

Mirja Leppimaa

TERVETULOJA TALOON -OPPAAN LAATIMINEN

Case: Lähi-ABC Haapajärvi

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2018	Tekijä/tekijät Mirja Leppimaa
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi TERVETULOA TALOON -OPPAAN LAATIMINEN Case: Lähi-ABC Haapajärvi		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 47	
Työelämäohjaaja Kaisa Olkkola		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli laatia Tervetuloa taloon -opas Lähi-ABC Haapajärvelle. Toimeksiantajana toimi Osuuskauppa KPO ja Lähi-ABC Haapajärvi, jotka kuuluvat S-ryhmään. Lähi-ABC Haapajärvi harjoittaa polttoneste-, ravintola- ja päivittäistavarakauppaa ja palvelee vuoden jokaisena päivänä, niin arkena kuin pyhänä.</p> <p>Tervetuloa taloon -oppaan tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uusiin työtehtäviin ja myös pitkällä lomilla olevien työntekijöiden paluuta takaisin työelämään. Oppaan tarkoituksena on myös tukea perehdytysprosessia.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia Tervetuloa taloon -opas Lähi-ABC Haapajärven toimipisteeseen. Opinnäytetyö koostui teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuuden pääteemat olivat henkilöstöjohtaminen ja perehdyttäminen. Henkilöstöjohtamisesta käsiteltiin sen käsitettä, henkilöstöstrategiaa, henkilöstösuunnittelua sekä rekrytointia. Perehdyttämisestä käsiteltiin sen määrittämää, tavoitteita ja tarkoitusta. Perehdyttämisestä käsiteltiin myös sen haasteita, suunnittelua sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi 31-sivuinen Tervetuloa taloon -opas, joka suunniteltiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Oppaan sisältö esiteltiin opinnäytetyössä, mutta sisältöä ei julkaistu, sillä se sisältää salassa pidettävää materiaalia.</p>		

Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, Tervetuloa taloon -opas
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences Ylivieska	Date April 2018	Author Mirja Leppimaa
Degree programme Business Administration		
Name of thesis WELCOME TO THE HOUSE -GUIDE Case: Lähi-ABC Haapajärvi		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 47	
Supervisor Kaisa Olkkola		
<p>The objective of this study was to create Welcome to the house -guide for Lähi-ABC Haapajärvi. The thesis was commissioned by Osuuskauppa KPO and Lähi-ABC Haapajärvi which belong to the S-group. Lähi-ABC Haapajärvi sells fuels and groceries, provides restaurant services and runs a service station that serves customers every day of the year.</p> <p>The purpose of the Welcome to the house -guide is to help and support new employees in getting familiar with the new tasks and also facilitate the return of workers on long-term leaves back to work. The guide is also intended to support the orientation process.</p> <p>The development task of the thesis was prepare a Welcome to the house -guide and orientation checklist for the Lähi-ABC Haapajärvi. The thesis consisted of a theoretical and operational part. The theoretical part of the thesis initially introduces the S Group and the client. The two main themes of this theoretical part were human resource management and orientation. As for human resource management the thesis discusses its purpose, the personnel strategy, personnel planning and recruitment. As for employee orientation the thesis discusses its definition, objectives and purpose. The part concerned with orientation discusses also its challenges, planning and related legislation.</p> <p>The result of the thesis was tutorial of 31 pages and it was designed in cooperation with a working life tutor. The content of the Welcome to the house -guide was presented in the thesis but the content was not published as it contains confidential material.</p>		

<p>Key words Employee orientation, human resource management, Welcome to the house -guide</p>
--

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	3
2.1 S-ryhmä	3
2.2 Osuuskauppa KPO.....	4
2.3 ABC-liikennemyymälä – Yksi pysähdys, monta palvelua	5
2.4 Lähi-ABC Haapajärvi	5
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, tehtävät ja osa-alueet	7
3.2 Henkilöstöstrategia	11
3.3 Henkilöstösuunnittelu	13
3.4 Henkilöstösuunnittelun haasteita	15
3.5 Rekrytointi	17
4 PEREHDYTTÄMINEN	22
4.1 Perehdyttämisen käsite	22
4.2 Perehdyttämisen tavoitteet, tarkoitus ja hyödyt	24
4.3 Perehdyttämisprosessi	25
4.3.1 Perehdyttämisen suunnittelu.....	25
4.3.2 Perehdyttämisen ennakkotoimenpiteet ja työhönoton perusasiat.....	27
4.3.3 Työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen	27
4.3.4 Työnopastus ja sen viisi askelta	29
4.3.5 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	32
4.4 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	34
4.4.1 Työlainsäädäntö	34
4.4.2 Työturvallisuuslaki	35
4.4.3 Työsopimuslaki.....	36
4.4.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	36
4.4.5 Laki nuorista työntekijöistä	38
4.5 Hyvä perehdyttäminen ja hyvä perehdyttäjä.....	38
4.6 Perehdyttämisen mahdolliset ongelmat	39
5 Tervetuloa taloon -oppaan laatiminen Lähi-ABC Haapajärvelle	41
5.1 Tervetuloa taloon -oppaan toteutus ja sisältö.....	41
5.2 Perehdytysoppaan käyttäminen	43
6 POHDINTA	44
LÄHTEET	42
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys.....	2
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako	8
KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät	9

KUVIO 4. Henkilöstöstrategian osa-alueet	12
KUVIO 5. Perehdyttämisprosessin kulku	25
KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä	31

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen roolit.....	10
TAULUKKO 2. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat	18

1 JOHDANTO

Tänä päivänä työelämä on hektistä ja se elää jatkuvaa muutosta. Henkilöstö on organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista. Henkilöstövoimavarat eivät ole pelkästään liiketoiminnan välttämätön edellytys, vaan myös kriittinen kilpailutekijä. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee motivoituneet, osaavat ja sitoutuneet työntekijät. Organisaatioiden tulisikin huolehtia työntekijöidensä ammattitaidon ylläpitämisestä ja motivoida henkilöstöään mahdollisuuksiensa mukaan. Kilpailu on kovaa joka alalla ja henkilöstövoimavaroilta vaaditaan entistä enemmän uudistumiskykyä, joustavuutta ja kustannustehokkuutta.

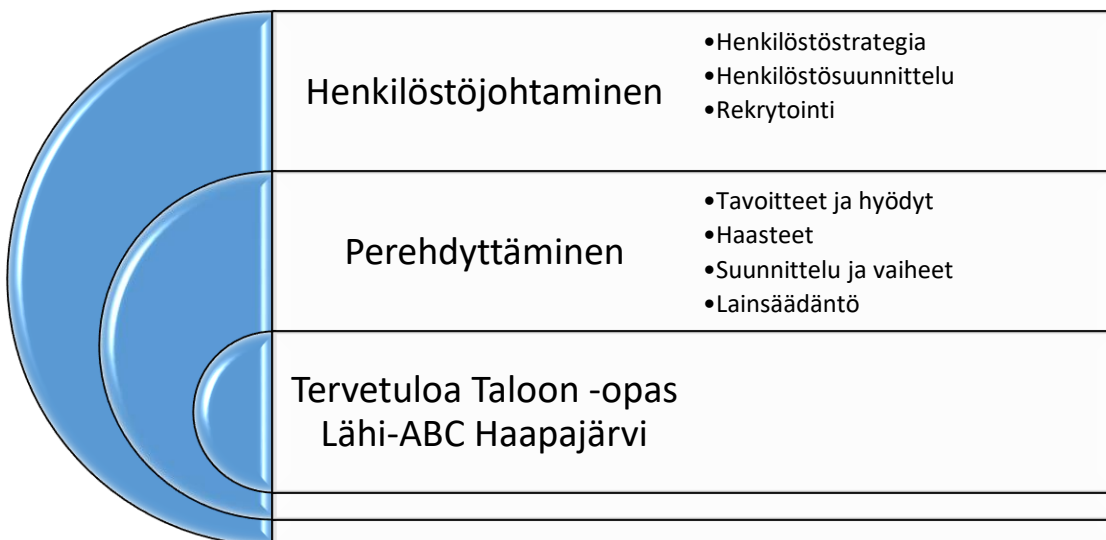
Perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, kun organisaatioihin muun muassa palkataan uusia työntekijöitä, työmenetelmät tai -tehtävät vaihtuvat, uusia koneita ja laitteita tulee työntekijöiden käytettäväksi tai työympäristö muuttuu. Onnistunut perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön sekä itse työtehtäviin ja tärkeää on, että uusi tulokas tuntee olevansa tärkeä osa uutta työyhteisöä. Perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä. Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi tulokas mahdollisimman pian tekemään työtä itsenäisesti, joten onnistuakseen perehdyttäminen vaatii huolellista suunnittelua sekä konkreettista perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämistä pidetään organisaatioissa isona kustannustekijänä, joten sen onnistumiseen kannattaa panostaa, jotta se maksaa itsensä takaisin.

Työntekijän saapuessa uuteen työympäristöön ja organisaatioon on tärkeää, että työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Meillä jokaisella on erilaisia kokemuksia työpaikkamme ensimmäisestä työpäivästä ja siitä, miten meitä on perehdytetty työtehtäviimme tai onko perehdyttämistä ollut lainkaan. Niin monta tapaa on kuin tekijäänsä. Perehdyttämisessä on muistettava, että se on työsuojelulaissa säädettyä.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli laatia Tervetuloa taloon -opas toimeksiantajalle, Haapajärven Lähi-ABC-asemalle. Toimeksiantajallani ei ole käytössä uusille työntekijöille tarkoitettua opasta, vaan ainoastaan S-ryhmän yleinen perehdyttämislista, joka on tarkoitettu enimmäkseen kaupanalan käyttöön (S-market, Prisma, Sale), eikä varsinaisesti ABC-myymälöihin. Laadittu Tervetuloa taloon -opas sisältää myös perehdyttämislistan, joka on tarkoitettu Haapajärven Lähi-ABC:n käyttöön. Perehdyttämislista käydään läpi uuden työntekijän kanssa perehdyttämisvaiheessa.

Oppaan tarkoituksena on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uusiin työtehtäviin, oppia tuntemaan työnantajansa sekä auttaa pitkään työyhteisöstä pois ollutta työntekijää palaamaan työyhteisön jäseneksi. Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitelen henkilöstöjohtamista, perehdyttämistä sekä perehdyttämisen lainsäädäntöä. Lopuksi kerron Tervetuloa taloon -oppaan suunnittelusta sekä laadinnasta toimeksiantajalle, Haapajärven Lähi-ABC-asemalle.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyöni alussa esittelen toimeksiantajayrityksen. Teoriaosuuden kolmannessa pääluvussa käsitelen henkilöstöjohtamista, henkilöstöstrategiaa, henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia. Neljännessä pääluvussa käsitelen perehdyttämistä, sen suunnittelua sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä. Viidennessä pääluvussa käsitelen Tervetuloa taloon-oppaan suunnittelua ja laadintaa sekä tiedonhankintaa oppaan laatimiseen. Viimeisessä pääluvussa on opinnäytetyön pohdintaa ja arviointi.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Haapajärvellä sijaitseva Lähi-ABC-asema, joka on yksi Osuuskauppa KPO:n toimipisteistä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään yleisesti S-ryhmää, Osuuskauppa KPO:aa sekä ABC-liikennemyymälöiden toimintaa.

2.1 S-ryhmä

S-ryhmän tarina on alkanut jo 1900-luvun alussa, kun kaupunkien keskiluokka, maaseudun talonpojat ja teollisuusväestö halusivat edistää taloudellista tasa-arvoa. Tuolloin kauppaa hallitsivat yksityiset kauppiat, jotka tavoittelivat suurta voittoa, sitoivat asiakkaita velkavankeudella eivätkä piitanneet tuotteiden hygieniasta tai laadusta. Myymälöitä oli harvassa, ja maaseudulla oli pulaa kaupoista. Näiden ilmiöiden vastapainoksi syntyivät osuuskaupat. (S-ryhmä 2017a.)

S-ryhmä on merkittävä suomalainen, osuustoiminnallinen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä sekä 19 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. SOK:n omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan ovat jäsenten eli S-ryhmän kielellä, asiakasomistajien omistuksessa. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittamisestä. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmä 2017a.)

S-ryhmän liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi auto- ja autotarvikekauppaa sekä maatalouskauppaa harjoitetaan yksittäisten osuuskauppojen alueella, ja S-pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut. (S-ryhmä 2017a.)

S-ryhmän vastuulliseen osuustoiminnallisuuteen perustuvat arvot ohjaavat tänäkin päivänä S-ryhmän toimintaa. S-ryhmän arvot ovat: olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti. Osuustoiminnallisena yrityksenä S-

ryhmä haluaa olla edelläkävijä vastuullisuudessa, jota se harjoittaa tavoitteellisesti yhdessä sidosryhmien kanssa. S-ryhmän keskeisimpiä strategisia tavoitteita ovat kannattavuuden parantaminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen. (S-ryhmä 2017a.)

2.2 Osuuskauppa KPO

Osuuskauppa KPO on yksi niistä 19:sta alueosuuskaupasta, jotka muodostavat S-ryhmän. Osuuskauppa KPO on vuonna 1906 Suomen ensimmäiseksi alueosuuskaupaksi perustettu asiakasomistajien omistama yritys, joka toimii Kokkolan, Pietarsaaren, Ylivieskan ja Vaasan talousalueilla, yhteensä 35 kunnan alueella. Vuonna 2016 KPO ylitti merkittävän rajapyykin, kun heinäkuussa asiakasomistajamäärä ylitti 110 000 rajan. 110-vuotisen historian aikana KPO:n periaate on säilynyt ennallaan, sillä se on perustettu tavallisten ihmisten omistamaksi ostospaikaksi. Vuosien varrella KPO:n toiminta on kasvanut ja monipuolistunut huomattavasti. KPO tuottaa palveluja asiakasomistajiensa muuttuviin tarpeisiin sekä palkitsee asiakasomistajiaan näiden käyttämisestä, kuten muun muassa bonuksena, osuusmaksun korkona ja maksutapaetuna. KPO:n toiminnasta kertyvä hyöty palautuu tehokkaasti omalle toimialueelle monissa muodoissa: investointeina palvelujen kehittämiseen, verotuloina kunnille, palkkatuloina henkilökunnalle, merkittävänä ostoina paikallisilta yrityksiltä, alueen liikunnan, kulttuurin ja sivistyksen monipuolisena tukemisena sekä rahana maksettuina etuina asiakasomistajille. (S-ryhmä 2017b.)

