

Hankinnan perehdytyskansio NCC Rakennus Oy:lle

Krista Kervinen

Opinnäytetyö
MAR4LE065
Huhtikuu 2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Krista Kervinen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Hankinnan perehdytyskansio NCC Rakennus Oy:lle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mia-Maria Salmi</p>	
<p>Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen roolin yhä kasvaessa yritysmaailmassa on perehdyttämisestä tullut entistä tärkeämpää. Siihen kiinnitetään huomiota ja siihen panostetaan, ja uudet työntekijät halutaan saada nopeasti kiinni uuteen työtehtävään.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee hankinnan perehdytyskansion tekoprosessia NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisen hankintayksikköön. Työ tehtiin vuoden 2012 aikana. Koska aiemmin käytössä ei ole ollut mitään varsinaista hankintaan liittyvää opasta, ja tarve sille oli suuri, tehtiin tämä opinnäytetyö toimeksiantona hankintaosastolle. Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja sen produktina syntyi 34-sivuinen perehdytyskansio.</p> <p>Opinnäytetyöraportin teoriaosuudessa käsitellään sekä hankinnan että perehdyttämisen teorioita, ja sitä, kuinka hankintatoimi toimeksiantajaorganisaatiossa toimii. Rajauksena työlle on se, että kyseessä ei ole niin sanottu yleinen perehdytysopas, vaan opas, joka keskittyy juuri hankintayksikön toimintaan. Näin ollen perehdytyskansioista on tehty hankintahenkilöstölle soveltuva, ja siinä käsitellään puhtaasti hankintaorganisaation rakennetta ja toimintaa.</p> <p>Perehdytyskansioista on tulevaisuudessa erittäin suuri hyöty hankintayksikölle, ja sitä saatetaan soveltaa myös muihin yksiköihin NCC Rakennus Oy:n sisällä.</p>	
<p>Asiasanat hankinta, perehdyttäminen, perehdytysopas</p>	

Degree Programme for Multilingual Management Assistants

<p>Author Krista Kervinen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Orientation guide for the purchasing unit of NCC Construction Ltd.</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 35 + 2</p>
<p>Advisor Mia-Maria Salmi</p>	
<p>In recent years the orientation of new employees has become more important. As a result of this the role of human resources has grown considerably in the business world. Integrating new employees promptly and efficiently into an organization is crucial and highly valued in today's business world.</p> <p>This bachelor's thesis deals with the importance of orientation; the main goal was to provide an orientation guide for NCC Construction Ltd.'s Purchasing Department. This thesis is functional and consists of two parts, a report and the actual orientation guide. This bachelor's thesis was made during the year 2012.</p> <p>The report part includes a theoretical section, which discusses the characteristics of purchasing and orientation. This theoretical framework is based on relevant literature and Internet sources.</p> <p>As a result of this thesis, NCC Construction Ltd. now has an orientation guide which is used by its Purchasing Department. The guide is currently in use and it has proven to an efficient tool for new employees.</p>	
<p>Key words purchasing, orientation, orientation guide</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja rajaus.....	2
1.2	Työn tavoitteet.....	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	4
3	Toimeksiantajan esittely	6
4	Hankintatoimi.....	12
4.1	Yleisesti.....	12
4.2	Hankintojen osuus kustannuksista on hallitseva.....	13
4.3	Kasvu myymällä – voitto ostamalla	13
4.4	Hankintojen jaottelu.....	14
4.5	Hankintastrategian sulautuminen yrityksen strategiaan.....	16
4.6	Hankintastrategian sisältö.....	17
4.7	Hankintatoimen vaiheet	18
4.8	Hankkijan tehtävät	18
4.9	Keskitetty hankinta.....	19
5	Hankintatoimi NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisessa.....	20
5.1	Hankintojen strategiset pääperiaatteet NCC:llä.....	20
5.2	Hankinnan organisoituminen	20
5.3	Alueyksiköiden hankinta.....	21
5.4	Hankintaprosessi	22
6	Perehdyttäminen.....	25
6.1	Perehdyttämisestä yleisesti	25
6.2	Miksi perehdyttää – perehdyttämisen hyödyt	26
6.3	Perehdyttämisen suunnittelu.....	27
6.4	Perehdyttämisen vaiheet.....	29
7	Perehdytysoppaan tekeminen ja työn arviointi	32
7.1	Työn suunnittelu ja taustatyö.....	32
7.2	Työn toteutus.....	32
7.3	Kansion rakenne.....	33
7.4	Työn arviointi.....	35

7.5 Tekoprosessin arviointi.....	35
Lähteet	37
Liitteet	39
Liite 1. Malli perehdytyskansion kansilehdestä.....	39
Liite 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo.....	40
Liite 3. Hankinnalle tehty kysely – kysymykset	41

1 Johdanto

Teen opinnäytetyönä NCC Rakennus Oy:lle asuntorakentamiseen perehdytyskansion hankinnan osastolle. Työhöni sain idean ollessani NCC:llä työharjoittelussa keväällä 2011, kun huomasin, että varsinkin hankinnan osastolla työhön perehdyttäminen on erittäin tärkeää työn nopean tahdin vuoksi. Hyvin onnistunut perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan uusiin työtehtäviin nopeammin ja paremmin, ja auttaa koko työyhteisöä onnistumaan tavoitteissaan.

Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen tullessa yhä suurempaan rooliin yritysmaailmassa, on perehdyttämisestä tullut entistä tärkeämpää, ja siihen kiinnitetään enemmän huomiota. On tärkeää saada uudet työntekijät nopeasti sisälle yrityksen toimintaan ja periaatteisiin, jotta työtahti hektisessä maailmassa ei kärsisi. Se on tärkeää myös työntekijän kannalta, jotta tämä tuntisi kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Tämä osaltaan on suoraan verrannollista siihen, että työpaikoille syntyy eheitä työyhteisöjä, ja ihmiset viihtyvät työtehtävissään mahdollisimman pitkään.

Katja Roposen (TietotaitoGroup 2012.) Itä-Suomen yliopistolle tekemässä esimiesvalmennustutkimuksessa esimiehen roolin merkittävyys on suuri. Juurikin tämän takia sekä esimiestyöhön ja hyvään perehdyttämiseen on panostettava, jotta saadaan aikaan menestyvä ja toimiva työyhteisö. Perehdyttäminen lähtee hyvästä johtamisesta ja pitkällä aikavälillä hyvän perehdyttämisen tulokset näkyvät yrityksen toiminnan tuloksena.

Teen perehdytyskansion juuri hankintaan, sillä NCC:n hankintapäällikkö toivoi ratkaisua ongelmaan, joka on kytenyt jo pitkään. Uusien hankintainsinöörien tullessa taloon heille on yleensä annettu nopea "Tervetuloa taloon" –tapainen perehdytys, mutta suurin osa asioista on opittava itse tekemällä ja muilta kysymällä. Varsinkin hankintaosasto käyttää paljon monimutkaisia ohjelmistoja työssään, ja näiden ohjelmistojen opetteleminen vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Heillä on tarve kokonaisuudelle, josta selviää NCC:n yleisimmät hankintakäytännöt ja ohjeet esimerkiksi tarjouspyyntöjen ja tarjoussten laatimiseen.

1.1 Työn tausta ja rajaus

Opinnäytetyöni on kaksiosainen; se koostuu raportista ja perehdytyskansioista. Työni on osittain salattu, eli koululle jäävästä perehdytyskansion versiosta poistetaan toimeksiantajan pyynnöstä suurin osa sisäisestä tiedosta. Teen sekä raportin että kansion suomeksi.

Opinnäytetyön teoriapohjana toimivat sekä hankinnan, että perehdytyksen yleisimmät käsitteet. Tarkoituksena on tehdä mahdollisimman käytännönläheinen ja lukijaystävällinen perehdytyskansio, josta on sekä lukijalleen että toimeksiantajaorganisaatiolle näkyvää hyötyä. Itse kansiossa en siis niinkään käsittele yleisiä hankinnan tai perehdytyksen teoria-asioita, vaan lähinnä sitä, kuinka hankintakoneisto kyseisessä organisaatiossa toimii.

Rajauksena työlleni haluan painottaa sitä, etten tee tavallista rekrytoinnissa käytettävää opasta, sillä NCC:llä on jo erilaisia oppaita, jotka kertovat yrityksestä yleisesti ja toivotavat uuden ihmisen taloon. Kansion tarkoitus olisi olla tukemassa näitä muita oppaita, ja varsinkin hankintaan tulevan uuden ihmisen kannalta ajateltuna helpottaa tämän tutustumista NCC:n hankintayksikön toimintaan ja käytäntöihin.

1.2 Työn tavoitteet

Työni tavoitteena on saada aikaan perehdytyskansio, josta on konkreettinen hyöty uuden hankintainsinöörin tullessa taloon. Uskon, että oikeanlaisen perehdytyskansion avulla voidaan nopeuttaa sopeutumisprosessia, kun ohjeet asioiden tekemiseen löytyvät yhdestä paketista selkeästi ja vaivatta.

NCC:n asuntorakentamisen hankintaosastolla käytetään nykyään perehdyttämisen keinona mentorointia. Uuden ihmisen tullessa taloon tämä saa oman mentorin, joka auttaa ja opastaa uusissa tehtävissä. Tämä on koettu osakseen hyväksi menetelmäksi, mutta toisaalta aikaa vieväksi prosessiksi, joka hidastaa "vanhemman" työntekijän päätehtäviä. Mentoroinnin lisäksi tarvitaan siis muutakin, joten perehdytyskansioon on sisällytetty oleelliset asiat, joita uusi työntekijä tarvitsee tullessaan taloon.

Tavoitteenani on siis myös nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista uusiin tehtäviin ja uuteen organisaatioon. Tarkoitus olisi, että kansiota hyötyisivät itse työntekijä, sekä viimekädessä koko organisaatio.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, raportista ja toimeksiantajalle tehdystä perehdytyskansiota. Raporttiosassa käsitellään hankinnan perusteorioita ja näkökulmia onnistuneeseen hankintatoimeen. Toisena pääpainona teoriaosuudessa on perehdyttämisen näkökulma, ja siinä syvennytään hyvän perehdyttämisen taitoihin. Raportissa käsitellään myös itse kansion tekemistä ja prosessia alusta käyttöönottoon ja aina arviointivaiheeseen.

Kuten aikaisemmin raportissa mainittiin, on perehdytyskansion alue rajattu. Siihen ei ole otettu ns. yleistä näkökulmaa, sillä NCC:llä on käytössä yleisopas taloon tuleville, joka käsittelee lähinnä koko konsernia ja sen toimintaa. Hankinnan perehdytyskansion rakenne koostuu yksinomaan NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisen hankintayksikön toimintaa käsittelevistä luvuista. Perehdytyskansiossa käydään läpi NCC:n hankintaorganisaation rakenne, toiminta ja strategia, sekä syvennytään hankinnan toimintaan asuntorakentamisen yksikössä.

2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni toteuttamistavaksi valitsin toiminnallisen opinnäytetyön, sillä se on mielestäni käytännönläheisempi kuin perinteinen tutkimuksellinen opinnäytetyö. Halusin myös saada aikaan jonkin konkreettisen tuloksen, joten toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen tuntui luontevalta vaihtoehdolta.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ammatillisen kentän käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi alasta riippuen olla esimerkiksi käytäntöön suunniteltu ohje, opastus, ohjeistus, kuten juuri perehdyttämispas. Se voi olla myös jonkin tapahtuman, kuten konferenssin, koulutuksen, tai näyttelyn järjestäminen. Toteutustapana yleisimmin käytetään vaihdellen kohderyhmittäin esimerkiksi kirjaa, cd-levyä, opasta, vihkoa tai portfolioa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on siis usein kaksiosainen, siihen kuuluu teoriaa ja itse produktin eli tuotoksen suunnittelun ja toteutuksen kuvaamista sisältävä raporttiosuus, sekä tietysti itse produkti, tässä tapauksessa produktini on siis perehdytyskansio. Raportti toiminnallisessa opinnäytetyössä on teksti, josta selviää mitä, miksi, ja miten on tehty, millainen prosessi on ollut ja se sisältää sekä työprosessin kuvausta että arviointia. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65.)

