\_

**Paikka ja aika**

\_\_\_\_\_

Työntekijän allekirjoitus \_\_\_\_\_      Esimiehen allekirjoitus \_\_\_\_\_

**Muut keskusteluun osallistuneet**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Arkistointi: Työnantaja säilyttää lomakkeen ko. henkilöä koskevien asiakirjojen yhteydessä  
Jakelu: asianomainen, esimies ja työterveyshuolto

(Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä, muokattu.)

## Liite 8. Varhaisen välittämisenmalli



(Veritas eläkevakuutus 2016d, muokattu.)