Tänä päivänä KPO:n kokonaisuus rakentuu niin Prismoista, S-marketeista ja Saleista kuin ABC-liikennemyymälöistä ja -polttonesteseasemista, Emotion-kauneudenhoitoliikkeistä, Kodin Terra-rautakaupasta, Sokos-hotelleista, ravintoloista, autokaupoista, erikoisliikkeistä ja kiinteistötoiminnasta. KPO harjoittaa polttoöljykauppaa omakoti- ja taajama-alueilla. Yhteensä toimipaikkoja on 150, jotka työllistävät noin 1700 työntekijää sekä noin 1000 kesätyöntekijää. (S-ryhmä 2017b.)

Osuuskauppa KPO:n ensimmäinen peukalologon alla toiminut ABC-polttoaineautomaatti rakennettiin S-market Kalajoen yhteyteen vuonna 1999, ja ensimmäisen ABC-liikennemyymälän Osuuskauppa KPO avasi Oravaisiin vuonna 2002 (Huomo 2006, 245). Osuuskauppa KPO:n alueella toimii neljä ABC-liikennemyymälää, viisi Lähi-ABC -asemaa sekä kolme muuta liikennemyymälää. Osuuskauppa KPO:n toimitusjohtajana toimii Kim Biskop ja Osuuskauppa KPO:n ABC:n ryhmänjohtajana toimii Pekka Kujala. (S-ryhmä 2017b.)

2.3 ABC-liikennemyymälä – Yksi pysähdys, monta palvelua

ABC-ketjun historia alkaa jo osuustoiminnan alkuvuosina 1920- ja 1930-luvuilla, kun SOK-bensiiniä myytiin muun muassa Mellilässä. Ensimmäiset liikennemyymälätyyppiset toimipaikat avattiin Somerolle ja Haminaan 1990-luvulla. Niistä saadut kokemukset, lukuisat opintomatkat sekä SOK:n ja osuuskauppojen asiantuntijoiden projektityö toivat markkinoille aivan uuden tavan palvella etenkin Suomen maanteillä liikkuvia, mutta samalla myös oman paikkakunnan asukkaita. Ensimmäinen ABC-liikennemyymälä avattiin Kouvolan Uttiin joulukuussa 1998. Tänä päivänä ABC-liikennemyymälöitä on 99 kappaletta ympäri Suomen maan ja ne palvelevat vuoden jokaisena päivänä, niin arkena kuin pyhänä, vähintään klo 6-24, osa asemista on auki 24h. ABC-liikennemyymälän yhteydessä on aina polttonesteen tankkauksen lisäksi tarjonnaltaan monipuolinen ravintola ja edullinen ruokakauppa. (S-ryhmä 2017c.)

ABC-liikennemyymälä tarjoaa myös monia muita palveluja, kuten muun muassa tilavat ja siistit WC-tilat, lastenhoituhuoneen ja lasten Apsi-leikkipaikan. Useista liikennemyymälöistä löytyvät myös autonpesupalvelut, veikkauspiste, infopiste sekä muiden palvelutarjoajien myymälöitä. ABC:n toiminta-ajatuksena on olla matkailijan monipuolinen ja viihtyisä taukopaikka sekä lähiseudun asukkaana päivittäisiä palveluja tarjoava palvelukeskus. Osassa ABC-liikennemyymälöitä löytyy ammatikseen autoileville tilausajo- ja raskaanliikenteen kuljettajille viihtyisät taukopaikat suihkuineen. ABC-ketjuun kuuluu ABC-palveluasemia, ABC-automaattiasemia sekä ABC CarWash -autopesuja. (S-ryhmä 2017a.)

2.4 Lähi-ABC Haapajärvi

Keväällä 2004 Osuuskauppa KPO osti Haapajärven Esso-huoltoaseman toiminnan, jolloin saatiin Haapajärvelle pystyttää korkea pyloni uuden ABC-liikennemyymälän kunniaksi. Esson vanhoissa tiloissa toimi myös huoltohalli, joka sitten myöhemmin lopetettiin vähäisen käytön vuoksi. ABC:n tultua, vanhan Esson tiloja remontoitiin ja samalla myös laajennettiin nykyisiin mittoihin. Keväästä 2004 kevääseen 2016 ABC Haapajärvi toimi liikennemyymälä-konseptilla, mutta kauppojen aukioloaikojen vapautumisen myötä, oli tehtävä muutoksia sekä uudistuksia kyseiseen konseptiin. (Kujala 2017.)

S-ryhmä muutti vuonna 2016 noin kaksikymmentä liikennemyymälää Lähi-ABC-konseptiin. Haapajärven liikennemyymälä kuului myös näihin konseptimuutoksen alla oleviin toimipaikkoihin. Kesäkuun 2016 alusta lähtien ABC Haapajärvi on toiminut Lähi-ABC -konseptilla, jonka palvelut ovat suunnattu

ensisijaisesti palvelemaan paikallisia asiakkaita. Haapajärven Lähi-ABC ei sijaitse suurten liikennereitien varressa, ja sen asiakaskunta koostuu pääasiassa paikallisista asukkaista, joten tämä konseptiuudistus oli hyvin ajankohtainen. Tämä Lähi-ABC -konsepti näkyy Haapajärven toiminnassa aukioloajoissa ja ravintolan sekä ruokakaupan valikoimissa. Lähi-ABC:n aukioloajat räätälöitiin enemmän palvelemaan paikallisia asiakkaita. Ravintolan osalta konseptiuudistumisen myötä noutopöydän tarjontaa, a la carte- ja burger-valikoimia muokattiin menekin mukaan. Marketkaupan valikoimista poistettiin vähämenekkisemmät tuotteet ja valikoimaa pystytään muokkaamaan asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. (Olkkola 2017.)

Haapajärven Lähi-ABC sijaitsee aivan Haapajärven keskustassa, valtatie 27:n (Kalajoki-Iisalmi) ja kantatie 58:n (Kangasala-Kärsämäki) risteyksessä. Haapajärvi sijaitsee lähes keskellä Suomea ja on reilun 7000 asukkaan kaupunki Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa ja Haapajärvi onkin tunnettujen tuotemerkkien, kuten esimerkiksi Tiivi-ikkunoiden, Hakki-pilkekoneen, KOME-perävaunujen ja Elegia-keittiökalusteiden sekä tietysti edesmenneen hiihtäjälegenda Mika Myllylän kotipaikka. (Haapajärven kaupunki 2017.)

Haapajärven Lähi-ABC:lla ravintolan asiakaspaikkoja on 80 ja kesäterassilla noin 30. Haapajärven Lähi-ABC tarjoaa joka päivä kahvilatuotteet, aamiaisen, lounaan, A la Carte -annoksia, ABC-burgereita sekä Kotipizzan tuotteet. Autoilijan palveluina löytyvät polttonesteet, autopesuri, autotarvikkeita sekä neste-kaasuja. Polttonesteet ovat myynnissä automaattimittarista, jotka palvelevat 24h. Mittarista löytyvät 95E10, 98E5, SmartDiesel sekä polttoöljy. Lähi-ABC:lta löytyy monipuolinen ruokakauppa, veikkauksen pelipiste, inva-wc, lastenhoituhuone sekä leikkipaikka ja ilmainen WLAN-yhteys. Asema sijaitsee myös kelkkareitin varrella. (Olkkola 2017.)

Lähi-ABC Haapajärvi palvelee maanantaista perjantaihin klo 5.00 – 23.00, lauantaisin ja sunnuntaisin 7.00 – 23.00. Aamiainen tarjoillaan joka päivä klo 6.00 – 10.00. Noutopöydän antimet ovat tarjolla maanantaista lauantaihin klo 10.30 – 15.00 ja sunnuntaisin klo 11.00 – 15.00. ABC Burger ja A la Carte -annoksia pystyy tilaamaan aivan aamuvarhaisesta lähes sulkemisaikaan saakka. Kotipizza palvelee joka päivä klo 10.00 – 22.00. Lähi-ABC Haapajärven myymäläpäällikkönä toimii Kaisa Olkkola. (Olkkola 2017.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Suomalaisella henkilöstöjohtamisella on jo hyvin pitkä ja monipolvinen historia. Se on alkanut jo siitä, kun maatalousyhteiskunnassa oman väen lisäksi tarvittiin palkollisia tai laivoissa tarvittiin miehistöä, tai kun teollistumisen alkuvaiheissa työpajoissa tarvittiin ulkopuolisia käsipareja. Kaikissa näissä yhteyksissä henkilöstöä on hankittu, johdettu, kehitetty, motivoitu, palkittu ja myös irtisanottu. Aikojen saatossa henkilöstöjohtamisen organisointi ja toimintatavat ovat läpikäyneet suuriakin muutoksia, toimintatavat ovat muuttuneet yritysten johtamis- ja organisointimallien muutosten mukana. Lause ”Pidä huolta henkilöstöstä niin henkilöstö pitää huolta asiakkaista – asiakkaat tuovat rahat” pitää edelleen paikkansa. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 8.)

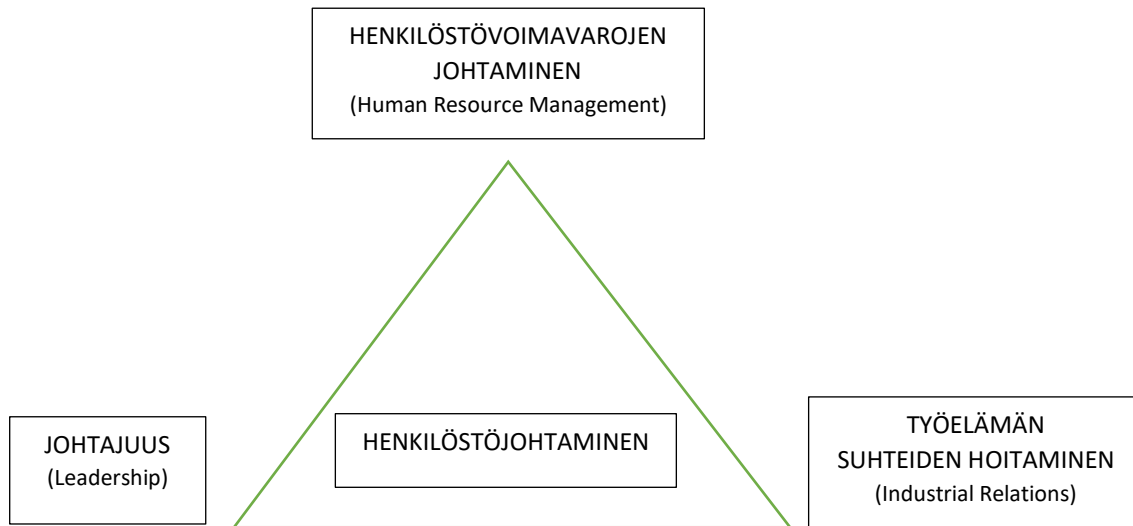
Organisaation toiminta on ihmisten eli työntekijöidensä varassa ja työntekijät ovat organisaation toiminnan yksi peruskivijaloista. Riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta, toiminnan toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Organisaation toiminta on työntekijöiden vastuulla ja heidän toiminnasta riippuu se, miten hyvin organisaatio toimii ja kuinka onnistuneesti sen kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Jotta yritys menestyisi jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa, sen tulee kiinnittää erityistä huomiota toimintansa kustannustehokkuuteen, toiminnan, tuotteiden ja palvelujen laatuun, innovatiivisuuteen sekä kustannusten joustavuuden maksimointiin. Henkilöstön toiminta vaikuttaa monin tavoin näihin eri osa-alueisiin, joten yrityksessä tarvitaan asiantuntevaa ja taitavaa henkilöstöjohtamista. (Viitala 2015, 8–10.)

Henkilöstöjohtamisen yhtenä tehtävänä on varmistaa ja huolehtia siitä, että yrityksellä on kulloisiin tarpeisiin laadultaan, määrältään ja osaavuudeltaan riittävä henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on myös huolehtia työntekijöidensä motivoimisesta, työkyvyn ylläpitämisestä sekä huolehtia, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. (Viitala 2015, 8–10.)

3.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, tehtävät ja osa-alueet

Henkilöstöjohtamiseen ei ole selkeää määritelmää olemassa, vaan käsite riippuu paljon tutkijasta ja hänen määritelmästänsä. Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on todella laaja, mutta peruskäsitteenä henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyt-

tämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Viitalan (2015,20) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön (leadership). Henkilöstöjohtamisesta voidaan käyttää myös nimityksiä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöresurssien johtaminen (Viitala & Jylhä 2010, 220). Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako on esitetty kuviossa 2.