Raportissa oleellisena osana nousevat esille opinnäytetyön tietoperusta, eli teoriaosuus, johon työ pohjautuu, sekä toiminnan kuvaus. Raportissa teorioiden avulla pitäisi pyrkiä pohtimaan käytännön ratkaisuja itse produktia eli tuotosta varten. Eli yhdessä teorioiden avulla lähestyä ”ongelmaa”, jota ollaan tarkastelemassa. Raportin tietoperustana voivat toimia apuvälineinä itse raportin ja varsinaisen produktin välillä, eikä niinkään pakollisena painolastina raportin teoriaosuudessa. Oikein käytettynä tietoperusta, eli teoria tukee produktia ja antaa siihen hyvän pohjan ja ideoita. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 41-43.)

Itse produkti, eli varsinainen tuotos on kieliasultaan erilainen kuin raportti, ja siinä pyritään puhuttelemaan kohderyhmää, jolle tuotos on osoitettu. Yleensä itse raporttia ale-

taan työstää produktin aloittamisen jälkeen, kun on rajattu se, mitä ollaan tekemässä ja tehty. (Vilka & Airaksinen 2003, 65-66.)

Hyvän toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja osoittaa riittävällä tasolla tietojen ja taitojen hallintaa. Toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää teoriaa ja käytäntöä johtaen tuotokseen. Itse olen tyytyväinen, että valitsin toiminnallisen opinnäytetyön, sillä prosessi tuotoksen valmiiksi saamiseksi on mielenkiintoinen ja haastava. (Vilka & Airaksinen 2003, 10.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on suoritettu toimintatutkimuksen tavoin, osallistumalla ja tarkkailemalla kohteen toimintaa. Toimintatutkimus tarkoittaa sitä, kun tutkija itse jollain tavoin osallistuu tutkittavan kohteen ympäristöön ja ymmärtää näin ollen paremmin kuinka kehittää sitä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on yleisesti vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. (Koppa 2012.)

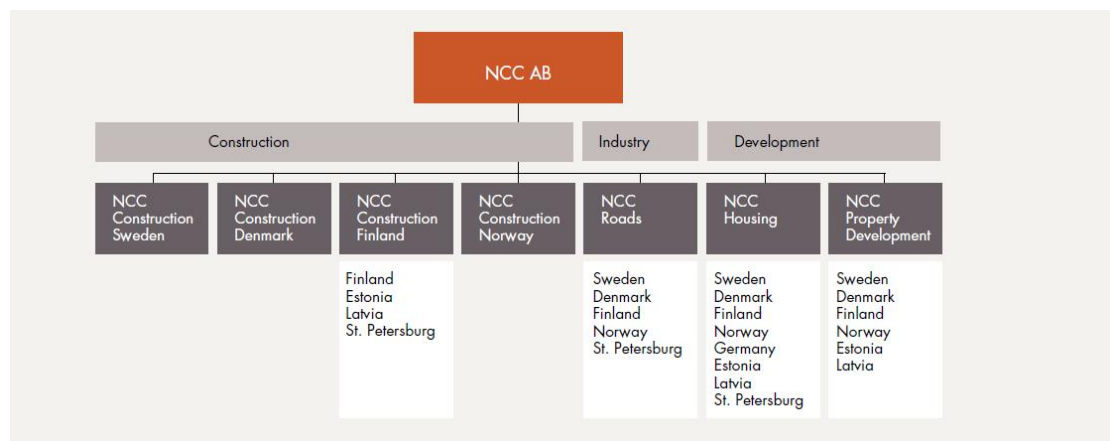
Tässä opinnäytetyössä hankintapäällikkö Markku Topparin kanssa käydyt konsultaatiot ja keskustelut hankinnan perehdytyskansion työstämisen varrella ovat osana tätä toimintatutkimuksen tekoa. Yhdessä hankintapäällikön kanssa mietittiin lähtökohtaa, ja sitä mihin kansiolle halutaan pyrkiä, ja tietyin väliajoin katsottiin työn edistymistä ja sitä, mihin suuntaan perehdytyskansio oli kehittymässä. Omakohtaisen kokemuksen avulla pystyttiin myös peilaamaan kansion tavoitteita ja sitä, mitä kansioon olisi hyvä sisällyttää. Näin saatiin paras mahdollinen tulos ja kansio, josta on hyötyä tulevaisuudessa koko hankintayksikölle.

3 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajanani toimii NCC Rakennus Oy, asuntorakentamisen yksikön hankintaosasto. NCC Rakennus Oy on rakennusyritys, jonka pääasiallinen tehtävä on rakentaa asuin- ja liikekiinteistöjä. NCC Rakennus Oy kuuluu suureen pohjoismaiseen NCC-rakennuskonserniin.

NCC-yhtiöiden juuret kantautuvat pitkälle; aluksi Suomessa toimi NCC-yhtiöiden edeltäjä, Puolimatka, jonka perusti 1947 Armas Puolimatka. 1996 Ruotsin toiseksi suurin rakennusyritys, NCC Ab, osti Puolimatkan rakennustoiminnan ja rakennussuunnittelun. 1.1.1996 aloitti siis NCC Puolimatka toimintansa. Nimi NCC tulee sanoista Nordic Construction Company, ja NCC:n logo, sininen tähti, tulee Nordstjärnan (suom. Pohjantähti) suvun nimestä Göteborgista, mistä NCC:kin on saanut alkunsa. (NCC 2012.)

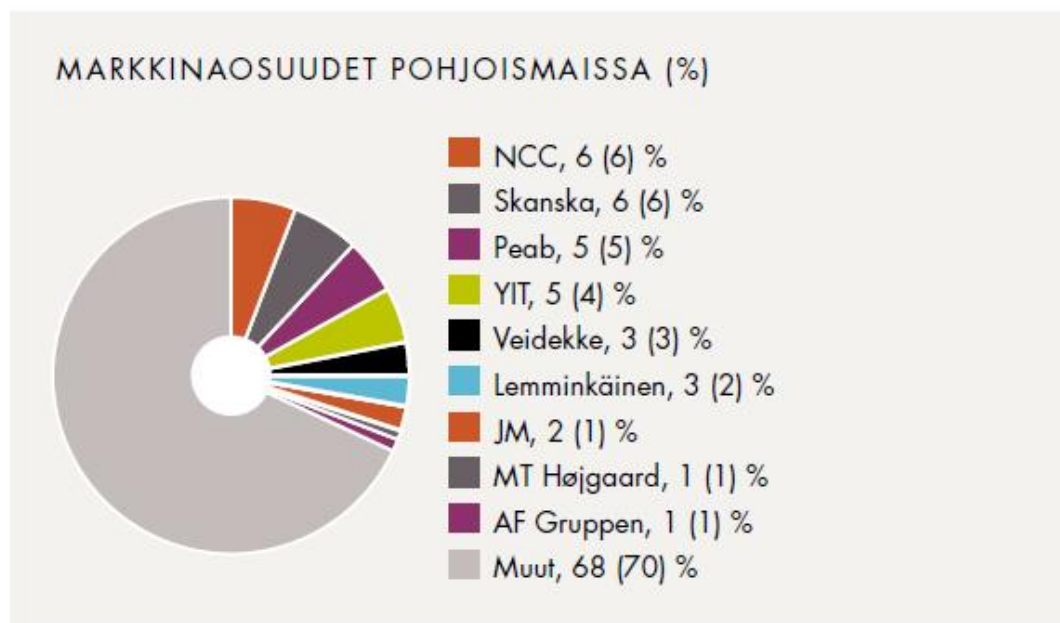
NCC-konserniin kuuluvat Ruotsin ja Suomen lisäksi myös muissa maissa olevat yksiköt, ja jokaisessa maassa NCC on jakautunut omiin toiminta-alueisiinsa. Ruotsi, Norja, Tanska ja Suomi ovat Pohjoismaiden yksiköt ja niiden lisäksi yritys toimii Saksassa, Venäjällä ja Baltiassa. Venäjän Pietarin toimisto sekä Baltiassa sijaitsevat toimistot kuuluvat Suomen NCC:n alaisuuteen, ja ovat näin osa Suomen tulosityksikköä. (NCC 2011, 10.)



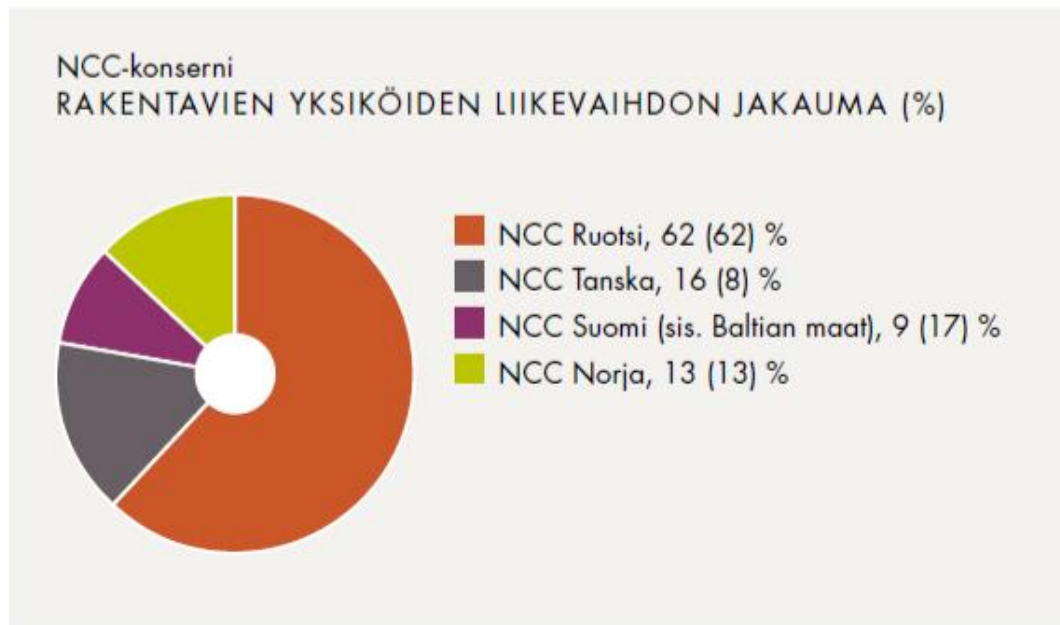
Kuvio 1. NCC Ab-konserniin kuuluvat maakohtaiset yksiköt. (NCC 2011, 13.)

Pohjoismaissa rakennusyritysten markkinaosuuksia johtavat vuoden 2012 tietojen mukaan Skanska ja NCC 6 prosentin markkinaosuuksilla. Molemmat ovat menestyneitä ja arvostettuja toimijoita varsinkin Pohjoismaiden keskuudessa. Toisella ja kolmannella sijalla ovat Peab ja YIT.

NCC-konsernin rakentavien yksiköiden liikevaihdon jakaumaa taas johtaa kirkkaasti Ruotsi, toisena Tanska, kolmantena Norja ja Suomi sekä Baltian maat ovat neljäntenä 17%:n liikevaihto-osuudellaan.



Kuvio 2. Rakennusyritysten markkinaosuudet Pohjoismaissa. (NCC 2011, 12.)



Kuvio 3. NCC-konsernin rakentavien yksiköiden liikevaihdon jakauma. (NCC 2011, 12.)

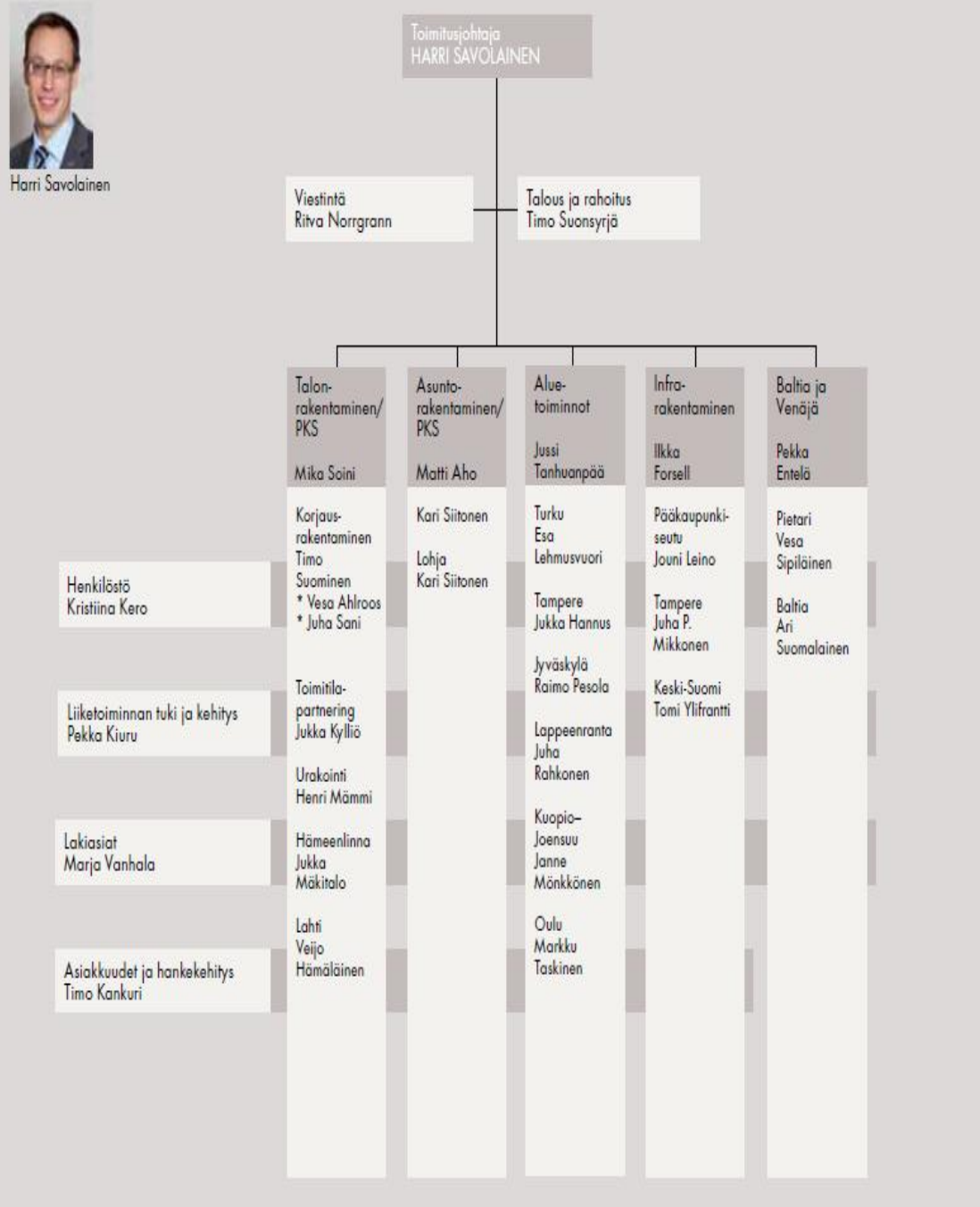
NCC:n liiketoiminta-alueisiin Suomessa kuuluvat asuminen, rakentaminen, kiinteistöjen kehittäminen, sekä tien- ja maanrakentaminen. Optiplan on konserniin kuuluva suunnittelutoimisto. Nykyään NCC-yhtiöperheeseen kuuluvat Suomessa NCC Rakennus, NCC Asuminen, NCC Property Development, ja NCC Roads. Tavallaan kaikki ovat omia erillisiä yhtiöitään, vaikka toimivatkin yhdessä; esimerkiksi NCC Rakennus Oy ja NCC Asuminen olivat ennen osa samaa yksikköä, mutta ne eriytettiin muutama vuosi sitten. Nykyään NCC Asuminen toimii NCC Rakennus Oy:n kanssa "rinnakkain", molempia johtaa omat toimitusjohtajansa - NCC Rakennus Oy rakentaa, ja NCC Asuminen toimii rakennuttajana. (NCC 2012.)



Kuvio 4. NCC-yhtiöt Suomessa (NCC 2011, 14.)

NCC Rakennus Oy:n pääasiallisia toimialoja ovat asunto- ja talonrakentaminen. Sillä on tytäryhtiöitä Baltiassa ja Venäjällä, ja ne vastaavat lähialueiden rakennustoiminnasta. NCC Rakennus Oy:n asiakkaita ovat asunnon tarvitsijat, toimitiloja sekä liike- tai kaupapaikkoja tarvitsevat yritykset, valtio ja kunnat. Markkina-alueena toimii Suomi, Baltia ja Venäjä. (NCC 2012.)

Suomessa NCC Rakennus Oy:n toimitusjohtajana toimii Harri Savolainen, joka siis vastaa myös muiden NCC:n Suomen toimistojen toiminnasta. Savolainen siirtyi Asuntorakentamisen yksikönjohtajan paikalta toimitusjohtajaksi helmikuussa 2012. Tätä ennen pitkän uran NCC Rakennus Oy:n toimitusjohtajana teki Timo U. Korhonen. Suomessa NCC:llä on toimistoja Helsingin lisäksi Turussa, Tampereella, Lahdessa, Jyväskylässä, Joensuussa, Kuopiossa, Lappeenrannassa ja Oulussa. (NCC 2012.)



Kuvio 5. NCC Rakennus Oy:n organisaatiokaavio (NCC 2011, 14.)

NCC-yhtiöiden liikevaihto oli Suomessa vuonna 2011 905 miljoonaa euroa, noin 100 miljoonaa euroa enemmän kuin edellisvuonna. Rakentamisen osuus liikevaihdosta oli 701 milj. euroa. Parin menneen huonon vuoden jälkeen NCC:n tilauskanta on huipussaan, uusia tilauksia tuli runsaat 100 miljoonaa euroa enemmän kuin aikaisempaa vuo-

tena. Liiketulos parani huimaavasti, se oli noin 31 miljoonaa, noin 5 miljoonaa edellistä vuotta parempi. (NCC 2011, 4.)

NCC on yksi Suomen suurimpia asuntorakentajia, ja vuonna 2011 NCC:llä oli rakenteilla Suomessa yli 4000 kerros- tai rivitaloasuntoa. Koko maan kerrostaloaloituksista tämä osuus on noin 25 %, mikä on huomattavan korkea osuus Suomen rakennusteollisuudessa. (NCC 2011, 4.)

Työntekijöitä NCC-yhtiöillä Suomessa on noin 2700. NCC panostaa suuresti myös harjoittelijoihin ja palkkaakin säännöllisesti opiskelijoita mukaan projekteihin, ja tekee paljon yhteistyötä eri koulujen kanssa. (NCC 2011, 4.)

Tarkemmin NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisen hankintaosastoa ja hankintatoimen toteutumista yrityksessä esitellään tässä raportissa edempänä.

4 Hankintatoimi

4.1 Yleisesti

Hankinta on ostamista, ja ostaminen on yksi kaiken liiketoiminnan perusedellytyksistä. Ihmiset ovat kautta aikojen käyneet kauppaa eri hyödykkeiden kautta ja avulla, ja ilman kaupantekoa koko maailman taloussystemi kaatuisi. Kaupanala on yksi pysyvimmistä, toisaalta myös yksi ailahtelevimmista aloista, sillä se on hyvin riippuvainen eri suhdanteista. Jokainen yritys perustuu jollain tapaa kaupantekoon, ja ilman sitä ei myöskään synny tulosta.

Ostaminen käsitteenä pitää sisällään yleisesti kaikkea hankintaan liittyvää kaupallista toimintaa; tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa. Suomessa yleisesti sanaa ostaminen käytetään tilaamisen sijasta, joka taas tarkoittaa itse ostotapahtumaa, varsinaisen tilauksen tekemistä toimittajalle. Toimittajalla taas tarkoitetaan myyvää organisaatiota, jolta palveluita tai tuotteita ostetaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49.)

Kuten edellä jo mainittiin, jokainen organisaatio on tiettyyn rajaan asti riippuvainen toisten organisaatioiden tuottamista materiaaleista ja palveluista. Ostotoiminto on kaikille yrityksille yhteinen perusta, jota ilman liiketoimintaa ei voisi harjoittaa. (Leenders, Fearon & England 1981, 19.)

Hankintatoimi on yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa kohteena ovat yleisimmin erilaiset raaka-aineet, materiaalit, palvelut ja yhä edelleen myytävät hyödykkeet. Hankintaan voidaan lukea myös erilaiset leasing-sopimukset. (Lysons 1993, 1.)

Hankinnan tavoitteita voidaan karkeasti kuvailla niin, että sen tulisi saada oikeat aineet, oikein määrin toimitettuina oikeaan aikaan ja paikkaan, oikeista lähteistä hankittuina, sekä varmistaa oikea palvelu ja hinta. Edellä mainittu kuvaus voi kuitenkin olla harhaanjohtava, sillä hyvän ostajan täytyy osata tasapainoilla eri osa-alueiden välillä, ja olla tarkkana varsinkin hinta-laatu-suhteen kannalta. Aina ei voi ostaa hyvää ja halpaa sa-

massa paketissa, vaan laadusta on maksettava enemmän. (Leenders, Fearon & England 1981, 19.)

Mielestäni hankinta on hyvin suuri ja tärkeä osa organisaatioiden ja yritysten toimintaa, sillä hankinnan osuus vaikuttaa tulokseen merkittävästi. Varsinkin tuotannollisten yritysten kannalta hankinnan avulla saatavat säästöt voivat olla hyvin suuria. Kun raaka-aineet saadaan ostettua halvalla ja helposti, saadaan kulukustannuksia pienennettyä.

Yrityksen hankinta on siis organisaation ulkoisten resurssien hallintaa, ja toimittajamarkkinoiden hyödyntämistä siten, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Hankintatoimi 2012.)