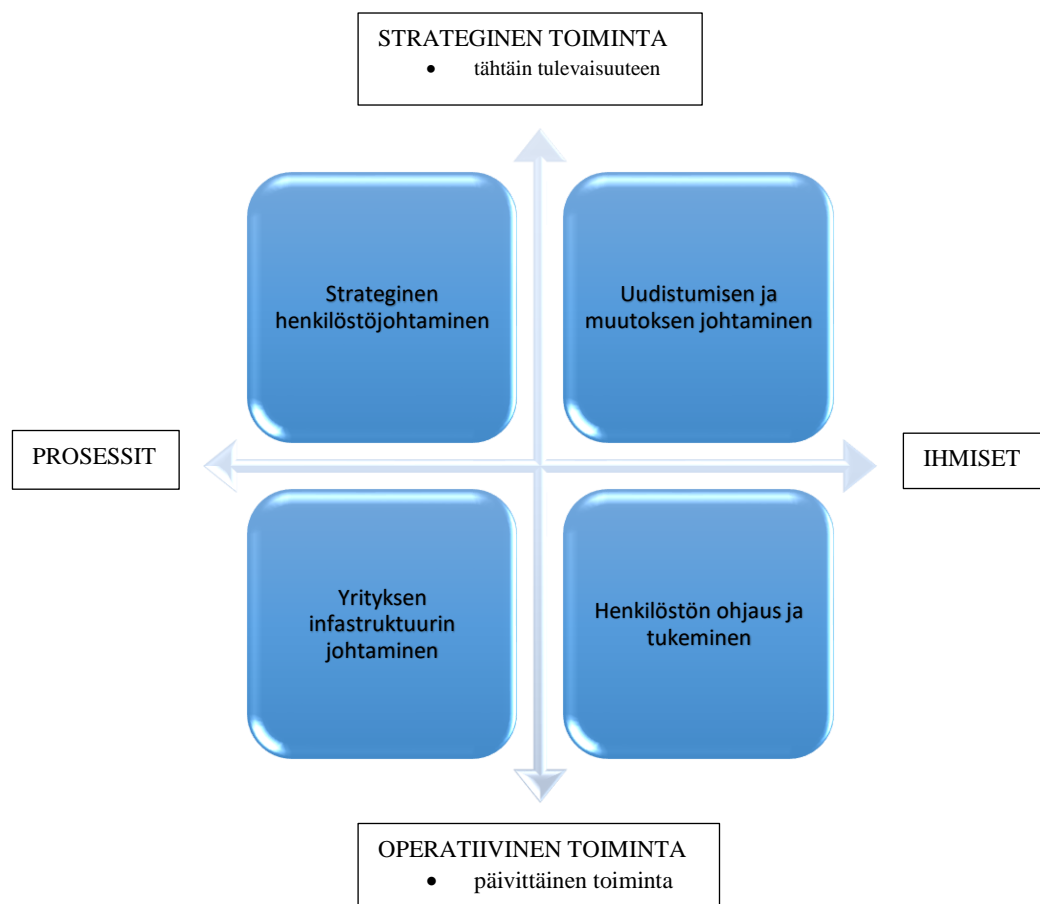


KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Viitala 2004, 12)

Kauhasen (2012, 16) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstön johtaminen on aktiivinen sarja, joka ensiksi mahdollistaa työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden yhteisymmärryksen palvelusuhteiden ehdoista ja toiseksi turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Kauhasen (2012, 16) mukaan henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on, että jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan työntekijöitä ja pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla, palkitsemalla, kehittämällä ja ylläpitämällä heidän työkykyään sekä tukemalla työntekijöiden mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Kaikki organisaatiot eivät miellä edellä mainittuja tavoitteita riittävän selkeästi eivätkä aktiivisesti pyri niitä toteuttamaan, vaan organisaatiot joko pitävät henkilöstöä kustannustekijänä tai organisaatiosta ei löydy henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä tai osajia. Syynä voi olla myös se, ettei organisaation johto miellä henkilöstövoimavarojen merkitystä tärkeäksi. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Henkilöstöjohtamista on pyritty hahmottamaan ja kuvailemaan monien erilaisten mallien avulla. Keskeisimmin henkilöstöjohtamisen kehityskulkuun ajan saatossa ovat vaikuttaneet erityisesti kaksi mallia: Harvardin malli ja Michiganin henkilöstöjohtamisen malli, mutta nykyisin kuuluisimpana strategisen henkilöstöjohtamisen mallina pidetään Ulrichin mallia (kuvio 3). Ulrichin mallissa pyritään yhdistämään pitkän aikavälin strategiset tavoitteet päivittäiseen operatiiviseen toimintaan sekä yhdistämään henkilöstöjohtamisen prosessit ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa. Tällä pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja turvaamaan organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa. (Viitala 2015, 34–35.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2015, 34)

Viitala (2015, 34) viittaa Ulrichin [1997] malliin, jossa henkilöstöjohtamisen tavoitteet on jaettu neljään keskeiseen rooliin: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2015, 34–35.) Ulrichin (2007,

46–48) mukaan nämä henkilöstöjohtamisen neljä keskeisintä roolia ovat paremmin ymmärrettävissä, kun otamme huomioon roolien tavoitteet, rooliin liitettävä tyypillinen nimike tai mielikuva sekä rooliin suorittamiseen liittyvät tehtävät. Taulukossa 1 on esitetty henkilöstöjohtamisen roolit, niiden tavoitteet sekä tehtävät.

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatioprosessien uudelleensovitelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoskyvyn varmistaminen

Henkilöjohtamisen keskeiset roolit voidaan jakaa aikajänteen ja toiminnan kohteen perusteella. Ulrichin mallissa tulosten saavuttamiseksi henkilöstöammattilaisten on osattava määritellä toimintansa tavoitteet sekä opittava toimimaan operatiivisen johtamisen lisäksi strategisesti ja pystyttävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Strateginen johtaminen on vuositasolla tai pitkällä aikavälillä ja laaja-alaisesti suuntautuvaa johtamista, jonka varassa turvataan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Operatiivinen johtaminen taas on lyhyen tähtäimen eli yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista. Tärkeää on, että operatiivinen toiminta tukee organisaation strategisia toimintoja henkilöstöjohtamisessa. (Viitala 2015, 34–35.)

Infrastruktuurin johtamisen alueella eli yrityksen perusrakenteiden johtamisella yritys pyrkii luomaan erilaisia järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii. Näitä järjestelmiä ja toimintamalleja voivat olla esimerkiksi tehokkaat rekrytointi- ja kehittämisprosessit, urakehitykseen ja henkilöstövirtausten johtamiseen liittyviä henkilöstöprosesseja sekä palkkaukseen, koulutukseen ja palkitsemisjärjestelmiin liittyä prosesseja. Näiden prosessien luominen kuuluu perinteisesti

henkilöstötoiminnon vastuulle. Organisaation perusrakenteiden johtamisroolin tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus. (Ulrich 2007, 50–51.)

Henkilöstön ohjaus- ja tukemistehtävän tavoitteena on lisätä henkilöstön motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työtehtäviinsä sekä vastata päivittäisten ongelmien ratkaisuihin. Henkilöstökäytäntöjen tulisi auttaa henkilöstöä osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, sillä käytäntöjen avulla henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen kautta pystytään varmistamaan paremmat työsuoritukset yrityksessä. Kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin ovat henkilöstön ohjauksen ja tukemisen tärkeimpiä tehtäviä. Myös esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen organisaatiossa ovat henkilöstötoimintojen tärkeimpiä tehtäviä. (Ulrich 2007, 52–53; Viitala 2015, 35.)

Neljäs keskeisin rooli, jonka avulla henkilöstöammattilaiset voivat kasvattaa yrityksen arvoa, on uudistumisen ja muutoksen johtaminen, joka sisältää organisaatiokulttuurin muuttamisen ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistamisen. Tähän henkilöstöjohtamisen rooliin kuuluu myös organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen. Henkilöstöammattilaiset ovat roolissaan usein yrityksen muutosagentteja, joiden tehtäviin kuuluvat ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen, luottamuksellisten suhteiden luominen ja toteuttaminen, ongelmien ratkaiseminen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen. (Ulrich 2007, 53–54; Viitala 2015, 36.)

3.2 Henkilöstöstrategia

Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä, mutta yleisellä tasolla se tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Yrityksen visio on näkemys ja tavoite siitä, missä tilassa yritys tulee olemaan tietyn ajan päästä eli siis määritelmä, minkälaiseksi yritys haluaa tulevaisuudessa tulla. Visiota määritellessä on hyvä hakea siihen pohjaa yrityksen missiosta, eli siitä, miksi yritys on olemassa sekä arvoista. Yrityksen strategia ja visio ovat molemmat muokattavia ja myös tavoitteellisia, mutta näiden kahden tärkein ero on siinä, että visio on vain näkemys vaikkapa siitä, missä tilassa yritys nähdään kahden vuoden päästä, kun taas strategia vastaa kysymykseen, miten tähän tavoitteeseen tullaan pääsemään. Strategia on polku tulevaisuuteen. (Viitala & Jylhä 2010, 69–70.)

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa se aikoo menestyä markkinoilla. Strategia yritystasolla voidaan jakaa kolmeen tasoon: yritysstrategiaan,

liiketoimintastrategiaan ja toiminnallisiin eli operatiivisen tason strategioihin. Yritysstrategiassa yritys kuvailee, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana ja siinä päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niistä luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa yritys kuvailee ja määrittelee keinot, joilla se tulee menestymään valitsemillaan liiketoimintamarkkinoilla ja tarkastelun kohteena yleensä on kilpailu sekä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen. Toiminnallisen eli operatiivisen tason strategiassa yritys laatii toimet, joiden avulla liiketoimintastrategia tullaan toteuttamaan. Näitä toiminnallisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tuotantostrategia. (Viitala & Jylhä 2010, 71; Viitala 2015, 50.)

Henkilöstöstrategia on läheisesti liiketoimintastrategiaan liittyvä suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa määritellään liiketoimintastrategian pohjalta nykyisen henkilöstöressurssien tilaa, henkilöstön määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategiassa määritellään myös millaisin keinoin ja aikatauluin tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Viitala 2015, 50–52.)

Kuviossa 4 on esitelty henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet: osaamisen kehittäminen, rekrytointi, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla, joka opastaa henkilöstöä koskevien asioiden hoitamisessa käytännön tilanteissa. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tulee olla yhteensopivia ja tukea toisiaan. (Viitala 2015, 50–52.)



KUVIO 4. Henkilöstöstrategian osa-alueet (Viitala 2007, 22)

3.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu kuuluu yrityksen henkilöstöprosesseihin ja sen pohjautuu liiketoimintastrategioihin. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Työvoiman tarve organisaatiossa ei ole niin helposti ennustettavissa ja määriteltävissä kuin esimerkiksi laitteistojen, materiaalien ja rahan tarve. Yritysten on suunniteltava tuleva toimintansa ja tehtävä talousarvionsa suhdanne-ennusteiden sekä tuote- ja palvelumarkkinoilta keräämiensä ennustetietojen pohjalta. Julkisella sektorilla määräävässä asemassa ovat annetut taloudelliset ja henkiset voimavarat, eikä siellä kysyntä määrittele palvelun tarjontaa eikä annettuja voimavaroja. (Kauhanen 2012, 62.)

Viitala (2015, 57) määrittelee, että henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista sekä systemaattista ennakkointityötä, jonka avulla varmistetaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaa varten oikea määrä tekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella varustettuna. Henkilöstösuunnittelu sisältää myös toimenpiteet, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta. Suunnitelmassa eritellään myös työvoiman hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. Tärkeimpiä asioita henkilöstökustannusten budjetoinnin kannalta ovat kaikki toimenpiteet, jotka vaativat tai vapauttavat organisaation rahallisia resursseja. (Viitala 2015, 59.)

Viitalan (2015, 58) mukaan henkilöstösuunnittelu voi olla ”kovaa” tai ”pehmeää”. Kovan henkilöstösuunnittelun näkökulmasta henkilöstö on ennen kaikkea kustannuserä ja suunnitelman lähtökohtana on strategia ja suunnitelmat. Kova henkilöstösuunnittelu on hyvin rationaalista, teknistä, tiukasti valvottua ja sen ohjaus tapahtuu organisaatiossa ylhäältä päin. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään pääomaeränä, ei kustannuksena. Suunnitelma on yhteistoiminnallinen ja joustava prosessi, jota ei ohjata ja valvota niin voimakkaasti ylhäältä kuin kovassa henkilöstösuunnittelussa vaan suunnitelmaa tehdään yhteistyössä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Henkilöstösuunnittelu on luonteeltaan muuttunut strategisemmaksi viimeisten vuosikymmenten saatossa ja enemmän pehmeän linjauksen mukaiseksi. (Viitala 2015, 58.)

Jokaisessa yrityksessä tehdään jonkinlaista henkilöstösuunnittelua yrityksen koosta riippumatta. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu voidaan hoitaa toimitusjohtajan tai yrittäjän huoneesta käsin, mutta keskisuurissa ja suurissa yrityksissä sekä julkisella sektorilla tiedon tulee olla tavalla tai toisella

useamman henkilön käytettävissä. Tällöin avuksi tarvitaan jonkinlaista henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää helpottamaan raporttien saatavuutta. Hyvä henkilöstösuunnittelu ja johtaminen vaativat ajantasaista tietoa organisaation henkilöstöstä, joten monipuoliset, ajan tasalla olevat ja helppokäyttöiset tietojärjestelmät tarjoamat mahdollisuudet, käytötavat ja tietosisällöt ovat nykypäivää. (Kauhanen 2012, 37, 62.)

Kauhasen (2012, 64) mukaan henkilöstösuunnittelu voidaan teoriassa jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, vaikka useimmiten henkilöstön määrä ja laatu liittyvät kiinteästi toisiinsa. Henkilöstön määrä ei korvaa laatua, mutta laatu voi parhaassa tapauksessa korvata määrää. Tätä ei useasti oivalleta yritysmaailmassa ja siksi olisikin fiksumpaa maksaa hyvälle henkilöstölle parempaa palkkaa ja parantaa henkilöstöetuja, jolloin tarvittava henkilöstömäärä on pienempi mutta henkilöstön kokonaiskustannukset eivät ole kuitenkaan suuremmat kuin organisaatiossa, jossa maksetaan taulukkopalkkoja ja tarvitaan suurempi määrä henkilöstöä töiden tekemiseen. Tässä toiminnassa kyse on strategisesta valinnasta. (Kauhanen 2012, 64.)