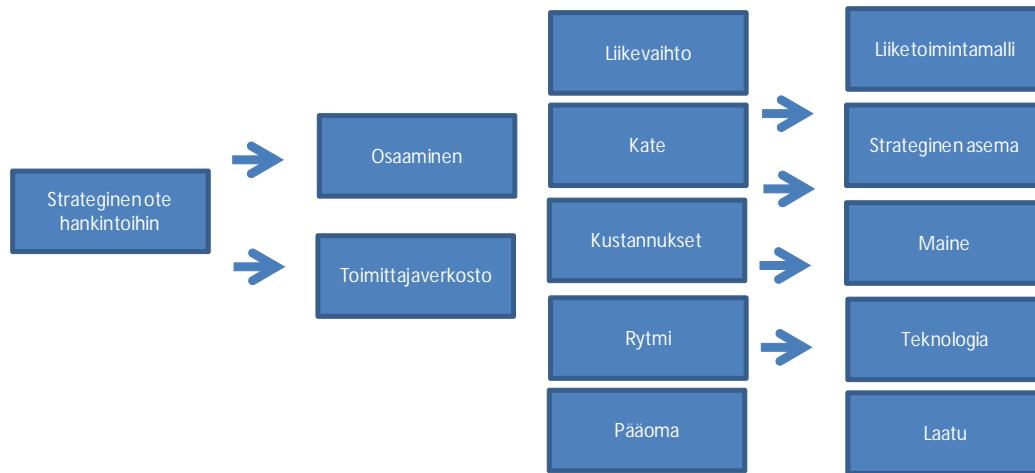
4.2 Hankintojen osuus kustannuksista on hallitseva

Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit, esimerkiksi palvelut, materiaalit sekä tavarat, muodostavat keskimäärin 50-80 % organisaation kokonaiskustannuksista. Tämä vaihtelee toimialoittain. Epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat nostavat luvun monissa teollisuudenalan yrityksissä korkeammiksi, kun taas julkisella sektorilla hankintojen osuus voi jäädä pienemmäksi. Yleisesti organisaation hankinnat hallitsevat pitkälti tuloslaskelmaa, haittapuolena on tosin se, että ns. suorat hankinnat, jotka menevät tuotantoon tai myyntiin, ovat vain osa yrityksen hankinnoista. Piiloon tuloslaskelmassa jäävät epäsuorat hankinnat, jotka eivät suoranaisesti liity suoraan tuotteen tai palvelun kustannuksiin, mutta vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21-22.)

4.3 Kasvu myymällä – voitto ostamalla

Kun hankintahintaa saadaan pienennettyä, saadaan tällöin parempi kate ja kannattavuus, vaikka myynti pysyisikin samana. Tämän takia kilpailuttaminen, hankintojen strateginen organisointi ja toimittajamarkkinoiden hallinta ovat yhä suuremmissa roolissa tämän päivän hankintaketjussa. Hallitsemalla näitä saadaan vaikutettua yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Kun hankintatoimi on oikein suunniteltu ja strategia yhteydessä koko organisaation strategiaan, voi se vaikuttaa merkittävästi mm. seuraaviin elementteihin: liikevaihtoon, kustannuksiin, katteisiin, kiertonopeuteen, sitoutuneeseen

pääomaan, joutavuuteen, maineeseen ja yrityskuvaan. Alla oleva kuvio osoittaa vaikutuksia organisaation kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)



Kuvio 6. Strategisen hankinnan vaikutukset näkyvät pitkälti koko organisaation toiminnassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)

Hankintaosaamisen strategiset vaikutukset heijastuvat yhä laajemmassa määrin koko organisaatioon ja kilpailukykyyn, ja toimittajaverkoston muokkaus ja hallinnointi on nousevassa roolissa hankintastrategioita suunniteltaessa. Kun organisaatio tuntee toimittajaverkoston, sekä asiakasmarkkinat, on helpompi lähteä muokkaamaan sen omaa asemaa niiden joukossa, vahvistaen kilpailuasemaa. Kun tiedetään kenelle ostetaan, mitä ostetaan, ja kuinka ostetaan, saadaan hallittua ketjua toimittajien ja asiakkaiden lopullisten tarpeiden välillä. Vahva toimittajamarkkinoiden tuntemus auttaa tunnistamaan kustannustehokkaita markkinoita, ja löytämään uusia innovaatioita ja teknologiaa ennen kilpailijoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 29-30.)

4.4 Hankintojen jaottelu

Ostamisen ja hankinnan määrittely perustuu organisaation ja sen ulkopuolisten toimijoiden väliseen rajaan. Raja määräytyy sen perusteella, mitä ostetaan ja mitä tuotetaan

itse. Perinteinen, vanha ajattelutapa oli, että ostetaan sieltä mistä saadaan, mutta nykyään kilpailun kovetessa ja toimittajamarkkinoiden kasvaessa yhä tärkeämmäksi, yksivivainen ajattelutapa ei sovi enää kuvamaan hankintatoimea. Hankinnat jaetaan uuden mallin mukaan viiteen pääryhmään, jotka organisaatiosta riippuen vaihtelevat, ja niiden painoalueet muuttuvat organisaation toiminnan ja tarpeen mukaan. Nämä viisi pääryhmää ovat:

1. toistuvan tuotannon hankinnat
2. projektityyppisen tuotannon hankinnat
3. investoinnit
4. epäsuorat hankinnat
5. välitettävät kauppatavarat

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 58-59.)

Toistuvan tuotannon hankintoja ovat esimerkiksi materiaalit ja palvelut, jotka toistuvat tuotantoprosesseissa jatkuvasti, ja niihin vaikuttaa suurena tekijänä saatavuus, joka säätelee koko tuotantoprosessia. Projektityyppiset tuotannon hankinnat taas ovat enemmänkin projektikohtaisia, ja niitä tehtäessä hankinnan sisältö voi muuttua hyvin paljon riippuen projektin luonteesta. Näissä hankinnoissa haasteena on suunnitelmallisuuden ja kiireen sovittaminen yhteen, sillä projektit saattavat olla hyvinkin nopeatempoisia, ja näin ollen joudutaan turvautumaan kiireellisiin ratkaisuihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 60.)

Investoinnit kulkevat käsi kädessä epäsuorien hankintojen kanssa, investoinnit ovat suurempia ja niitä ei edes aina mielletä kuuluvan hankintakokonaisuuksiin. Investoinnit käsitellään kirjanpidossa eri tavoin kuin epäsuorat hankinnat, ja organisaation johto yleisesti päättää suurien investointien linjauksista. Epäsuorat hankinnat taas ovat niitä hankintoja, jotka eivät suoranaisesti liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun. Epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi palvelut, kuten työterveydenhuolto, harrastusmahdollisuudet, sekä työvälineet, kuten IT-järjestelmät ja erilaiset töissä tarvittavat välineet. Vaikka epäsuoria hankintoja yleisesti vähätellään, on niiden osuus monissa yrityksissä ja organisaatioissa miltei puolet hankintojen kokonaisarvosta. Tutkimusten mukaan tuotantoon liittymättömien hankintojen osuus voi vaihdella toimialan mukaan 29 prosentista 99 prosenttiin. Esimerkiksi palvelualoilla juuri epäsuorat hankinnat muo-

dostavat suuren osan kokonaishankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 62-63.)

Välitettävät kauppatavarat poikkeavat luonteeltaan muista hankinnoista, ja niiden suhteen voidaan toimia hyvinkin eri tavoin. Pienempi kauppias voi etsiä asiakkaidensa haluamia tuotteita monilta eri toimittajilta kun taas suurempi ketju voi olla pitkälti rajoitettu tiettyjen tuotteiden hankintojen suhteen. Myös erilaiset maahantuontihankinnat liitetään tähän ryhmään. Välitettävän kauppatavaran hankinnassa on siis kyse siitä, kun tuotannollinen yritys täydentää tuote- ja palveluvalikoimaansa, ja pyrkii täyttämään asiakkaidensa vaatimukset ja ratkaisemaan heidän odotuksensa kokonaisvaltaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 66.)

4.5 Hankintastrategian sulautuminen yrityksen strategiaan

Yleisiä strategiatyyppejä, joita yritykset käyttävät suunnittelussa, ovat yritysstrategia (lähinnä johdolle; määrittelee yrityksen perustehtävät ja sen, mihin yritys toiminnallaan pyrkii), tuotantostrategia (keskittyy tuotteen elinkaareen ja segmentteihin), toimintastrategia (yrityksen toiminnot esim. tuotanto, markkinointi, konkreettinen myynti), ja hankintastrategia. (Lysons 1993, 50-67.)

Hankintastrategia on usein jo yritysjohdossa määritelty hankinnan perusohje, jonka mukaan yritys tekee hankintansa. Yrityksen hankintastrategia voi olla sulautettuna yrityksen strategiaan, tai se voi olla erillinen pelkästään hankintaosastolle suunniteltu strategia. Hankintastrategia tarkoittaa usein käytännössä eri tuoteryhmille luotuja strategisia linjauksia. Kokonaisuudessaan hankinnoille ei voida tehdä yksityiskohtaisia strategioita, koska hankittavat tuotteet eroavat luonteeltaan merkittävästi toisistaan. Lähtökohtana on siis havainto, että kaikki hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat erityyppisiä strategioita ja toimintamalleja. (Lysons 1993, 50-67.)

Hankintastrategiaa määriteltessä tulisi käyttää apuna eri työkaluja, esimerkiksi SWOT-analyysia, SIM (strategic issue management) –menetelmää, tai skenaarioanalyysia. SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksen mahdollisuuksia, heikkouksia, vahvuuksia ja uhkia. Analyysi on yksi käytetyimmistä analyyseistä yritysmaailmassa, sillä se on yksin-

kertainen ja toimiva, ja sillä voi tarkastella suuria kokonaisuuksia tai vain pienempiä osia organisaatiossa. SIM ja skenaarioanalyysi ovat melkein samanlaisia, niissä arvioidaan uhkakuvia. SIM:in ideana on tunnistaa muutama yritykselle elintärkeä toiminnan osa, esimerkiksi toimittajat, ja miettiä siihen kohdistuvia mahdollisia muuttujia. Skenaario-analysissä mietitään ennusteiden avulla tulevaisuuden kehitymissuuntaa ja mahdollisia uhkakuvia, sekä mahdollisuuksia. (Lysons 1993, 50-67.)

4.6 Hankintastrategian sisältö

Hankintastrategiassa otetaan kantaa yrityksen yleisiin linjauksiin. Hankintastrategiaa suunniteltaessa pitää ensin miettiä, kuinka monen vuoden strategia halutaan luoda, ja kuinka pikkutarkka siitä halutaan, sekä tietenkin strategian käytännön toteutus. Hankintastrategiassa yritys pohtii, mitä se haluaa ostaa toimittajamarkkinoilta ja mitä se valmistaa itse, eli ns. make or buy -päätöksentekoon liittyvät asiat. Tämä on tietysti hyvin yrityskohtaista ja sovellettavaa, eikä välttämättä sovellu kaikkiin yrityksiin. Toisaalta merkittävä valinta liittyy siihen, halutaanko tuote hankkia lokaaleilta markkinoilta kotimaasta, vai ulkomailta globaaleilta markkinoilta. Näiden lisäksi tulisi miettiä, montako eri toimittajaa samalle tuotteelle halutaan. (Hankintatoimi 2012.)

Yrityksen hankintastrategian tulisi sisältää ainakin:

- hankintaan ja hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- make or buy -päätöksentekoon liittyvät linjaukset
- toimittajien tavoiteltava lukumäärä
- kansainväliset hankinnat
- hankintasopimukset – kausi- jakertasopimukset
- vakioidut toimintatavat ja yhteistyö toimittajien kanssa
- hankintojen keskittäminen

(Hankintatoimi 2012.)

4.7 Hankintatoimen vaiheet

Yritysten tekemät ostotoimenpiteet eroavat suuresti tavallisen kuluttajan tekemistä ostotoista – ne ovat suurempia, kalliimpia, ja usein niissä toimitaan eri teollisuudenalojen ehdoilla. Hankintatoimen voidaan jaotella tapahtuvan vaiheittain, ja sen vaiheet ovat:

- hankinnan tarpeen tai ongelman selvittäminen
- tarvittavien materiaalien, tuotteiden tai palvelujen määrien ja piirteiden arviointi
- tarvittavien materiaalien, tuotteiden tai palvelujen laadun ja ominaisuuksien kuvailu
- toimittajien selvittäminen
- tarjousten ja ehdotusten hankinta ja analysointi
- tarjousten arviointi ja tietyn vaihtoehdon valinta
- toimituksesta päättäminen
- valvonta ja arviointi

(Hämäläinen 1989, 90.)

Yllä esitetyt vaiheet ovat yleispiirteisiä ja niitä on esitetty hieman muunneltuna muissa hankinnan yleisteoksissa, mutta perusasiat kaikissa ovat samoja. Perusperiaatteena on se, että ensin täytyy olla tarve hankkia, sitten selvittää toimittajat, tehdä tarjouspyyntö ja sen jälkeen valita sopiva toimittaja. Lopuksi seurataan ja arvioidaan toimitusta ja sen laatua.

4.8 Hankkijan tehtävät

Hankkijoina toimivien henkilöiden, eli ostajien, vastuullisena tehtävänä on kehittää ja pitää yllä toimittajayhteistyötä sekä huolehtia siitä, että yritys saa tuotteidensa valmistamiseen tarvitsemansa osat, komponentit, raaka-aineet ja valmistuksessa tarvittavat apuvälineet oikeaan aikaan mahdollisimman edullisilla toimitusehdoilla. (Edu 2011.)

Ostajalla on paljon vastuuta, sillä yleensä yritysten välisissä ostotoiminnoissa on kyse suurista määristä ja summista. Ostajien on vastattava siitä, että kustannukset ovat mahdollisimman alhaiset ja siitä, että tuotannon laatu pysyy kuitenkin hyvänä. (Hankintatoimi 2012.)

Hankkija on ikään kuin linkkinä oman organisaationsa ja ulkoisten toimittajien välillä. Hankkijan tehtäviin kuuluvat esimerkiksi toimittajien valinta ja yhteistyösuhteiden kehittäminen, hinnoista ja toimituksista neuvottelemine, hankintakantojen ylläpito, tavaran saatavuudesta vastaaminen, tarjouspyyntöjen ja tarjousten laadinta, tarjouskyselyt, sopimusneuvottelut ja sopimusten tekeminen, tilausten tekeminen, toimituksien seuraaminen ja valvonta, sekä yhteydenpito toimittajiin. (Hankintatoimi 2012.)

4.9 Keskitetty hankinta

Keskitetty hankinta tarkoittaa hankintatoimintojen keskittämistä tiettyyn yksikköön, tai tietylle ryhmälle. Keskitettyä hankintaa käytetään yhä enemmän juuri esimerkiksi rakennusteollisuudessa, jossa suurilla volyymihankinnoilla saadaan aikaan suuria säästöjä. Keskittämisen etuina ovat muun muassa neuvotteluedun parantaminen, kokonaiskustannuksien alentaminen, tehokkaampi hankintaorganisaation käyttö, henkilöstön erikoistuminen tiettyihin kategorioihin ja näin ollen asiantuntijuuden parantuminen. Keskitetty hankintaorganisaatio on tiivis, ja helpompi johtaa kuin hajautettu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 318.)

Esimerkiksi NCC:llä on alettu käyttää yhä enemmän keskitettyä hankintamallia, ja siitä kerrotaan lisää seuraavassa, NCC:n hankintatoimea käsittelevässä luvussa.

5 Hankintatoimi NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisessa

5.1 Hankintojen strategiset pääperiaatteet NCC:llä

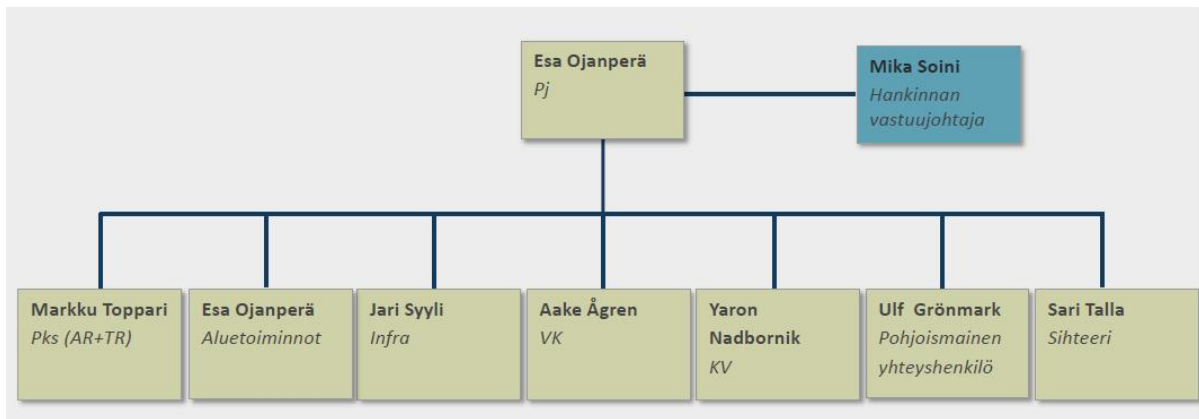
Hankinnan osuus NCC:n kokonaiskustannuksista on jopa kaksi kolmasosaa, joten hankintaorganisaatioon ja sen toimimiseen on panostettava. Näin ollen NCC:llä pyritään kehittämään hankintatavoista mahdollisimman toimivia ja tehokkaita.

Hankintastrategia on tärkeä osa koko yrityksen strategiaa ja NCC:llä on yhteiset tavoitteet, joita kohti pyritään menemään koko Suomen osalta. Suomessa hankintastrategian pääperiaatteena on saada kokonaiskustannukset mahdollisimman alhaisiksi ja NCC:llä kehitetään jatkuvasti yksiköitä ja työkaluja tämän onnistumiseen. Strategian pääkohtia ovat mm. volyymin ohjaus, kansainväliset hankinnat, työn ja materiaalin eriyttäminen, tehokkaat toimintatavat, henkilöstöön ja osaamiseen panostaminen, sekä tehokkaat hankintajärjestelmät.

Kaikki nämä osa-alueet ovat tärkeitä ja niihin kaikkiin panostetaan yhtä lailla, jotta saadaan toimiva ja tehokas hankintaorganisaatio. Erityisesti valtakunnallisiin ja volyyminhankintoihin panostetaan, koska suurilla volyymiostoilla mahdollistetaan jatkuva yhteistyö ja suurempi hyöty. Työn ja materiaalin eriyttämisellä saadaan entistä parempaa ja tarkempaa tietoa, ja pystymme erikoistumaan eri osa-alueisiin paremmin.

5.2 Hankinnan organisoituminen

Valtakunnallisesti hankinta organisoituu toimialoittain (esimerkiksi AR, Asuntorakentaminen). NCC Rakennus Oy:ssä toimii hankinnan hallitus, joka vastaa yritystason hankintastrategian suunnittelusta ja sen toteuttamisesta. Hankinnan hallitus määrittää valtakunnalliset sortimentit ja niille sortimenttistrategian, sekä vastuuhenkilöt. Sortimenttivastaavat hoitavat tarvittavat sopimusneuvottelut ja tekevät sopimukset toimittajien kanssa.



Kuva 7. Hankinnan hallitus. (NCC 2012.)

5.3 Alueyksiköiden hankinta

Jokaisessa alueyksikössä hankinnat keskitetään hankintaosastolle (esim. AR). Jokaisesta alueellisesta hankintayksiköstä löytyvät seuraavat toimijat; hankintapäällikkö, hankintainsinööri, materiaaliostaja, sekä hankintasihteeri. Hankintaorganisaatioiden koko alueyksiköittäin vaihtelee hankintavolyymien mukaan, ja pienemmissä yksiköissä samalla henkilöllä voi olla useamman tehtävän vastuu.

Hankintapäällikkö koordinoi hankintatyötä ja vastaa oman osastonsa hankinnoista.

Hankintainsinööri toimii nimettyjen projektien vastuuhankkijana, sekä erikoistuu tiettyihin sortimentteihin vastaten kaikista niiden hankinnoista oman alueyksikkönsä työmailla. Näitä ovat esimerkiksi maanrakennus, sekä maalaustyöt.

Materiaaliostajat erikoistuvat materiaalien hankintaan ja logistiikkaan – eli pääasiassa sellaisiin hankintoihin, mitkä eivät sisällä työtä.

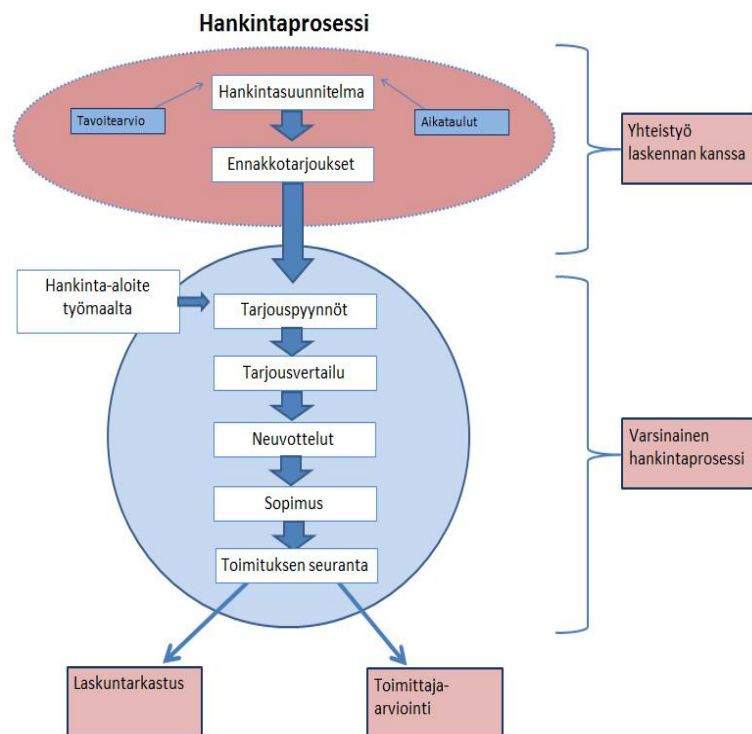
Hankintasihteeri vastaa ostolaskujen ”numerotarkastuksesta” ja valmistelee Hansun (NCC:n käyttämä osto-ohjelma, josta lisää seuraavassa luvussa) laskuntarkastuksen. Hankintasihteerit avustavat myös hankintainsinöörejä ja materiaaliostajia tarpeen mukaan.

5.4 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi käsittää kaikkien projektille hankittavien materiaalien tai aliurakoiden tekemisen. Hankinnat tehdään suunnitelmallisesti NCC:n määrittämällä tavoilla, ja ne tehdään joko hankintajärjestelmä Hansussa tai ostojärjestelmä Oskussa.

Projektikohtaisten hankintojen suunnittelu alkavat jo kohteen suunnitteluvaiheessa. Hankinta tekee läheistä yhteistyötä laskentaosaston kanssa jo ennakkokyselyvaiheessa. Urakkakilpailuissa laskenta toimittaa urakkakohteen tiedot ja määrät hankintaan, ja hankintainsinöörit ja materiaaliostajat tekevät tarjouspyynnöt, joiden perusteella saadut tarjoukset toimitetaan takaisin laskennalle. Hankintaosasto on siis tärkeässä osassa myös kohteiden saamisen kannalta.

Alla olevassa pelkistetyssä kaaviossa kuvataan hankintaprosessia alkuvaiheesta toimitukseen ja laskuntarkastukseen.



Kuvio 8. Hankintaprosessi

Kaikki lähtee hankintasuunnitelmasta, jossa määritellään aikataulut ja kunkin hankinnan taloudelliset tiedot. Hankintasuunnitelmasta löytyvät projektin kaikki hankinnat ja niiden vastuuhenkilöt, jos ne on määrätty. Kohteen alkuvaiheessa pidetään hankinnan aloituspalaveri, jossa määritellään kaikki työmaan hankinnat ja aikataulutetaan ne. Aloituspalaverissa jaetaan vastuuhenkilöt kaikille hankinnoille ja käydään läpi koko hankintasuunnitelma.

Työmaa avustaa hankintaosastoa alustavilla tiedoilla, hankinta-aloitteilla, joiden perusteella tehdään tarjouspyynnöt ja lähetetään toimittajille. Kaikki dokumentit – tarjouspyynnöt, sopimukset, ja tilaukset tehdään Hansussa, joka on NCC:n käyttämä ostamiseen suunniteltu ohjelma.