Henkilöstösuunnitteluprosessi voidaan jakaa Viitalan (2015, 62) mukaan neljään eri vaiheeseen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yrityksen tulevaisuutta sekä nykytilaa eli kartoitetaan henkilöstön osaamista, henkilöstön määrää, kustannuksia, rakennetta ja mahdollisia ennakoituja poistumia (muun muassa eläkkeelle jäännit). Samalla kartoitetaan myös työntekijöiden saatavuutta työmarkkinoilla. Lähtökohtina tässä ovat yrityksen strategia ja suunnitelmat. Prosessin toisessa vaiheessa laaditaan ennuste, jossa huomioidaan tulevaisuuden työvoimatarve ja henkilöstön tarvittava osaaminen. Kolmannessa henkilöstösuunnitteluprosessin vaiheessa tarkoituksena on laatia suunnitelmat siitä, miten henkilöstömuutokset tullaan hoitamaan. Näitä henkilöstömuutoksia ovat henkilöstön rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen ennallaan sekä henkilöstön vähentäminen. Neljäs vaihe sisältää suunnitelmien toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Suunnitelmia muutetaan ja suunnataan uudestaan tarvittaessa. Luontevimmin henkilöstösuunnittelu tapahtuu toiminnan suunnittelun yhteydessä. (Viitala 2015, 62.)

Pidemmän aikavälin suunnitelmat laaditaan osana henkilöstöstrategiaa ja vuosittaiset suunnitelmat osana vuosisuunnittelua. Edellä mainittu neljän vaiheen henkilöstösuunnitteluprosessi edustaa lähinnä yrityksen tason suunnittelua ja siitä ovat useimmiten vastuussa henkilöstösuunnitteluun erikoistuneet henkilöstöammattilaiset. Suunnitelmat käsitellään ja hyväksytään organisaation ylimmän johdon tasolla, mutta jokaisella esimiehellä on vastuu henkilöstösuunnittelusta omalla vastualueellaan. (Viitala 2015, 62–63.)

Henkilöstösuunnitelma on tavallisesti vuosisuunnitelma, joka noudattaa tilikauden aikakehitystä. Siinä eritellään seuraavan vuoden osalta, millaisia henkilöstövoimavaroja tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan ja voidaan resurssien puitteissa ylläpitää. Siinä myös yksilöidään, millä todellisilla toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säännellään, miten henkilöstöä kehitetään ja mitä muita henkilöstöä koskevia asioita on mahdollisesti suunnitteilla. Näiden suunnitelmien rahallisista vaikutuksista laaditaan taloudelliset laskelmat. Vuosisuunnitelma toimii esimiesten ja henkilöstöammattilaisten suuntana päivittäisessä työssä sekä siihen sisältyvät myös henkilöstön johtamiseen liittyvät tavoitteet. (Viitala 2015, 68.)

Henkilöstösuunnitelmat vaihtelevat huomattavasti niin sisällöltään kuin tarkkuudeltaankin yritysten mukaan, eikä niiden laatiminen perustu pelkästään vapaaehtoisuuteen, vaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisesta on säädetty yhteistoimintalaissa. Lain mukaan vähintään 20 työntekijää työllistävässä yrityksessä on laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Lain mukaan yrityksen johdon tulee esittää henkilöstölle yrityksen tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva, vähintään seuraavaa vuotta koskeva henkilöstösuunnitelma. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin, keinoihin ja mahdollisuuksiin työn ja perhe-elämän tasapainottamiseksi sekä joustaviin työaikajärjestelyihin. (Viitala 2015, 69.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee sisältää vähintään tulevan vuoden osalta yrityksen henkilöstön määrä ja rakenne mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio niiden ennakoitusta kehittymisestä, periaatteet erilaisten työsuhteen muotojen käyttämisestä, arvio henkilöstön osaamisesta ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä vuosittaiset kehittämistavoitteet. Suunnitelman tulee sisältää myös yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta sekä edellä mainittujen asioiden seuranta- ja arviointikäytännöt. Henkilöstösuunnitelma voi sisältää osasuunnitelmia, kuten esimerkiksi erinäisiä hankinta- ja kehittämissuunnitelmia, jotka ovat jaoteltu yksiköittäin, osastoittain tai toiminnoittain. (Viitala 2015, 69–70.)

3.4 Henkilöstösuunnittelun haasteita

Tämän päivän yhdeksi suureksi haasteeksi henkilöstösuunnittelussa on noussut Viitalan (2015, 74) mukaan liiketoiminnan nopeasyklisyys. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä, mutta muutokset

tapahtuvat hyvinkin nopeasti, eikä läheskään kaikki ole ennustettavissa. Tällöin yrityksessä tulisi olla mahdollisuus reagoida tapahtumiin tehokkaasti, sillä kohtalokasta on yrityksen elää ”kädestä suuhun”, tapahtumiin tulisi pystyä ennakoimaan etukäteen, eikä vasta sitten kun tilanne on jo päällä. Korkeat kustannukset sekä kiireen tuomat epäonnistumiset tuovat ongelmia, mutta toiminnan laatu paranee aina, jos valmistaudutaan siihen mihin pystytään. Pyrkimys on siihen, että henkilöstösuunnittelun aikajänne ja rytmi olisivat linjassa liiketoiminnan suunnittelun kanssa, niin sisällöllisesti kuin ajallisestikin. (Viitala 2015, 74.)

Keskeisin haaste henkilöstösuunnittelussa nykyään on yritysten toiminnan joustavuuden vaatimus, joka on seurausta muutosten nopeudesta, epävakaudesta ja vaikeasta ennustettavuudesta. Jotta sopeutuminen nopeisiin muutoksiin olisi mahdollista, yritykset pyrkivät maksimoimaan kaikenpuolista joustavuutta. Atkinson ja Meager ([1986], Viitala 2015, 74–75) ovat määritelleet joustavuuden ulottuvuudet neljään osaan: määrälliseen, toiminnalliseen, ajalliseen, taloudelliseen ja maantieteelliseen joustavuuteen. Leopold ([2001], Viitala 2015, 75) eritteli nämä joustavuuden haasteet henkilöstömääriin liittyvinä joustoina, henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden joustavuutena, työpanoksen ajallisena joustavuutena, henkilöstökustannusten joustavuutena ja työnteon maantieteellisenä joustavuutena. (Viitala 2015, 75.)

Viitala (2015, 75) viittaa Leopoldiin [2001], jonka mukaan yrityksessä pitäisi pystyä sopeuttamaan henkilöstömäärät toiminnan vaihteluihin mahdollisimman nopeasti esimerkiksi sesonkiaikoina. Henkilöstön osaamisen tulisi olla monipuolista ja kaiken kattavaa, jotta työntekijät voitaisiin sijoittaa erilaisiin työtehtäviin. Myös työaikojen tulisi olla joustavia ja yritysten tulisi ottaa käyttöön liukumia, työaika-pankkeja, osa-aikaisia työntekijöitä ja jopa erikseen töihin kutsuttavaa työvoimaa. Henkilökustannusten tulisi olla joustavaa osaamisen, tuotannon volyymin ja tuottavuuden vaihdellessa eli palkkaus sidottaisiin todelliseen osaamiseen, aikaansaannoksiin ja tuloksiin. Suomessa työnteon maantieteellistä joustavuutta pystyttäisiin lisäämään käyttämällä informaatioteknologian mahdollisuuksia ja etätöitä sijoittamalla suurten palveluyritysten valtakunnalliset palvelukeskukset Pohjois-Suomeen, jossa työvoiman saanti ja pysyvyys on ollut parempaa muun Suomen alueisiin verrattuna. (Viitala 2015, 75.)

Nämä vaatimukset voivat olla ristiriidassa keskenään, sillä esimerkiksi työvoiman osaamisen joustavuus edellyttää pitkäjänteistä ja jatkuvaa sijoittamista henkilöstön kehittämiseen, kun taas henkilöstökustannusten joustavuus voi pahimmassa tapauksessa kireässä taloustilanteessa merkitä osajien irtisanomista ja henkilöstön kehittämiskustannusten säästämistä. Joustavuuden tavoittelun ohella yhtenä henkilöstösuunnittelun haasteena on myös suurten ikäluokkien eläköityminen. Onneksi eläköityminen pystytään

organisaatiossa tarkoin ennustamaan, jolloin tuleviin muutoksiin pystytään etukäteen varautumaan. Tärkeää olisikin rekrytointivaiheessa palkata eri-ikäisiä työntekijöitä, ettei eläköitymisestä tulisi suurta työntekijäkatoa. (Viitala 2015, 75–76.)

3.5 Rekrytointi

Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaation palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on pitkäkestoinen prosessi ja merkittävä päätös yritykselle, sillä se on taloudellisesti iso investointi ja se myös vaikuttaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen sekä tehokkuuteen. Jos yrityksen rekrytointi ei suju onnistuneesti, siitä kärsii organisaatio, asiakkaat sekä itse työnhakija. Hyvin onnistunut rekrytointi voi parhaimmillaan tuoda organisaatioon positiivista kehitysvaimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2015, 98.)

Kauhanen (2012, 70) jakaa henkilöstöhankinnan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisessä henkilöstöhankinnassa jo organisaatiossa työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan toimeen, kun taas ulkoisessa henkilöstöhankinnassa organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö valitaan toimeen. Rekrytointi perustuu tavallisesti yrityksen toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankintatarpeeseen, mutta on tilanteita, joihin liittyy ennustamattomia sekä suunnittelemtomia henkilöstötarpeita, kuten esimerkiksi työntekijän irtisanoutuminen, opintovapaa, vanhempainloma ja hoitovapaa, vuorotteluvapaa, ennaaikainen eläkkeelle jääminen tai pahimmassa tilanteessa kuolemantapaus. (Kauhanen 2012, 70–71.)

Todellinen työntekijätarve saattaa olla paljon aikaisemmin suunniteltua suurempi. Organisaatiokulttuuri, kilpailutilanne sekä yrityksen toiminnan luonne vaikuttavat siihen, kumpaa työntekijöiden hankintatapaa missäkin tilanteessa käytetään. Molemmissa hankintatavoissa on teoriassa ja käytännössä niin hyviä kuin huonojakin puolia. (Kauhanen 2012, 70–71.) Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan etuja ja haittoja on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2012, 72)

Sisäinen lähde	
<p>EDUT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valitun mieliala - parempi kykyjen arviointi - valittu tuntee jo organisaation - hyvä suoriutumismotivaatio - valitaan vain sisääntulotasolle - valintaprosessin nopeus - lisää sisäisiä valintoja 	<p>HAITAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valitsematta jääneiden mieliala - taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat - vaatii vahvaa johdon keskittämisohjelmää - ei tule uusia ideoita - järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	
<p>EDUT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "uutta verta", uusia näkemyksiä - halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen - ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa - saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	<p>HAITAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei ehkä valita henkilöä, joka "sopisi" - voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille - pidempi perehdyttämisyksikkö - saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Jokaisessa rekrytointitilanteessa organisaation hallituksen tai johdon tulee miettiä, ryhdytäänkö mahdollisia työntekijöitä etsimään organisaation sisältä vai ulkoa päin. Organisaation sisältä rekrytoitujen työntekijän valinta voi merkitä yrityksen ketjussa monelle henkilölle etenemismahdollisuutta, mutta käänteisesti taas organisaation ulkopuolelta rekrytoitujen työntekijän valitseminen toimeen on este jo yrityksessä työskentelevän työntekijän etenemismahdollisuuteen. (Kauhanen 2012, 72–73.)

Yrityksen sisältä sopivan henkilön hankinnan ongelmana voi olla myös se, ettei valitun työntekijän esimies haluaisi luopua hyvästä työntekijästään. Tällaisten tilanteiden vuoksi organisaation johdon ja henkilöstöjohdon tulee tehdä kaikkensa, ettei tällaista tapahdu, sillä useasti työntekijä saattaa lähteä kokonaan organisaation palveluksesta. Näiden tilanteiden välttämiseksi yrityksen kannattaa miettiä sellaisten esimiesten palkitsemista, jotka kasvattavat hyviä osaajia organisaation muille osastoille. Kehityskeskustelujen käyminen työntekijöiden ja esimiesten välillä on hyvä keino tehostaa sisäistä henkilöstöhankintaa, sillä kehityskeskustelussa työntekijä voi ilmaista halukkuutta siirtyä yrityksen sisällä muihin tehtäviin. (Kauhanen 2012, 72–73.)

Sisäisessä rekrytoinnissa etuna on se, että työntekijä tuntee organisaation jo entuudestaan, rekrytointiprosessi on nopeampi, eikä tuota yritykselle välttämättä ylimääräisiä kustannuksia. Sisäisen siirron etuna on myös se, että valittu työntekijä tunnetaan työyhteisössä, mikä helpottaa hänen sopeutumista uuteen työhön. Myös työntekijän tilaisuus siirtyä uusiin haastavampiin työtehtäviin mahdollisesti lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Sisäinen siirto tuo myös omat riskinsä työyhteisöön, sillä ne henkilöt joita ei avoimeen toimeen valittu, voivat olla kateellisia valitulle työntekijälle. Jos taistelu uramahdollisuuksista on todella näkyvää, se voi ilmetä työyhteisössä kuppikuntina, jotka herkästi pilaavat työilmapiiriä ja -viihtyvyyttä. Riskinä voi olla myös se, ettei valitulla henkilöllä ole tarpeeksi uusia ideoita työtehtäviin liittyen tai häneltä voi puuttua kokemusta vastaavanlaisista työtehtävistä. Sisäistä siirtoa pohdittaessa on hyvä miettiä tarkoin sen etuja ja riskejä. (Österberg 2015, 92–93.)