Tarjousvertailujen perusteella valitaan sopiva toimittaja (huom. urakkakohteet -> tilaajan mukaan toimiminen), jonka kanssa käydään sopimusneuvottelut ja lopulta tehdään sopimus.

Materiaalia ostettaessa prosessi ei välttämättä ole näin pitkä, sillä käytössä on kausisopimuksia, joiden perusteella voidaan tehdä suoria tilauksia toimittajille. Nämäkin tilaukset tehdään sähköisesti.

Kun urakoitsija /toimitus saapuu työmaalle, seurataan, että kaikki hoituu sopimuksen mukaisesti ja että sovituista asioista pidetään kiinni. Jos ilmenee puutteita tai sopimusta on jollain tavalla rikottu, reklamoidaan toimittajaa ja tehdään reklamaatio hankintajärjestelmään toimittajarekisteriin. Laskuntarkastuksen hoitavat hankintasihteeri ja työmaa. Laskuntarkastuksessa katsotaan, että tilattu tavara vastaa sitä mitä työmaalle on tullut ja kuitataan lasku maksuun.

NCC:n AR:n hankintaprosessi noudattaa hyvinkin samanlaista kaavaa, kuin edellisessä luvussa käsiteltiin. Hankinnan perustoiminnot ovat siis hyvinkin samanlaisia, kartoitetaan tarve ja tilanne, ja sen jälkeen lähdetään etsimään sopivia toimittajia, joita kilpailutetaan ja valitaan tarjousten perusteella sopiva. Koska myös Asuntorakentamisen puolella mennään yhä enemmän kohti keskitettyä hankintamallia, ovat hankintainsinöörit

suuremmassa roolissa toimiessaan toimittajien kanssa, ja etsiessään uusia mahdollisuuksia. NCC:llä on suuret tavoitteet hankinnan osalta tulevaisuudessa, ja siihen pyritään panostamaan ja sitä pyritään kehittämään yhä enemmän.

6 Perehdyttäminen

6.1 Perehdyttämisestä yleisesti

Perehdyttämisen tärkeys on lähivuosina kasvanut huomattavasti, ja siihen kiinnitetään organisaatioissa yhä enemmän huomiota. Uusiin työtehtäviin siirryttäessä hyvä perehdytys antaa valmiudet toimimaan tehokkaasti ja sulautumaan työyhteisöön. Jokaisessa yrityksessä tulisi olla perehdytysvalmiudet ja –suunnitelma uusien työntekijöiden rekrytointia varten.

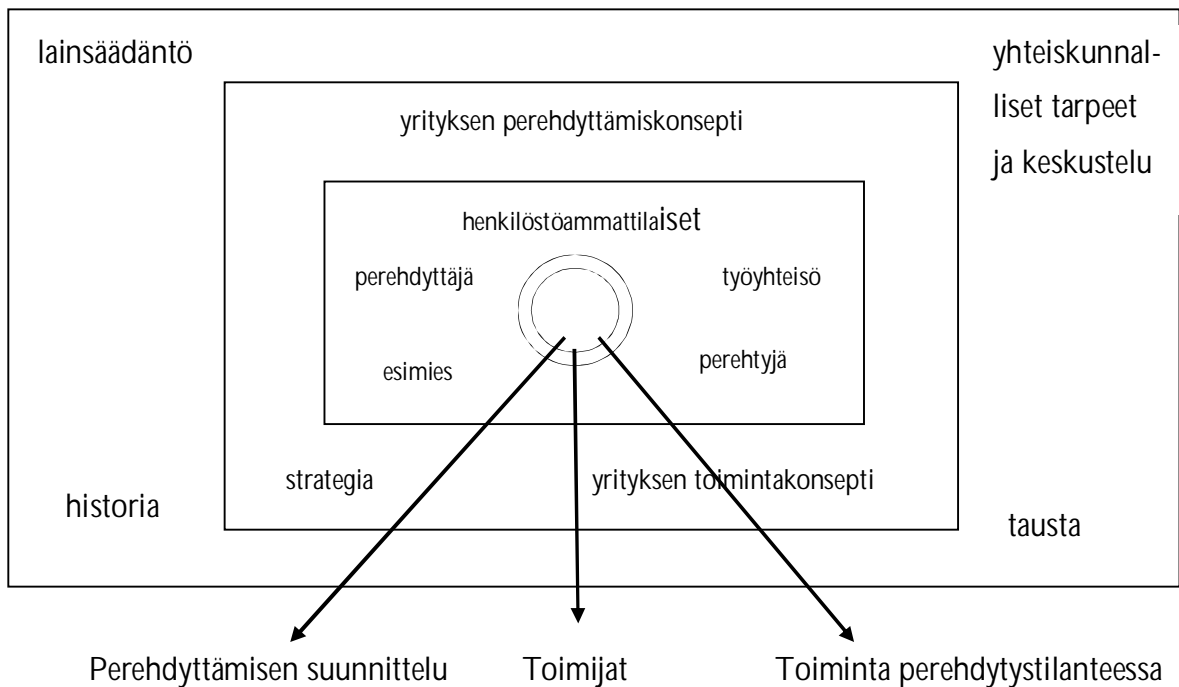
Perehdyttäminen terminä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uuden työntekijän tai uusia työtehtäviä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä kehitetään siten, että tämä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään. Tämä edesauttaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja organisaatioon, sekä helpottaa työntekijää selviytymään työtehtävistään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. Laajimmillaan perehdyttäminen on kehittävää koko työyhteisölle ja organisaatiolle. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Aiemmin perehdyttäminen koettiin työhön opastamiseksi, eikä laajempaa perehdytystä pidetty yhtä tärkeänä tekijänä työyhteisön kannalta. Tärkeintä oli ohjata työntekijä omiin tehtäviinsä, ja organisaatioon tai työyhteisöön tutustuminen jäivät sivuun. Nykyään perehdyttämisen tärkeys on kasvanut työelämän monimutkaistumisen ja laajentumisen myötä. Enää ei riitä, että työntekijä osaa vain oman tehtävänsä työyhteisössä, vaan hänen on tunnettava organisaationsa ja sen, kuinka se toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Yrityksiä ohjaavat nykypäivänä myös useat organisaation ulkopuolelta tulevat velvoitteet. Yritysstrategioissa on otettava huomioon yhteiskunnan asettamat säännökset, esimerkiksi lainsäädäntö, joka määrittää yritykselle perehdyttämisen perustan. Yhteiskuntavastuu on korostunut yritysmaailmassa, ja vastuullinen yritys ei tyydy noudattamaan pelkkää lainsäädäntöön perustuvaa mallia, vaan sisällyttää toimintaansa laajempia näkökulmia. Näitä ovat esimerkiksi taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Sosiaalinen vastuu liittyy juuri henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen panostami-

seen, mikä taas johtaa hyvään ja tehokkaaseen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Alla olevassa kuviossa kuvastuu perehdyttämisen koko "pelikenttä", eli tiivistetysti ne kaikki osa-alueet, joihin perehdyttäminen vaikuttaa, ja jotka vaikuttavat perehdyttämiseen organisaatiossa, ja sen ulkopuolella. (Kupias & Peltola 2009, 87.)



Kuvio 9. Perehdyttämisen pelikenttä (Kupias & Peltola 2009, 87.)

6.2 Miksi perehdyttää – perehdyttämisen hyödyt

Kun uusi ihminen rekrytoidaan yritykseen, on rekrytointi usein suunnittelematonta, vaikka resurssitarve olisi ollut tiedossa jo pidempään. Uusi työntekijä halutaan saada töihin mahdollisimman nopeasti, eikä kaikkea ole välttämättä otettu huomioon, esimerkiksi perehdyttämiseen ja työntekijän töiden omaksumiseen tarvittavaa aikaa. Siksi onkin tärkeää aloittaa perehdyttäminen jo rekrytointivaiheessa, mikä edesauttaa uuden työntekijän positiivisen kuvan luomista yrityksestä, ja helpottaa töihin tuloa. (Järvinen 1996, 78.)

Perehdyttäminen on tärkeää jokaiselle organisaatiolle. Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä omaa valmiudet toimia tehokkaasti työyhteisössä, mikä taas parantaa työyhteisön suorituskykyä ja tuloksellisuutta.

Lainsäädännössä on määrätty tiettyjä perehdyttämiseen liittyviä velvoitteita, joita jokaisen työnantajan tulisi noudattaa. Näiden laillisten velvoitteiden lisäksi on hyvä, että työyhteisössä tarjotaan työntekijöille kattava perehdytys, sillä se hyödyttää itse työntekijöitä, organisaatiota, ja asiakkaita. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa niitä tuotteita tai palveluja, joita varten se on perustettu. Ammattitaitoiset työntekijät ovat avainasia yrityksen menestymisen kannalta, ja perehdytyksen merkitys on suuri työntekijöiden oppimisen, motivoinnin ja sitoutuneisuuden kannalta. Viime kädessä osaava henkilökunta toimii asiakkaiden kanssa, joten perehdyttämisestä koettu hyöty heijastuu aina asiakaspintaan saakka. (TTK 2009, 3.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, perehdyttämällä autetaan työntekijää sopeutumaan uusiin tehtäviin. Kun henkilö saa asiaankuuluvan perehdytyksen, helpotetaan sillä tämän oppimista, työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Myös tapaturmariskit ja työn henkinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö on tuttu ja työntekijä hallitsee työn vaatimukset. (TTK 2009, 3.)

Perehdyttämisestä on siis hyötyä koko organisaatiolle, ja siihen on syytä panostaa. Sen avulla saadaan aikaan kiinteämpi työyhteisö, ja muodostetaan työntekijälle, sekä asiakkaalle positiivinen yrityskuva.

6.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttäminen pitää sisällään uuden työntekijän osaamisen kehittämisen, ja ne käytännön toimet, jotka helpottavat tämän alkuun pääsemistä uudessa työssään. Se voi myös pitää sisällään osaamisen hyödyntämistä, ja työyhteisön ja toimintatapojen kehittämistä perehdytyksen yhteydessä. Perehdyttäminen on suunniteltava organisaatiokoh-

taisesti, ja siinä on otettava huomioon tehtävän vaatimukset ja perehdytettävän henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Kuviossa 9. nähtävissä olevat eri vaikuttajat vaikuttavat perehdyttämisen suunnitteluun, ja hyvässä perehdyttämisen suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Tällöin myös eri organisaatiossa perehdyttämisen painopisteet voivat vaihdella suuresti. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Systemaattisessa suunnittelussa pohditaan esimerkiksi koko organisaation tai työyhteisön tasolla erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia niiden tueksi. Toisissa organisaatioissa voidaan käyttää laajastikin suurille ryhmille tarkoitettuja perehdyttämssuunnitelmia. Näitä ovat esimerkiksi sellaiset organisaatiot, joissa on useita henkilöitä samoissa työtehtävissä, esimerkiksi kaupanalalla. Toisissa taas suunnitelmat täytyy tehdä tiimikohtaisesti, näitä ovat esimerkiksi suuret organisaatiot, joissa on paljon eri yksiköjä. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Eräs osa perehdyttämisen suunnittelua ovat osaamiskartoitukset, joissa kartoitetaan perehdytettävän silloista osaamista. Osaaminen voidaan kartoittaa eri osa-alueisiin; tehtäväkohtaisesti, tiimi- tai yhteistyöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen tai yleisosaamiseen. Näin saadaan kokonaiskuva, jonka avulla perehdyttämistä suunnitteleva voi hahmottaa eri perehdytysalueita, joita korostaa. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun työsopimusta kirjoitetaan. Ennen työntekijän aloittamista uudessa työssään on otettava huomioon paljon eri käytännön asioita. Näitä ovat esimerkiksi tilajärjestelyt, materiaalin jako ja hankinta, sekä oikeiden työvälineiden hankinta. (Kupias & Peltola 2009, 94.)

Oikean perehdyttäjän valinta on tärkeää, ja perehdyttämisestä on viime kädessä vastuussa esimies. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen voidaan delegoida niin, että joku toinen organisaation jäsen, esimerkiksi kollega, perehdyttää uuden työntekijän. On

myös tavallista, että uutta työntekijää perehdyttävät eri tehtävistä eri henkilöt, jotka ovat kukin erikoistuneet johonkin tiettyyn osaan organisaation toiminnassa. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

6.4 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, ja se jaetaan erilaisiin vaiheisiin. Näitä vaiheita ovat:

- Ennen rekrytointia
- Rekrytointivaihe
- Ennen töihin tuloa
- Vastaanotto
- Ensimmäinen päivä
- Ensimmäinen viikko
- Ensimmäinen kuukausi
- Koeajan päätyminen
- (Työsuhteen aikana)
- Työsuhteen päätyminen

Ennen rekrytointia on hyvä miettiä tulevan tehtävän vaatimuksia, ja siihen tarvittavaa osaamista. Joskus tarkka määritelmä on olemassa, eikä tehtäväkuvaa tarvitse määritellä. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaiheessa hakijalle kerrotaan tehtävästä, sekä organisaatiosta, ja niiden erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla saadaan tietoa hakijan persoonasta ja soveltuvuudesta tehtävään ja itse organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ennen töihin tuloa, kun sopiva henkilö tehtävään on valittu, voidaan alkaa suunnittelemaan perehdyttämistä, ja siihen liittyviä käytännön toimia. Valitaan, mikä on painopiste perehdyttämisessä, ja kuka perehdyttää. On hyvä, jos perehdyttäjä ottaa yhteyttä valittuun henkilöön, jolloin uusi tulokas saa henkilökohtaisen kontaktin, ja tietää jo etukäteen, kuka häntä tulee opastamaan tehtävissään. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Vastaanottotilanne on hyvin tärkeä, sillä se on tulokkaan ensikosketus yritykseen ja muuhun henkilökuntaan. Hyvä ensivaikutelma on tärkeä, koska se kertoo yleisesti paljon. Tärkeintä on, että tulokas kokee olleensa tervetullut. Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kaikki muut käytännön toimet; työvälineet, avaimet, työpisteen esittely ja siihen tutustuminen, lähimpien työtovereiden esittely ja eri työ- ja taukotilat. On tärkeää, että suunnittelu on tehty hyvin, ja että suurin osa käytännön järjestelyistä, esimerkiksi työvälineet, olisivat kunnossa jo ennen ensimmäistä päivää. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisellä viikolla tulokas pääsee kunnolla kiinni työhönsä. Olisi hyvä olla valmiina materiaalia, joka auttaa uutta työntekijää pääsemään paremmin perille tehtävistään ja organisaation toiminnasta. Olisi hyvä myös järjestää tapaaminen esimiehen kanssa, jotta työtehtävät ja niiden ymmärtäminen voidaan keskustella myös esimiehen kanssa läpi. Ensimmäisen viikon perehdyttämissuunnitelma voi olla melko hektinen, ja asioita voi tulla nopeasti paljon kerralla. On hyvä painottaa siihen, mistä tietoa tarvittaessa saa, ja keneltä sitä voi kysyä. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän pitäisi olla sopeutunut uusiin tehtäviin, ja voi alkaa esittää omia näkemyksiään ja ideoitaan. Pikkuhiljaa vastuu perehtymisestä siirtyy perehtyjälle itselleen, ja oma-aloitteisuus on tärkeää. Perehdyttämisen onnistuminen riippuukin suuresti myös henkilöstä itsestään. Ensimmäisen kuukauden aikana monissa yrityksissä järjestetään myös ”Tervetuloa taloon” –tilaisuuksia uusille työntekijöille. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeajan yleinen pituus on lakisääteisesti neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä järjestetään esimiehen kanssa keskustelu, jossa mietitään yhdessä perehtymisen onnistumista, sekä jatkotoimenpiteitä. Samalla voidaan myös käsitellä työsuhteen jatkoa. Joskus työsuhteen päätyminen voi päättää perehtymisen. On hyvä, että yritykset käyttävät

myös nämä tilanteet hyväkseen, ja antavat lähtevällekin työntekijälle myönteisen kuvan. Palautteen kerääminen on hyvin tärkeää yrityksen kehittämistä varten, varsinkin perehdyttämisen näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

7 Pehdytysoppaan tekeminen ja työn arviointi

7.1 Työn suunnittelu ja taustatyö

Opinnäytetyöni toiminnallisena osana eli produktina tein siis pehdytyskansion NCC Rakennus Oy:n asuntorakentamisen hankintaosaston käyttöön. Idean työhöni sain, kun keskustelin hankintapäällikkömme kanssa mahdollisuuksista tehdä opinnäytetyöni hankintaosastolle. Halusin tehdä työn, josta on hyötyä ja joka on käytännöllinen. Yhdessä mietimme hankintaa edistäviä ideoita, ja lopputuloksena päädyimme hankinnan pehdytyskansioon. Hankintaorganisaatio on tärkeä osa koko yrityksen toimintaa ja siihen halutaan panostaa, joten hyvä pehdytysoppas tulee tarpeeseen. Aikaisemmin käytössä ei ole ollut pehdytyskansiota, joka olisi keskittynyt pelkästään hankintaorganisaatioon ja sen toimintaan, joten tämän kansion avulla uusi työntekijä saa hyvät perustiedot tullessaan uutena työskentelemään hankintayksikköön.

Aloitin työn tekemisen suunnittelemalla, kuinka siitä saisi parhaimman hyödyn. Tein nykyisille hankintainsinööreille vapaamuotoisen kyselyn (Liite 3.), jossa kysyttiin mm. pehdyttämisen tärkeydestä, heidän omista pehdytyskokemuksistaan NCC:llä, sekä esimerkiksi sitä, olisiko heidän mielestään hankinnan pehdytyskansiolle käyttöä, ja mitä kansion olisi hyvä heidän mielestään sisältää. Kyselyssä kysyttiin myös, olisiko heidän mielestään pehdytyskansioista hyötyä uudelle tulokkaalle asioiden ja esimerkiksi ohjelmistojen omaksumisessa. Tässäkin nousi esille pehdyttämisen tärkeys, sillä hyvin moni oli vastannut pehdyttämisen olevan puutteellista ja toivoivat, että siihen panostettaisiin.

Kyselyn tuloksia käytiin yhdessä hankintapäällikön kanssa läpi, ja vastausten perusteella lähdin rajaamaan sisältöä kansioon. Keskeisinä tuloksina vastausten perusteella nousivat esille puutteellinen pehdytys, huono tiedon saatavuus ja löytyminen, sekä todellinen tarve kunnolliselle pehdytysoppaalle.

7.2 Työn toteutus

Kyselyn jälkeen lähdin kartoittamaan niitä asioita, jotka kansioon tulisi laittaa. Mietimme yhdessä hankintapäällikön kanssa, mistä olisi hyvä tietää heti tullessa, ja mitä asioita

kansiossa pitäisi ainakin olla. Sain tehtyä itselleni hyvän rungon kansioon, ja sen jälkeen lähdin etsimään tietoa. Kuten aiemmin tekstissä mainittiin Kupiaksen ja Peltolan mukaan, tarvitsee uusi työntekijä oikeanlaiset ohjeet omiin tehtäviinsä, ja sen lisäksi tietoa koko organisaation toiminnasta. Sen takia halusin sisällyttää kansioon suurempana kokonaisuutena koko Suomen hankintaorganisaation toimintaa, mutta tarkemmin perehtyä asuntorakentamisen hankintakäytäntöihin.

Ongelmaksi koitui se, että vuonna 2012 uusittiin kaikki organisaatioon liittyvät kaaviot ja esimerkiksi sopimus pohjat, ja yhtiössä tapahtui organisaatiomuutoksia. Tämän takia jouduin odottelemaan oikeiden tietojen päivittymistä ja sitä, että saan kansioon varmasti ajantasaista tietoa. Olisin voinut laittaa kansioon vanhoja kaavioita ja ohjeita, mutta en halunnut käyttää vanhaa tietoa, sillä silloin kansioista ei olisi mitään hyötyä, ja sitä olisi pitänyt päivittää heti sen valmistumisen jälkeen vähän väliä. Näin ollen päätin odottaa siihen asti, että kaikki muutokset tulivat voimaan ja sain käyttää oikeaa, reaaliaikaista tietoa.

Kansion materiaalia etsiessäni huomasin, että meillä oli kyllä reilusti materiaalia liittyen hankintatoimeen, ja siihen, kuinka hankinta ylipäätään NCC:llä organisoituu. Tämä tieto oli kuitenkin hajanaista ja vaikeasti löydettävissä, joten oli hyvä huomata kansiota kirjoittaessani, että tästä tuli oikeasti aikaan hyödyllinen ja kompakti perehdytyspaketti, jossa on kaikki tarvittava tieto samassa paketissa. Kun sain materiaalia, oli helppo lähteä kirjoittamaan kansiota hyvien pohjatietojen perusteella.

7.3 Kansion rakenne

Päätin keskittyä kansiossa pelkästään niihin asioihin, jotka liittyvät hankintaorganisaatioon ja siinä työskentelemiseen, sillä ideanahan oli että kansio annetaan NCC:n yleisen perehdytyspaketin lisänä niille henkilöille, jotka tulevat hankintayksikköön töihin. Mielestäni onnistuin rajaamaan kansion sisällön hyvin, ja sisällyttämään kansioon olennaiset ja tärkeät asiat, joita uusi työntekijä tarvitsee. Kuten tämän raportin luvussa 6 on mainittu, Kupiaksen ja Peltolan mielestä perehdyttämisen suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää, ja siihen on tässäkin asiassa kiinnitetty huomiota. Kansio on selkeästi suunnattu

juuri hankintahenkilöstölle ja sen takia rajattu tiiviiksi paketiksi, jotta kaikki olennainen tieto olisi helposti ja nopeasti saatavilla, kun uusi työntekijä sitä tarvitsee.

Kansio sisältää NCC:n hankintatoimen yleisen kuvauksen, ja lähtee liikkeelle siitä, miten hankintastrategia on rakentunut, ja kuinka sitä sovelletaan. Kansiossa käydään läpi ensin koko Suomen hankintayksiköiden organisoituminen ja se, kuinka eri hankintayksiköt toimivat yhteistyössä, esimerkiksi valtakunnallinen hankinta. Tämän jälkeen käydään läpi hankintojen organisoituminen paikallistasolla, ja keskitytään Asuntorakentamisen yksikköön, joka toimii pääkaupunkiseudulla ja vastaa kaikista täällä rakenteilla olevien asuntotyömaiden hankinnoista.

Kansiossa käydään läpi, kuinka hankintatoimi NCC:llä tapahtuu vaihe vaiheelta, aina ennakkotarjousvaiheesta tavaran työmaalle saapumiseen ja mahdollisiin jälkitoimiin asti. Kansiossa on kuvaavia kaaviota ja kuvia apuna selittämässä hankintaprosessia ja erilaisia ohjelmistoja, joita hankinnassa käytetään.

Kansio sisältää myös lyhyen kuvallisen esittelyn kaikista Asuntorakentamisen hankintayksikössä työskentelevistä henkilöistä, ja kuvaukset heidän tehtävistään. Mielestäni tämä on hyvä olla kansiossa, koska se helpottaa ihmisiin tutustumista. Kuvallinen esittely auttaa oppimaan tuntemaan ihmisiä ja madaltaa kynnystä tulla kysymään jos on tarvetta, kun ei tarvitse arvailla kuka on kukin ja kuka vastaa mistäkin hankinnoista.