Rekrytointiprosessilla on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiossa, joten prosessi kannattaa hoitaa huolellisesti alusta loppuun saakka. Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä on organisaation syytä miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä vai onko mahdollisesti muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi pois lähteneen työntekijän työtehtävät voidaan hoitaa. Yrityksen tulee miettiä, voidaanko työt jakaa mahdollisesti niin, ettei kukaan kuormitu liikaa, voidaanko työmenetelmiä kehittämällä tyydyttää lisääntynyt työntarve, kannattaako työ tehdä itse vai olisiko järkevää ostaa se yrityksen ulkopuolelta tai voitaisiinko työ mekanisoida tai automatisoida. (Viitala 2015, 99.)

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa esimiehen tulee olla selvillä työmarkkinoiden yleisestä tilasta, kuten työvoiman saatavuudesta, työpaikan maineesta ja houkuttelevaisuudesta. Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa on kuusi eri osa-aluetta: toimen tarpeellisuuden arviointi, rekrytointiluvan varmistaminen, toimenkuvan määrittäminen, henkilöstö- ja osaamisprofiilin määrittäminen, rekrytointikanavien ja tapojen valinta ja rekrytointiprosessin aikataulun suunnittelu. (Hyppänen 2013, 199.)

Aluksi suunnitteluvaiheessa arvioidaan toimen tarpeellisuus. Jos kyseessä on jo olemassa oleva työtehtävä, on hyvä miettiä syitä, minkä vuoksi työntekijä on lähtenyt pois, kuten esimerkiksi, onko työtehtävät organisoitu järkevästi, onko työtehtävien sisältö oikea, onko työn vaativuus ja palkkaus oikeassa suhteessa tai onko organisaatiossa työyhteisöongelmia. Jos lähteneen työntekijän kanssa on käyty niin kutsuttu lähtöhaastattelu, voi siitä saatuja tietoja käyttää hyödyksi ja mahdollisuuksien mukaan perehtyä mahdollisiin ongelmatilanteisiin ennen uuden työntekijän palkkaamista. On myös hyvä miettiä uuden tehtävän perusteita: Onko työvoiman tarve mahdollisesti pitkäaikainen vai pelkästään tilapäinen? Onko

kysymys minkälaisesta vastuualueesta? Mitä erityistä pitäisi huomioida ja haetaanko jotain erityisosaa-
mista? Mikä on mahdollinen palkkataso? (Hyppänen 2013, 199.)

Seuraavassa vaiheessa on esimiehen varmistettava, että hänellä on oikeus käynnistää mahdollinen rekrytointiprosessi. Tämä lupa saadaan organisaation johdolta tai esimiehen omalta esimieheltä, samalla pitää myös varmistaa, että rekrytoija tuntee organisaation menettelytavat rekrytoinnissa. Kolmannessa vaiheessa määritetään avoimen työtehtävän toimenkuva tai toiselta nimeltään tehtäväkuvaus, josta käy ilmi tehtävänimike, tärkeimmät tehtävät sekä se, minkälaista osaamista kyseisessä tehtävässä vaaditaan. Seuraavaksi on määriteltävä hakijan toivottu henkilöprofiili eli minkälainen henkilö olisi ihanteellinen juuri siihen yksikköön ja työtehtävään. Henkilöprofiili koostuu työnhakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka edesauttavat työtehtävässä onnistumisessa. Henkilöprofiilin muodostaminen auttaa useassa rekrytointiprosessin vaiheessa, kuten esimerkiksi työpaikkahakemuksen laadinnassa, hakemusten seulonnassa, haastateltavien valinnassa ja se toimii myös valintapäätöksen perustana. (Hyppänen 2012, 200.)

Seuraavaksi päätetään rekrytointikanavista, eli käytetäänkö sisäisiä vai ulkoisia rekrytointikanavia. Näitä kanavia voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat vahvasti monet seikat, kuten esimerkiksi avoinna oleva tehtävä, käytettävissä oleva budjetti ja aikataulu. Ulkoisia rekrytointikanavia tänä päivänä on todella paljon ja oikean kanavan valinta saattaa olla haasteellista. Aikaisemmin ulkoisina rekrytointikanavina käytettiin paljon lehti-ilmoittelua sanomalehdissä ja alan lehdissä, mutta internetin myötä kanavat ja mahdollisuudet ovat laajentuneet luonnollisesti ja näin myös mahdollistaneet suuremmat hakijamäärät sekä tuoneet sähköisten hakemusten myötä nopeutta hakuprosessiin. Internetrekrytointi ja sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa on yhä suosittumpaa, varsinkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa. Muita ulkoisia rekrytointikanavia ovat muun muassa työvoimatoimistot, rekrytointimessut, ammattiliittojen henkilöpörssit sekä työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset, joiden käyttäminen yritysmaailmassa on lisääntynyt Suomessa voimakkaasti. (Hyppänen 2013, 200–204.)

Kun edellä käyty toimenpiteet on tehty, on rekrytointia tekevällä henkilöllä edessään varmasti eniten aikaa vievä työ edessään, eli hakemusten käsittely. Hakemukset tulevat pääsääntöisesti sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta, sähköpostitse tai kirjeitse. Riippuu hakemusten määrästä, kannattaako valintakriteerejä väljentää tai tiukentaa. Ennen hakemusten käsittelyn aloittamista kannattaa palauttaa mieleen avoinna olevan työtehtävän toimenkuva sekä määritelty henkilöprofiili, jotta hakemusten läpi käy-

minen helpottuisi. Jos tulleita hakemuksia on paljon, kannattaa seulontakriteerien perustella jakaa hakemukset kolmeen eri pinoon: jatsoon, ei jatsoon ja tarkemmin katsottavat hakemukset. Rekrytointiprosessia hoitavan henkilön tulee myös muistaa varata aikaa mahdollisten lisätietojen ja kyselyiden hoitamiseen. (Hyppänen 2013, 205.)

Hakemusten perusteella mielenkiintoisimmat ja hakukriteerit täyttävät henkilöt kutsutaan haastatteluun, jossa tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta haettuun tehtävään ja myös antaa hakijalle tietoa avoinna olevasta tehtävästä ja organisaatiosta. Haastattelu tulisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja onnistunut haastattelu vaatii hyvää valmistautumista niin hakijalta kuin organisaatioltakin. Kun haastattelut on käyty läpi yrityksessä, on valintapäätöksen aika. Valinnan tulos on syytä ilmoittaa valitulle mahdollisimman nopeasti valintapäätöksen jälkeen, ettei hyvä hakija jää organisaatiolta palkkaamatta. Seuraavaksi onkin syytä solmia työsopimus sekä muut tarvittavat sopimukset työntekijän ja organisaation välille. On myös muistettava tiedottaa niille hakijoille, jotka eivät tulleet sillä kertaa valituiksi ja kiittää organisaatiota kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. Hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteisiin kuuluu, ettei muista hakijoista anneta tietoja edes organisaation sisällä. (Kauhanen 2012, 88.)

Rekrytoinnissa työntekijää valittaessa on muistettava ottaa huomioon työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä tasa-arvolain säännökset. Työntekijöitä ei saa asettaa eri asemaan terveydentilan, iän, kansalaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, uskonnon, kielen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi, ellei menettelylle ole olemassa perusteltua syytä. Työntekijä ei myöskään saa joutua epäedullisempaan asemaan sukupuolen, raskauden tai perhevapaiden käyttämisen vuoksi. Syrjintäkielto soveltuu jo työhönottotilanteeseen. Syrjintätilanteita voivat olla esimerkiksi työntekijän valinta tai valitsematta jättäminen ammattiyhdistystoiminnan tai poliittisen toiminnan, mielipiteiden, uskonnollisen vakaumuksen, tietyn yhdistystoiminnan tai jäsenyyden tai äidinkielen vuoksi. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Työllä on suuri merkitys ihmisten elämässä, on ollut ja tulee aina olemaan. Työn tekemiseen on tarve opastaa tavalla tai toisella. Suositut lausahdukset ”Harjoittelu tekee mestarin” ja ”Kukaan ei ole seppä syntyessään” ovat vuosikymmenet meitä suomalaisia muistuttaneet oppimisen tärkeydestä, sillä varmasti mestari sekä seppä ovat olleet joskus harjoittelijoita. Aluksi perehdyttämisessä oli kyse yrityksessä työhön opastamisesta eikä laajempaa perehdyttämistä yritykseen taikka työyhteisöön tutustumista pidetty tärkeänä, sillä työympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia. Suomessa 1600–1800-luvuilla käsi-työläisten keskuudessa oppipojat kehittyivät oppijoina sekä osajina ja samalla oppivuosien tuoma kokemus tuotti itseluottamusta sekä laadukkaita tuotteita. Tämän päivän yrityksissä asioita katsotaan laajalaisemmin sekä yhteiskuntavastuullisesti ja perehdyttäminen onkin laissa säädettyä. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.) Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4).

4.1 Perehdyttämisen käsite

Österberg (2015, 115) määrittelee perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimia, joiden avulla valittu henkilö tai jo palveluksessa oleva henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun henkilö on tullut uutena työntekijänä organisaatioon tai työntekijä vaihtaa organisaation sisällä työtehtäviä. (Österberg 2015, 115.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 10) määrittelevät perehdyttämisen olevan keino, jolla saadaan uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta työntekijän hankinnasta investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin, ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi. Perehdyttämisessä on kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Perehdyttäminen on vahvasti yhteydessä organisaation uudistumiskykyyn, osaajien sitouttamiseen sekä yrityksen kannattavuuteen. Organisaation arvot, visio ja strategia ovat perehdyttämisen suunnittelun lähtökohta sekä tavoite. (Kjelin & Kuusisto 2003, 10.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) toteavat perehdyttämisen olevan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa, oli hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissaan entisessä työpaikassaan. Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Kauhanen (2012, 150) jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan: työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä työyhteisön arvot ja tavat. Työpaikan perehdyttämisen avulla henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat sekä työtoverit ja työhön perehdyttäminen sisältää sen, että henkilö oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa oikea kuva organisaatiosta ja auttaa työntekijää synnyttämään positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja myös työtehtävistään. (Kauhanen 2012, 150.)

Perehdyttäminen käsitteenä saattaa tuntua hyvin yksiselitteiseltä, mutta sen tarkempi sisältö on aikojen kuluessa muuttunut. Organisaatioissa perehdyttämiseen vaikuttavat asiat, joilla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa sekä muuhun toimintaansa. Kupias ja Peltola (2009, 19) jaottelevat perehdyttämisen kokonaisuuden alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Perehdyttäminen on niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla ja niitä kehittämällä uusi työntekijä tai uutta työtä omaksuva työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti ja samalla mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työorganisaatiossaan ja työyhteisössään. Laajemmin katsottuna perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset toimintatavat, jotka helpottavat työn aloittamista ja uuden tuloon osaamisen kehittämistä sekä varsinaisen opastamisen työtehtäviin, työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 17–19.)

Myös Viitala ja Jylhä (2010, 236) toteavat perehdyttämisen olevan uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, työyhteisöön ja työhön. Työturvallisuuskeskus, TTK, määrittelee perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset (Työturvallisuuskeskus a).

Perehdyttäminen ja työnopastus kulkevat työelämässä käsi kädessä ja ne useasti omaksutaan samaksi asiaksi. Perehdytys ja työnopastus eroavat siinä, että perehdyttämiseen kuuluvat yritykseen, yhteisöön ja talon tapoihin tutustuminen, kun taas työnopastaminen on itse työtehtäviin perehdyttämistä. Työnopastuksessa huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. (Viitala 2015, 194.)

Työnopastukseen kuuluvat työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit sekä työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet sekä työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja

ainesten sijainti, käyttö ja ylläpito. Työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat ja häiriötilanteiden toimintaohjeet sekä työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit sekä työn menestyksellisyyden arviointi ja mittarit kuuluvat myös työnopastukseen. (Viitala 2015, 194.)

Työnopastusta tarvitaan aina, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, hankitaan uusia laitteita ja koneita, turvallisuusohjeita laiminlyödään, työ toistuu harvoin, työpaikalla tapahtuu työtapaturma tai kun annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

4.2 Perehdyttämisen tavoitteet, tarkoitus ja hyödyt

Viitalan (2015, 193) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon ja samalla myös auttaa työntekijää pääsemään organisaatioon ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin työhönottohaastattelussa työnhakijan kanssa keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. (Viitala 2015, 193.)

Kauhasen (2012, 151) mukaan työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu ja näihin tavoitteisiin päästäisiin parhaiten silloin, kun työhön perehdyttämistä pidettäisiin monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoittuisi vain työtehtävien opetteluun. Perehdyttämisen kokonaishyötyjen laskeminen on hyvin vaativaa, mutta hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta syntyviä säästöjä pystytään arvioimaan. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä. (Kauhanen 2012, 151–152.)

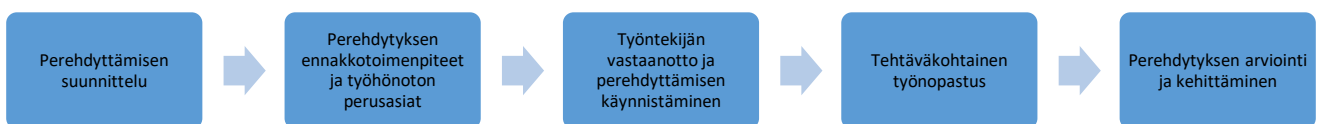
Yrityksen tarkoituksena on tuottaa niitä tuotteita tai palveluita, joita varten se on perustettu. Ammattitaitoisesta henkilöstöstä hyötyvät niin asiakas, yritys kuin työntekijätkin. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän, työtä vaihtavan tai pitkään työtehtävästä poissa olleen työntekijän sopeutumista ja oppimista, jolloin myös lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Työntekijän perehdyttämiseen kannattaa yrityksessä panostaa, sillä hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä

ovat tärkeitä työmotivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä työn hallinnan tunteen vahvistamiseksi. Perehdyttäminen myös sitouttaa ja auttaa asennoitumaan myönteisesti työyhteisöä ja työtä kohtaan. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013, 5.)

Hyvä perehdytys vähentää virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrää sekä parantaa työn laatua, tulosta ja asiakastyytyväisyyttä. Työntekijöiden taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito kehittyy. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä työskentelee tavoitteellisesti ja hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. On muistettava, että perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä ja on osa henkilöstön kehittämistä. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013, 5.)

4.3 Perehdyttämisprosessi

Tänä päivänä useimmissa työpaikoissa on suunnitelmallinen perehdytysohjelma, josta huolehtivat koulutetut perehdyttäjät ja suurimmissa organisaatioissa saatetaan käyttää erityisiä perehdytysjaksoja, kuten esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai uuden avattavan toimipisteen työntekijöiden perehdyttämistä varten. Usein perehdyttämisessä päävastuussa on esimies ja käytännön perehdytystyön hoitavat kokeneet työntekijät. Kiireisimmissä yrityksissä ei perehdyttämiseen ehditä syystä tai toisesta käyttämään resursseja kuin vain käsillä oleviin työtehtäviin, jolloin työntekijän sitoutuminen työyhteisöön vie pitkän ajan. (Viitala & Jylhä 2010, 236.) Perehdytysprosessin kulku on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Perehdytysprosessin kulku

4.3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen lähtökohtana ovat organisaation henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Työyhteisöön ja yritykseen perehdyttämiseen sisältyy monenlaisia asioita ja tärkeintä on

se, että uusi työntekijä saa laajan yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä ja perehdyttäjiä on monenlaisia ja tilanteetkin vaihtelevat, joten yrityksestä olisi hyvä löytyä perehdytykseen perusrunko, jota voidaan tarpeen mukaan soveltaa tilanteiden mukaan. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 2–6.)

Perehdyttämisen suunnittelemisessa on otettava huomioon, kuka on oikeanlainen henkilö perehdyttämään uusia työntekijöitä. Esimies tai henkilöstöasiantuntija on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja vastuuttamisesta. Perehdyttäjänä toimivan asenteet, taidot, tiedot ja valmiudet perehdyttämisen hoitamiseen tulee olla mietittynä etukäteen. Perehdyttäjiksi on hyvä valita ammattitaitoisia ja halukkaita työntekijöitä. (Österberg 2015, 118–119.)

Jotta perehdyttäminen ja opastaminen onnistuisivat hyvin, ne edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmistautumista. Kun organisaatiossa on perehdyttämiseen laadittu hyvä, toimiva perehdyttämis- ja opastussuunnitelma, sen käyttöönotto on helppoa ja ajan kanssa sen käytöstä tulee organisaatiossa yleinen tapa. On vain muistettava, että suunnitelmia on päivitettävä ja ajantasaistettava aina tarvittaessa. (Österberg 2015, 118.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi tulisi aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla pystytään seuraamaan opastuksen ja perehdyttämisen etenemistä. Suunnittelu säästää aikaa opastustilanteelle ja samalla toimii muistamisen tukena. Suunnitelmassa tulee olla perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä niillä varmistetaan määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 6.)

Kupias ja Peltola (2009, 87) erottelevat perehdyttämisen suunnittelussa systemaattisen ja yksilöllisen suunnittelun. Systemaattista suunnittelua tapahtuu silloin, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdytyssuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Joissain organisaatioissa näitä laadittuja perehdytyssuunnitelmia ja materiaaleja käytetään keskitetysti laajemmin ja toisissa suppeammin. Laajemmin näitä laadittuja suunnitelmia ja materiaaleja voidaan hyödyntää isoimmassa organisaatioissa, joissa suuri joukko työntekijöitä tekee samoja määriteltyjä työtehtäviä. Yksilöllisessä perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon perehdytettävän yksilölliset tarpeet sekä työtehtävien luonne, sillä perehdytettävät poikkeavat taustoiltaan ja osaamiseltaan toisistaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

4.3.2 Perehdyttämisen ennakkotoimenpiteet ja työhönoton perusasiat

Perehdytyksen suunnitteluvaiheen jälkeen on tehtävä käytännön alkujärjestelyjä, jotka hoidetaan jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää, sillä jos asioiden hoito aloitetaan vasta työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, on menetetty paljon arvokasta oppimis- ja työaikaa. Näihin alkuvalmisteluihin kuuluvat muun muassa työsopimuksen allekirjoittaminen ja työn aloittamisesta sopiminen, työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen sekä työpaikan avainten järjestäminen ja työvaatteiden tilaaminen. (Hyppänen 2013, 218; Kupias & Peltola 2009, 93–94.)

Työsopimusta tehtäessä on esimiehen hyvä täydentää työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi salassapitovelvollisuutta (Kangas & Hämäläinen, 2007, 9). Työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä uudelle työntekijälle on hyvä antaa kotiin vietäväksi Tervetuloa Taloon –materiaali tai muita perehdytysmateriaaleja, kuten esimerkiksi vuosikertomuksen, henkilöstökertomuksen, erilaisia esitteitä yrityksestä ja sen tuotteista, henkilökunta- ja asiakaslehtiä (Hyppänen 2013, 218; Kupias & Peltola 2009, 93–94).

Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen esimies voi tiedottaa uuden työntekijän palkkaamisesta muulle henkilöstölle ja esitellä yrityksen toimintaa ja tiloja. Valmistautumiseen käytetty aika säästää paljon aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. (Rauramo & Harjanne, 2009, 9.)

4.3.3 Työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen

Uuden työntekijän vastaanottaminen on todella tärkeä vaihe, koska tulokkaan saama ensivaikutelma koko työyhteisöstä ja mieluisa alku antaa vaikutelman työpaikasta, niin hyvässä kuin pahassakin. Huonoa alkua on todella vaikeaa paikata myöhemmin, joten työntekijän vastaanottamiseen kannattaa satsata. Tärkeintä on, että uusi tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja halutuksi työyhteisön jäseneksi. Uuden tulokkaan vastaanottajan olisi hyvä olla jo valmiiksi tuttu henkilö esimerkiksi rekrytointivaiheesta, sillä se helpottaa tulokkaan alkujännitystä. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.) Viitalan (2004, 261) mukaan erityisesti on muistettava, että tulija on herkkä aistimaan tunnelmia ja vastaanottavaisella mielellä, joten yrityskuvankin kannalta tämä kohtaaminen on erityisen tärkeä.

Ensimmäisen päivän aikana tarkoituksena on hoitaa kiireisimmät käytännön asiat kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat luvat ja käytännöt, jos niitä ei ole

hoidettu jo etukäteen. Ensimmäisen päivä kuulu lähinnä työympäristöön, lähimpiin työtovereihin ja työpisteeseen tutustumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Uuden tulokkaan perehdyttäjänä toimiva henkilö selvittää tulokkaalle perehdyttämisohjelman pääpiirteittäin joko ensimmäisen työpäivän alussa tai mahdollisesti jo etukäteen. Jos työympäristö on tulokkaalle aivan vieras, on mietittävä tarkoin, miten paljon ensimmäisenä päivänä asioita käsitellään. Paljosta asiamäärästä vain pieni osa jää muistiin heti, varsinkin jos asiat ovat täysin uusia. Uusia asioita kannattaa seuraavien päivien aikana kerrata ja täydentää. Ensimmäisen päivän ohjelma voi vaihdella paljon. Yleisperiaate on, ettei ammattitaidotonta aloittelijaa jätetä ensimmäisenä päivänä yksin, vaan tulokas kulkee perehdyttäjän matkassa ja seuraa tämän sekä muiden työntekijöiden työskentelyä, keskustellen, kysellen ja kuunnellen. Perehdytyksessä käytettävät oheismateriaalit tehostavat oppimista. Tavoitteena voi olla esimerkiksi oppia kulkemaan työtiloissa, oppia löytämään tavallisimmat työvälineet ja saada yleiskuva työtehtävistä sekä ihmisistä. Ensimmäisen päivän kulku riippuu paljon perehdytettävän työntekijän taustasta ja kokemuksesta. Ammattitaitoisen ja jo ennestään tutun työntekijän perehdytyksessä tavallisesti riittää lyhyt perehdyttäminen. Tällöin tärkeitä ovat selkeät ja ajantasaiset ohjeet ja oheismateriaalit, sillä ne säästävät kaikkien osapuolten aikaa ja hermoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10–11.)

Ensimmäinen viikko on uudelle tulokkaalle haastavaa aikaa, sillä tietoa tulee työtehtävistä ja ympäristöstä joka puolelta. Tärkeää on, ettei tulokasta tukahduteta liialla informaatiolla, sillä ensimmäinen viikko on varsin tiivis. On huomioitava, minkä verran tulokas pystyy omaksumaan asioita lyhyessä ajassa. Ensimmäisen viikon aikana tärkeää on, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Tätä auttaa kokonais kuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja yritykseen. Ensimmäisen viikon loppupuolelle on hyvä järjestää lyhytmuotoinen palautekeskustelu perehdyttäjän ja uuden tulokkaan kesken perehdyttämisen ensivaikutelmista. Samalla voidaan arvioida, miten viikko on sujunut ja mihin asioihin kannattaa paneutua paremmin. Palautekeskustelu kannattaa uusia esimerkiksi kuukauden työskentelyn jälkeen. Tässä palautekeskustelussa tulokas voi myös saada palautetta omasta työskentelystään ja hän pystyy tarvittaessa tekemään siihen muutoksia ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola, 2009, 106.)

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työsuhteen alkuun sijoittuvasta koeajasta, jonka enimmäispituus on kuusi kuukautta (Palvelualojen ammattiliitto, 2017). Koeajan tavoitteena on, että tulokas pääsee työsäään hyvään alkuun, hän selviytyy työtehtävissään riittävän itsenäisesti ja hän osaa hankkia lisää tietoa työstään. Ennen koeajan päättymistä on asiallista pitää esimiehen ja tulokkaan kesken keskustelutuokio,

jossa voidaan molemmin puolin arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja mahdollista jatkotarvetta. Tällöin myös punnitaan rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

4.3.4 Työnopastus ja sen viisi askelta

Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämisprosessia. Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Viitala (2004, 262) määrittelee työnopastuksen olevan varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista, jossa huolehditaan siitä, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työn tekeminen edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4–5.) Työnopastusta tarvitaan aina, kun:

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät tai työmenetelmät vaihtuvat
- hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- työ toistuu harvoin
- turvallisuusohjeita laiminlyödään
- työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita tai laiminlyöntejä
- tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden tai palvelujen laadussa (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

Jotta työnopastuksessa oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta, työhönopastuksen tulee olla räätälöityä ja yksilöllistä kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan. Jokainen ihminen ja jokainen tilanne on ainutkertainen ja erilainen. Kun opastettavat ovat erilaisia ja yksilöllisiä ihmisiä, mahdollisia ongelmia-kin työnopastuksessa saattaa löytyä. Opastettavien tiedot ja taidot ovat erilaisia, jollakin saattaa olla teoriapainotteinen koulutus, toisella taas työelämässä kerättyä ja elämänkokemuksen tuomaa tietoa ja

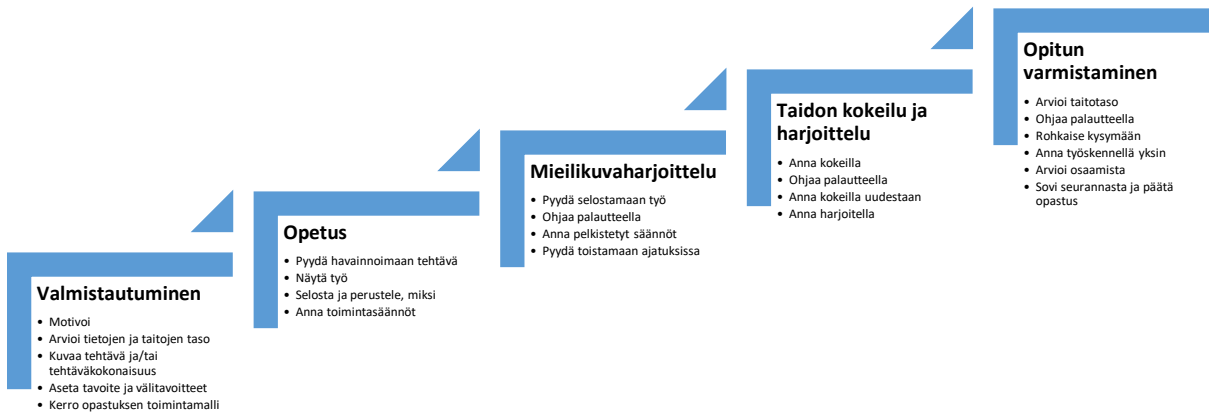
taitoa. Opastettavat voivat olla fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan erilaisia, yksi oivaltaa asiat nopeammin kuin toinen, ja toinen on käsistään ehkä kätevämpi kuin toinen. Kaikki voivat ehkä oppia hoitamaan työtehtävänsä hyvin, kunhan opastaja osaa ottaa opettavien erityispiirteet huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Oppimistyylytkin ovat erilaisia, yksi oppii parhaiten näkemällä, toinen kuulemalla ja kolmas tekemällä. Myös oppimistyylyt on opastajan tunnistettava opastettavista, se ei välttämättä ole ihan helppoa, mutta osaltaan se tehostaa opastamista ja oppimista. Suuri merkitys työnopastuksessa sekä myös yleensäkin perehdyttämisessä, on myös opastettavien ja myös opastajan asenteilla ja motivaatiolla. Tämän päivän ongelmia saattaa tuoda opastettavan ja opastajan mahdollisen yhteisen kielen puuttuminen, sillä elekieli ei aina riitä, eikä välttämättä kaikkea voi opastaa näyttämällä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastusta on hyvä suunnitella ja valmistautua siihen etukäteen, sillä ennakkoon valmistautuminen sekä hyvin suunniteltu työnopastus säästävät toteuttamiseen ja opastustilanteessa tarvittavaa aikaa. Ennakkovalmisteluihin kuuluvat muun muassa rauhallisen paikan ja tarvittavan ajan järjestäminen sekä tarvittavien tarvikkeiden ja välineiden hankkiminen. Suunnittelussa työhönopastaja voi käyttää apunaan muistilistaa, jotta asiat pysyvät koossa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.) Työnopastusta suunnitellessa on hyvä miettiä, ketä, miksi, mitä opastat ja miten varmistat oppimisen. Suunnittelun lähtökohtana ovat oppimistavoitteiden määrittäminen ja oppimistarpeiden selvittäminen, mitä opettavan tulee oppia, miten hyvin ja mihin mennessä. (Kangas 2004, 14.)