Kansiossa on myös muita hyödyllisiä ohjeita, esimerkiksi ohjeistus, jossa on mainittu kaikki hankinnan tärkeimmät dokumentit NCC:n sisäisiltä nettisivuilta, ja ohjeet kuinka ne löytyvät. Kansiossa on myös ohjeita esimerkiksi ajopäiväkirjan ja tuntitaulukon täyttämiseen, nämä toimivat osakseen myös muistutuksena käytännöistä, joita NCC:llä on, ja helpottavat uuden ihmisen tottumista työympäristön rutiineihin. Pääpiirteittäin halusin pitää kansion kuitenkin tiiviinä pakettina, joka keskittyy asiaan jättäen pois kaiken epäolennaisen ja ylimääräisen, ja mielestäni onnistuin siinä hyvin.

7.4 Työn arviointi

Kuten aiemmin mainitsin, tarkoituksena oli saada aikaan käytännöllinen perehdytyspaketti, josta on konkreettista hyötyä uuden ihmisen perehdyttämiseen talon tapoihin ja käytäntöihin. Mielestäni onnistuin kansion tekemisessä hyvin, sillä siinä on oikeaa ja ajantasaista tietoa, ja siihen on sisällytetty tärkeimmät tiedot ja ohjeet hankinnassa työskentelevälle henkilölle. Uskon, että kansiosta voi olla hyötyä myös nykyisille työntekijöille, sillä siihen on kiteytetty paljon hyödyllistä informaatiota hankinnan kannalta.

Vaikka kansiosta tulikin hyvä kokonaisuus, oli tiellä myös ongelmia, suurimpana juuri organisaatiomuutokset, joiden takia työni joutui odottelemaan, enkä päässyt tekemään kansiota ollenkaan. Nämä muutokset olivat kuitenkin niin suuria ja kokonaisvaltaisia, etten halunnut tehdä kansiota ennen kuin ne olivat tulleet voimaan.

Viivästyksen lisäksi tiedon etsiminen alussa oli hieman hankalaa, tiesin kyllä, että tietoa on mutta en tiennyt, mistä lähteä etsimään, sillä tällaista perehdytyskansiota ei ole ollut ennen käytössä. Kunhan sain kansion rakenteen tehtyä ja kokosin itselleni ajatuskartan siitä, mitä oikeastaan olen tekemässä, sain samalla punaisen langan itselleni siitä, mitä haluan kansioon laittaa. Tämän jälkeen tiedon etsiminen oli helpompaa ja osasin kysyä oikeilta ihmisiltä tarvittaessa neuvoa materiaalista.

Loppujen lopuksi olen työhön tyytyväinen, ja toivon todella, että siitä on hyötyä tulevaisuudessa. Kansio on sähköisessä muodossa, joten sitä on helppo tarpeen tullen muokata ja päivittää, ja olemme keskustelleet jo mahdollisuudesta ottaa kansio myös muiden hankintayksiköiden käyttöön tulevaisuudessa.

7.5 Tekoprosessin arviointi

Prosessina työn tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, vaikkakin se vaati pitkäjänteisyyttä ja välillä oli myös epätoivon hetkiä, olen tyytyväinen, että sain kansion tehtyä kunnialla valmiiksi saakka. En halunnut tehdä sitä ns. vasemmalla kädellä, vaan halusin projektin alusta alkaen saada aikaan jotain hyödyllistä ja konkreettista. Tämä tavoite on mielestäni hyvin täytetty, ja voin itse olla tyytyväinen aikaansaannokseeni.

Vaikka työn tekemisen aikataululliset ongelmat pitkittivätkin työn tekemistä ja valmistamista, olen silti tyytyväinen aikaansaannokseen. Prosessina kansion suunnittelu ja tekeminen oli antoisaa, ja sen avulla sain itsekin laajemman kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Nyt en näe pelkästään omaa työtäni, vaan kokonaisen organisaation, jolla on yhteisiä tavoitteita ja päämääriä.

Toivon, että kansiosta on apua uusille työntekijöille tulevaisuudessa, ja olen iloinen siitä, että minulle on annettu niinkin suuri vastuu tämän kansion tekemiseen. Arvostan työyhteisöäni suuresti ja on ilo ollut tehdä tätä projektia ja nähdä työni tulokset tulevaisuudessa.

Lähteet

Edu 2011, Ostotehtävät. Luettavissa:

http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/120996_6185_Ostotehtavat.pdf. Luettu: 5.10.2011

Hankintatoimi 2011. Yleisiä näkökulmia hankintatoimeen. Luettavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia_nakokulmia_hankintatoimeen.html.
Luettu: 1.10.2011

Hankintatoimi 2011. Strategisen hankintatoimen tehtäviä. Luettavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/strategisen_hankintatoimen_tehtavia/
Luettu: 1.10.2011

Hämäläinen, H. 1989. Tee ostaminen helpoksi. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. 2012. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Järvinen, A. 1996 Henkilöstö voimavarana, Rekrytointi ja kehittäminen. Edita. Helsinki.

Koppa 2012. Toimintatutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus> Luettu: 25.4.2013

Kupias, P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tampere.

Leenders, M. R., Fearon, H. E. & England, W. B. 1981. Osto- ja materiaalihallinto. Helsinki: Oy Rastor Ab

Lysons C.K. 1993. Purchasing, M+E Handbooks. Pitman Publishing. Lontoo.

NCC 2011. Vuosikertomus. Luettavissa:

http://www.ncc.fi/PageFiles/6642/NCC_2011_FI_net.pdf. Luettu: 10.9..2012.

NCC 2012. Historia. Luettavissa: <http://www.ncc.fi/fi/Tietoa-NCCsta/NCC-Suomessa/Historia/>. Luettu: 10.9.2012.

TietotaitoGroup 2012. Hyvä esimiesvalmennus on koko organisaation onni. Luettavissa:

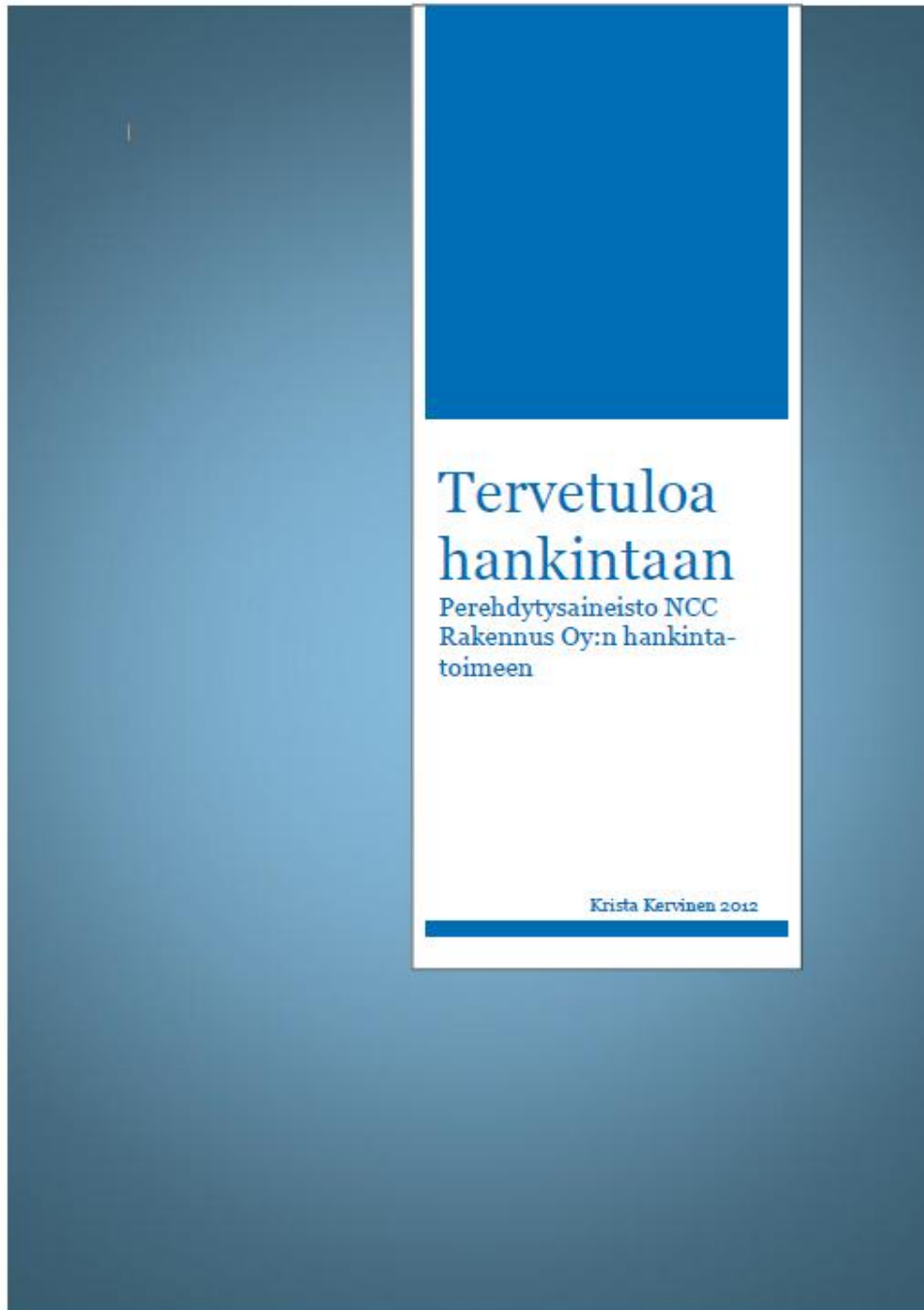
<http://www.tietotaitogroup.fi/sitenews/view/-/nid/33/ngid/7/> Luettu: 26.4.2013

TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:

http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 6.5.2012.

Liitteet

Liite 1. Malli perehdytyskansion kansilehdestä



Liite 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	1
1 Tervetuloa hankintaan	1
2 NCC:n hankintapolitiikka.....	2
3 Strategia ja hankintatoimen organisointi NCC Rakennus Oy:ssä.....	3
3.1 Hankinnan hallitus	4
3.2 Valtakunnallinen hankinta ja sortimentit.....	5
3.3 Kansainvälinen hankinta	6
3.4 Alueyksikön hankinta	6
3.5 Työmaalla tehtävät hankinnat.....	7
3.6 Asuntorakentamisen hankintaorganisaatio.....	7
4 Hankintaprosessi	11
5 Hankintajärjestelmät Hansu ja Osku.....	12
5.1 Hansu	13
5.2 Osku	14
6 Hankintadokumenttien arkistointi.....	15
7 Kausisopimukset ja kategoriat.....	15
8 Harmaa talous – toimittajilta vaadittavat todistukset.....	16
8.1 Luotettava kumppani – ohjelma	17
8.2 NCC Tieto	17
9 Vakuudet.....	17
10 Hyvä tietää.....	17
10.1 NCC Trading.....	17
10.2 Timma	18
10.3 TEM.....	18
11 Uuden tulokkaan check-list.....	18
12 Liitteet	19

Liite 3. Hankinnalle tehty kysely – kysymykset

1. Millaiset ovat omat kokemuksesi perehdyttämisestä NCC:illä?
2. Olisiko mielestäsi hankinnan perehdytyskansiosta hyötyä asuntorakentamisen hankintaosastolle?
3. Mitä perehdytyskansion pitäisi mielestäsi sisältää?
4. Tärkeimmät osa-alueet ja työkalut, joita käytät työssäsi?
5. Vapaa sana, kehittämisideoita