Ensimmäisenä työnopastuspäivänä on tärkeää keskittyä asioihin, jotka olisivat hyvä oppia heti, kuten yleiset työturvallisuusasiat ja alueella liikkuminen. Työnopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua ja hyvään työopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen ja työssä mahdollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esille tuominen. (Anias, Koskenvesa & Mäkeläinen 2015, 34.)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuimmista menetelmistä on niin sanotun viiden askeleen menetelmä. Menetelmää voidaan muokata ja soveltaa yrityksen tarpeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 11)

Ensimmäisellä askeleella selvitetään työnopastettavan oppimistavoitteet ja oppimisaihe sekä arvioidaan tulijan lähtötaso. Oppimisen kannalta tärkeää on vahvistaa positiivista asennoitumista ja motivaatiota, johon opastaja voi vaikuttaa luomalla kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen. Jos opastuksen aiheena on esimerkiksi jokin tietty työmenetelmä, jota opastettava kertoo käyttäneensä jo aiemmin, opastaja voi pyytää häntä näyttämään tekemisen. Tällöin opastaja arvioi suorituksen, ja jos opastettava suoriutuu annetusta tehtävästä hyvin, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jos osaamisessa on puutteita, aloitetaan opastus alusta, jolloin varmistetaan oppiminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisella askeleella opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä tai tehtäväkokonaisuudesta sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Laajempi oppimiskokonaisuus kannattaa jakaa osiin ja opastaa jakso kerrallaan. Käytännössä opastajat opettavat usein opastajakeskeisesti, eli opastaja puhuu paljon, näyttää ja tekee koko työvaiheen itse, jolloin opastettava ei välttämättä pysy mukana, eikä ymmärrä tai muista kaikkia työvaiheita. Opastamisessa olisikin hyvin tärkeää pitää aktiivisesti keskustelua yllä opastettavan kanssa kysellen, kuunnellen, kokeillen ja näyttäen. Näin opastajalla on mahdollisuus huomata epäselväksi jääneet asiat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmannella askeleella mielikuvaharjoittelun avulla opastettavaa autetaan keskittämään ajatukset itse työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Kolmannen askeleen tarkoituksena on sisäisten mallien viimeisteleminen. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisen toimintoja ohjaavia tekijöitä. Ammattitaitoisen henkilön ei tarvitse jokaista toimenpidettä ajatella erikseen, sillä hänellä on kokemuksen ja harjoittelun

kautta syntyneet mallit, jotka ohjaavat automaattisesti hänen toimintaansa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljännän askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa opastettavan taitoja käytännön harjoittelulla. Tässä vaiheessa opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun asti omassa tahdissaan. Työn ollessa valmis, opastettava arvioi sen ensin itse, jonka jälkeen opastaja arvioi työn tuloksen perustellen. Rakentavasta keskustelusta kumpikin osapuoli saa palautetta. Tarvittaessa harjoittelu jatkuu. Työnopastuksen viimeisessä askeleessa varmistetaan, että opastettava saavuttaa annetut oppimistavoitteet ja opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot tehdä opetettu työvaihe itsenäisesti. Opastettavalla on mahdollisuus kokeilla taitojaan muissa samanlaisissa tilanteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

4.3.5 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Seurannan avulla voidaan varmistaa suunnitelman toteutuminen: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaan, missä on puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa tai tehdä toisin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.) Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista sekä esimiehen ja perehdytettävän molemminpuolista keskustelua (Kangas 2004, 16). Ennen perehdytysjakson päättymistä ja myös perehdytysjakson aikana esimiehen sekä opastettavan on hyvä keskustella perehdytysjakson sujumisesta. Näin esimies saa tärkeää tietoa, mitkä ovat olleet perehdytyksessä haasteellisimmat osa-alueet ja mihin asioihin olisi hyvä perehtyä paremmin. (Hyppänen 2013, 223.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) toteavat perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla olevan kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Uuden tulokkaan perehdyttämisen toteutumisesta on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia arvioidessa on oleellista päästä laadulliseen keskusteluun, jossa selvitetään tulokkaan omia kokemuksia ja toimintaa sekä organisaation perehdyttäjän toimintaa. Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata haastatteluin sekä lomakekyselyin, mutta isommissa organisaatioissa, joissa rekrytoidaan paljon, on luontevaa sisällyttää perehdyttämisen seuranta osaksi säännöllisiä työyhteisötutkimuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Perehdyttämisen seurannassa voidaan käyttää apuna erilaisia tarkistuslistoja, jotka voivat olla yksinkertaisimmillaan lyhyehköjä muistilistoja, joihin perehdyttäjä tekee merkinnän käsiteltyään asian. Lyhyempi lista riittää silloin, kun kyseessä on vain päiväksi tehtävään tulevan sijaisen tai harjoittelijan perehdyttäminen. Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää luettelon perehdyttämisessä esille otettavien asioiden suunnittelun ja toteuttamisen tueksi. (Kangas 2004, 16–17.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää perehdyttämisen ja työnopastuksen tärkeys. Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa nykytilasta eli toisin sanoen lähtötilanteen perinpohjaista selvittämistä. Lähtötilanteen selvittäminen tarkoittaa sitä, että arvioidaan mitkä perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä taas eivät ole kunnossa sekä mitkä ovat tämän hetken tärkeimmät kehittämistarpeet. Arvioinnin voi suorittaa tekemällä haastatteluja, kirjallisia kyselyjä tai keskustellen pienryhmissä. Uusi työntekijä, perehdyttäjä ja esimies tarkastelevat perehdytystä eri näkökulmista ja heidän mielipiteet perehdytyksestä saattavat olla hyvinkin erilaiset. Siksi onkin tärkeää kysellä ja kuunnella useiden ihmisten mielipiteitä perusteluineen perehdytyksestä alkutilanteen selvittämiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kun lähtötilanne on selvitetty ja tavoitteet on sovittu, suunnitellaan kehittämisohjelma. Kehittämisohjelma pitää sisällään tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut sekä kehitysohjelman seurannan suunnittelemisen. Kehittämistarpeita yleensä löytyy useampiakin, joista kannattaa valita yksi tai korkeintaan kaksi tärkeintä ongelmaa. Ongelmien tarkempi analysointi on paikallaan ennen varsinaisen kehittämisohjelman tekemistä. Kehittämisohjelman tekemiseen on hyvä koota pieni työryhmä, joka tekee ohjelman ja vastaa myös sen toteuttamisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26.)

Asioista keskusteltaessa tärkeää on kuunnella jokaisen työryhmän jäsenen perustellut näkemykset, jotta asioiden käsittelyyn saadaan mahdollisimman laaja näkökulma ja myös lisää objektiivisuutta. Jotta aikataulussa pysyttäisiin, on tilannetta ja asioiden toteuttamista seurattava jatkuvasti. Ongelmia perehdyttämissuunnitelman kehittämisessä saattavat tuoda liian tiukat aikataulut, liian suuri määrä kehittämis-kohteita, liian pieni työryhmän koko tai se, että asioiden takertelemista ei ole huomattu ajoissa. Ohjelman valmistuttua arvioidaan ohjelman onnistuminen ja tavoitteiden saavuttamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26.)

4.4 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Organisaation henkilöstövoimavarojen johtaminen on Suomessa pitkälle säädettyä, ja jota valtiovalta säätelee lakien ja asetusten kautta. Henkilöstövoimavarojen johtamista säätelevät myös työnantaja- ja työntekijäliitot keskinäisillä sopimuksillaan, jotka sitovat työmarkkinoilla toimivia työnantajia ja työntekijöitä varsin kattavasti. (Viitala 2015, 340.) Laeissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia myös työntekijöiden perehdyttämiseen ja huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

4.4.1 Työlainsäädäntö

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 27). Työlainsäädäntö eli työn tekemiseen liittyvät eri lait ovat keskeisiä työsuhteessa. Työlainsäädännön perustarkoituksena on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. (Viitala 2015, 347.) Työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, työehtosopimuslaki ja palkkaturvalaki, jotka valmistellaan kolmikantaisesti, yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työntekijöiden työehtoja määrittelevät työlainsäädännön lisäksi muun muassa eri alojen työehtosopimukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Lainsäädäntö voi olla joko pakottavaa tai tahdonvaltaista. Suurin osa työntekijän suojaksi säädetystä lainsäädännöstä on niin sanotusti pakottavaa oikeutta, joka tarkoittaa, että kyseisestä säännöksestä ei saa sopia työntekijälle tämän etuja vähentäen. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajan velvoittaviin säädöksiin. Perehdyttämiseen on annettu paljon painoa työlainsäädännössä. Lainmukaisella ja luotettavalla toiminnalla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen, joten yrityksessä henkilöstöasioita hoitavan henkilön on tiedettävä ja tunnettava työlainsäädännön perusteet. Laittomasta toiminnasta saattaa seurata erilaisia ikäviä ja kalliita vahinkoja, haittoja, ristiriitoja, työtaisteluja tai kärhämää työpaikoilla. Työlainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset sekä työsuojeluviranomaiset ja työntekijäpuolella luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27; Österberg 2015, 61.)

4.4.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työssä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Laki määrää myös tiukasti, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta
- työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuus on paljon enemmänkin kuin oikein opastettua työvälineiden ja työmenetelmien perehdyttämistä. Varsinkin palvelualan työpaikoilla törmätään monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielenpiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta työntekijällä on mahdollista menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

4.4.3 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki antaa vähimmäismääräykset työsopimuksen solmimisen vaatimukset sekä ehdot ja kertoo, mitkä ovat työnantajan ja työntekijän velvollisuudet (Österberg 2015, 61–62). Työsopimuslaki on yksi työelämän peruslaeista, jota sovelletaan niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla työsuhteessa tehtävään työhön työn laadusta riippumatta. Työsopimus on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus työn tekemisestä työnantajan lukuun vastiketta vastaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Työsopimus voidaan solmia kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Solmittu työsopimus on voimassa toistaiseksi, ja vain perustelluista syistä se voidaan solmia määräaikaiseksi. Koeajan pituus voi maksimissaan olla kuusi kuukautta. Työsopimuslaki säätelee myös muun muassa seuraavia asioita:

- työnantajan velvollisuudet kuten esimerkiksi syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu, työturvallisuus, velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, palkan maksukausi ja maksaminen, sairausajan palkka ja vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa noudatettava työehtosopimus
- työntekijän velvollisuudet kuten esimerkiksi työturvallisuus, liike- ja ammattisalaisuudet sekä kilpaileva toiminta
- perhevapaat
- lomauttaminen
- työsuhteen päättäminen
- vahingonkorvausvelvollisuus. (Viitala 2015, 349; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

4.4.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä on laki, jolla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riit-

täviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tämä laki säätelee muutakin kuin pelkästään irtisanomisia, jotka ensimmäisenä liitetään kyseiseen lakiin. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lain tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Laki määrää vähimmäisehdot sille, mistä asioista työnantajan tulee tiedottaa ja mistä neuvotella työntekijöiden kanssa. (Viitala 2015, 357; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita voivat olla muun muassa henkilöstön asemaan oleellisesti vaikuttavat muutokset työtehtävissä, tuotannollisista ja taloudellisista syistä toimeenpantavat osa-aikaistamiset, irtisanomiset ja lomautukset sekä niihin liittyvät koulutus- ja uudelleen sijoittamisratkaisut. (Österberg 2015, 62.)

Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaa ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. Tärkeää on, että perehdyttämisen järjestelyt tehdään työpaikoilla näkyviksi, jotta työntekijät tietävät, miten he ja heidän työtoverinsa saavat koulutusta ja opastusta. Perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille annettavan ohjauksen, opastuksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Lakia on noudatettava yrityksissä, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää. (Viitala 2015, 357; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Lain piiriin kuuluvat kaikki yritykset, säätiöt ja yhteisöt riippumatta siitä, onko niiden toiminnan tarkoituksena tuottaa voittoa ja mikä taho niitä rahoittaa. Laissa on määritelty tarkat ohjeet yhteistoimintamenettelyn neuvotteluesityksen tekemisestä ja sen aikataulullisesta etenemisestä, neuvotteluelvoitteen sisällöstä ja sen täyttymisestä, kirjaamismenettelyistä, ilmoituksista työvoimaviranomaisille sekä työnantajan tiedottamisvelvollisuudesta. On myös muistettava huolehtia, että lain asettamat muotoseikat täyttyvät ja neuvottelut etenevät lain määräämällä tavalla. (Österberg 2015, 79–83.)

Työnantajan on annettava neljännesvuosittain henkilöstöryhmien edustajille heidän pyynnöstään selvitys yrityksen määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa olevien työntekijöiden määrästä. Yrityksen on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Kyseistä suunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Yhteistoimintaneuvottelut käydään

työnantajan ja pääluottamusmiehen, yhdysmiehen, muun yhteys henkilön tai yksittäisen työntekijän kesken. (Viitala 2015, 357-358; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

4.4.5 Laki nuorista työntekijöistä

Laki nuorista työntekijöistä on laadittu säätelemään erityisesti alle 18-vuotiaiden työsuhdetta, niin työ- tai virkasuhteessa työskenteleviä tai muussa työssä, johon sovelletaan työturvallisuuslakia. Työhön voidaan palkata henkilö, joka on täyttänyt 15 vuotta ja joka on suorittanut oppivelvollisuutensa. Myös 14 vuotta täyttänyt tai saman kalenterivuoden aikana 15 vuotta täyttävä henkilö voidaan palkata sellaiseen kevyeen työhön, joka ei vahingoita hänen terveystään tai kehitystään eikä aiheuta haittaa hänen koulunkäynnilleen. 15 vuotta täyttänyt työntekijä saa itse tehdä sekä irtisanoa ja purkaa työsopimuksensa, mutta alle 15 vuotiaan puolesta työsopimuksen voi tehdä hänen huoltaja tai huoltajan antamalla luvalla nuori henkilö itse. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

Työnantajan on huolehdittava siitä, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta saa tarvittavaa opetusta ja ohjausta työhönsä, eikä työ saa olla nuoren työntekijän ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselle vahingoksi. Työ ei myöskään saa vaatia suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin hänen ikäänsä ja voimiinsa nähden on kohtuullista. Laki määrää myös työnajan pituudesta ja sijoittelusta, ylitoista, lepoajoista, työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä terveystarkastuksista. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

4.5 Hyvä perehdyttäminen ja hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjiä sekä perehdyttäviä henkilöitä on monenlaisia, mutta tärkeintä on, että sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä on halukkuutta ja mielenkiintoa uusien asioiden oppimiselle. Se, miten perehdytysprosessi on työpaikassa onnistunut, punnitaan lopullisesti yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Vaikka organisaatiossa löytyisi loistava perehdyttämisjärjestelmä, selvät työnjaot, perehdytysmateriaalit ja muut mahdolliset apuvälineet, on viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa aina yksittäinen perehdyttämistilanne. Perehdyttäjän epäammattimainen ja taitamaton toiminta yksittäisessä perehdyttämistilanteessa vesittää hyvin rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toisaalta yksittäisen perehdyttäjän ammatittainen toiminta voi taas pelastaa huonosti organisoidun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

Hyvälle perehdyttäjälle on ehtinyt kertymään jo ajan tuomaa työkokemusta yrityksen palveluksessa, mutta olisi hyvä, että hänen oma perehdytyksensä olisi jotenkin muistissa, jotta hän osaa asettua uuden työntekijän rooliin riippuen tietysti siitä, miten perehdytys on onnistunut hänen kohdallaan. Organisaation kannattaa valita useampia perehdyttäjiä, jotta yrityksestä löytyy varmasti perehdyttäjä sitä tarvittaessa. Organisaation tulisi valita perehdyttäjiksi vain henkilöitä, jotka pitävät omasta työstään ja jotka ovat motivoituneita opastamaan uutta työntekijää, sillä jos perehdyttäjä kokee perehdyttämisen negatiivisena asiana, ei perehdyttämisprosessista ole hyötyä. Myös perehdyttäjän valinnassa kannattaa ottaa huomioon perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Perehdyttäminen kuuluu työnantajan vastuulle ja esimies viime kädessä vastaa perehdyttämisestä, mutta on muistettava, että perehdytysprosessissa tärkeää on myös koko työyhteisön myötävaikuttaminen uuden työntekijän alun onnistumisessa (Kupias & Peltola 2009, 47).

Hyvällä perehdyttäjällä tulee olla kiinnostusta toisen henkilön auttamiseen ja opastamiseen ja hänellä tulee olla perusymmärrys aikuisen henkilön erilaisista oppimistyyleistä. Perehdytysprosessissa on perehdyttäjän otettava huomioon, että jokainen perehdytettävä on yksilöllinen ihminen. Jokainen oppija on erilainen, joku oppii parhaiten näkemällä, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Neljäs oppii taas parhaiten tekemällä havaintoja, viides kokeilemalla eri vaihtoehtoja ja kuudes tarvitsee paljon opetusta ja rohkaisua, kun taas seitsemäs opettelee mieluiten omin päin. Myös perehdyttäjät ovat oppimistyyteiltään erilaisia ja heidän oppimistyyliinsä vaikuttavat myös heidän tapoihinsa perehdyttää. Perehdyttäjän tulisikin tiedostaa oma oppimistyyliinsä, jotta hän pystyisi tarvittaessa monipuolistamaan omaa tapaansa perehdyttää. (Kangas 2004, 13; Kupias & Peltola 2009, 120–121.)

Perehdytysvaiheen alussa hyvä perehdyttäjä käy läpi asioita perehdytettävän kanssa, joita hän tulee käymään läpi ja millä tavalla. Perehdyttämisestä muodostuu tällöin kokonaiskuva perehdyttävänä olevalle uudelle tulokkaalle. Perehdyttämistä on hyvä jaksottaa niin, ettei perehdytettävä saa liikaa informaatiota kerralla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

4.6 Perehdyttämisen mahdolliset ongelmat

Vaikka perehdyttäminen uusiin työtehtäviin on laissa määrättyä, se ei aina kuitenkaan toteudu organisaatioissa. Joskus perehdyttäminen jää tekemättä kokonaan tai se toteutetaan huonosti. Tavallisesti syynä laiminlyöntiin on ollut kiire. Työyhteisön jäsenet ovat vahvasti sidottu työn velvollisuuksiin, joten aikaa

uuden työntekijän perehdytykseen ei tahdo löytyä. Joissain organisaatioissa uusi työntekijä saatetaan kokea kilpailijana, toisten työntekijöiden itsekkyyksikin voi olla ongelmana, ettei tietoa työtehtävistä haluta jakaa uuden työntekijän kanssa. Myös väärä ajoitus, kuten esimerkiksi kiireiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävät projektit voivat aiheuttaa sen, ettei perehdytystä pystytä toteuttamaan asianmukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Syyt uuden tulokkaan jättämisessä ilman perehdyttämistä voivat olla myös esimiehessä, joka ei koe tarpeeksi perehdyttämisen hyötyjen tärkeyttä, eikä osaa asettua uuden tulokkaan asemaan. Perehdyttämisen ongelmat voivat liittyä myös uuden tulokkaan valmiuksiin, jotka eivät välttämättä ole perehdyttäjällä tiedossa. Tällöin perusteellinen osaamisen kartoittaminen ja perehdytyksen suunnittelu yhdessä uuden tulokkaan ja perehdyttäjän kanssa varmistaa, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Useimpien organisaatioiden ongelmat perehdyttämisestä johtuvat viestinnän puutteesta sekä epäselvyydet perehdytyksen tehtävänjaossa. Uuden työntekijän rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia pidetään myös organisaatioissa kalliina investointina ja tavoitteena on saada uudesta tulokkaasta mahdollisimman pian tuottava, jolloin perehdyttäminen jää usein huonosti toteutettua. On myös tilanteita, joissa huolella hoidetusta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä huolimatta työt eivät suju, jolloin vastuullisen johdon on reagoitava tilanteeseen välittömästi ja selvitettävä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen. Kysymys voi olla silloin siitä, ettei organisaation johto ja uusi työntekijä eivät näe työn tavoitteita ja sisältöä samalla tavalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

5 Tervetuloa taloon -oppaan laatiminen Lähi-ABC Haapajärvelle

Opinnäytetyöni aihetta pohdin jo opintojeni alkuvaiheessa. Aihe opinnäytetyöhöni selkiytyi lähes heti, sillä työskentelin toimipaikassa, jossa ei ollut lainkaan käytössä minkäänlaista perehdyttämismateriaalia. Samalla muistelin omia aikaisempia kokemuksia, miten minua on joskus perehdytetty uusiin työtehtäviin ja miten itse olen uutta työntekijää perehdyttänyt. Omakohtaiset kokemukset perehdytyksestä ovat olleet todella erilaisia, on ollut hyviä, mutta myös niitä aivan olemattomia perehdytyksiä ja perehdyttäjiä.

Tätä opinnäytetyötäni aloittaessa, sain myös kokea perehdyttämisen ilon, siirtyessäni nykyiseen toimipisteeseen uutena työntekijänä. Tuolloin perehdyttämisen aikana tuli esimiehen kanssa keskustelua opinnäytetyöni aiheesta, sillä tässäkin toimipisteessä ei ollut käytössä kunnollista perehdyttämismateriaalia. Käytössä oli Osuuskauppa KPO:n yleinen perehdytyslista, jota ei ollut tarkoitettu lainkaan ABC-liikenneasemien käyttöön.

Tervetuloa taloon -oppaan tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön sekä uusiin työtehtäviin. Oppaan tarkoituksena on myös auttaa pitkillä lomilla olevien työntekijöiden palaamista takaisin työelämään. Oppaan tarkoituksena on tukea perehdytysprosessia ja oppaan tuotoksena syntynyt perehdytyslistan tarkoitus on auttaa ja helpottaa perehdyttäjän tehtävää. Tervetuloa taloon -oppaassa käsitellään työnantajaa laajemmin, sillä monikaan uusi työntekijä ei välttämättä ole tietoinen, mikä yritys Osuuskauppa KPO tai S-ryhmä todellisuudessa on ja mitkä ovat KPO:n arvot ja liikeidea. Myös asiakasomistajuutta halusin tuoda esille oppaassa.

5.1 Tervetuloa taloon -oppaan toteutus ja sisältö

Opinnäytetyösopimuksen allekirjoitin keväällä 2017, jonka jälkeen aloitin työn suunnittelun. Touku-kuussa 2017 aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen ja siinä sivussa myös Tervetuloa taloon -oppaan hahmottelun. Ennen kesälomien alkua, pidimme esimieheni kanssa aloituspalaverin, koskien oppaan sisältöä. Esimieheni toimi myös opinnäytetyöni työelämäohjaajana. Työelämäohjaajaltani sain hyviä vinkkejä oppaan sisältöön, mutta pääosin oppaan sisällön suunnittelin itse. Yhteistuumin päätimme, että opas keskitetään käsittelemään vain ravintolan työtehtäviin, sillä toimipiste on jaettu kolmeen eri alueeseen: market, keittiö ja ravintola. Oppaasta olisi tullut liian kattava, jos kaikki toimipisteen alueet olisi käsitelty oppaassa. Opasta voidaan kuitenkin pitää yleisoppaana, jossa käsitellään koko henkilöstöä koskevia asioita.

Tervetuloa taloon -oppaasta syntyi 28 sivun mittainen tietopaketti ja sen rakenne muodostui seuraavanlaiseksi:

1. Tervetuloa taloon
2. S-ryhmä
3. Työsuhteeseen liittyvät asiat
4. Yhteiset pelisäännöt
5. Työterveys
6. Työturvallisuus
7. Mittarikenttä
8. Kassatyöntekijän työvuorot.

Tervetuloa taloon -opas alkaa kansilehdellä, jossa otsikon lisäksi on ABC:n tunnettu peukalologo. Kansilehden jälkeen on sisällysluettelo. Tervetuloa taloon -oppaan sisältö jakaantuu kahdeksaan pääotsikkoon sekä useampaan alaotsikkoon. Oppaan ensimmäinen luku on tervetuloa taloon, jossa toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi ja kerrotaan, mikä on oppaan tarkoitus. Siinä kerrotaan myös Lähi-ABC Haapajärven historiasta, sen tarjoamista palveluista ja saavutettavuutta. Toisessa luvussa kerrotaan S-ryhmästä ja Osuuskauppa KPO:sta, niiden toimintaperiaatteista, missioista ja arvoista. Samassa luvussa kerrotaan ABC-liikennemyymälän toiminnasta sekä kerrotaan S-ryhmän asiakasomistajuudesta sekä henkilöstöeduista.

Kolmas pääotsikko pitää sisällään työsuhdeasioihin liittyviä asioita. Tässä luvussa tutustutaan muun muassa työsopimusta, Dooris-järjestelmää ja tasoittumisjärjestelmää koskeviin asioihin. Neljännessä luvussa kerrotaan Lähi-ABC Haapajärven toimipisteen yhteisistä pelisäännöistä. Viidennessä pääotsikossa kerrotaan, miten työterveyshuolto on järjestetty työpaikalla, missä se sijaitsee ja kuinka työntekijä saa yhteyden sinne. Tässä luvussa kerrotaan, miten työntekijän tulee menetellä sairastuessaan tai mahdollisen työtapaturman sattuessa. Luvussa kerrotaan myös S-ryhmän käytössä olevasta varhaisen tuen mallista.

Kuudennessa pääotsikossa käsitellään työturvallisuutta ja esitellään S-ryhmän henkilökunnan turvallisuusteetit. Mittarikenttään liittyviä asioita käsitellään luvussa seitsemän. Luvussa kerrotaan mittarikentällä olevista polttonestemittareiden toimintaan liittyviä päivittäisiä asioita ja perehdytään mittarikentän turvallisuuteen.

Kahdeksannessa luvussa käsitellään kassatyöntekijän aamu- ja iltavuoroihin liittyvät työtehtävät. Luvussa kerrotaan toimipaikan omavalvontaan liittyvistä asioista. Oppaan liitteenä on perehdyttämisen tarkistuslista, joka toimii perehdyttäjän apuvälineenä.

Tervetuloa taloon -oppaassa käsiteltävien asioiden rajaaminen tuotti ajoittain ongelmia opasta laadittaessa, sillä mitä enemmän läpi käytäviä asioita tuli mietittyä, sen laajemmaksi opas kasvoi. Useamman vuoden työskennellessä ABC-maailmassa antoi kumminkin hyvää perspektiiviä siitä, mitä asioita itse on omassa työssään pitänyt tärkeimpinä, ja joita tulisi uuden työntekijän perehdyttämisessä ottaa enemmän huomioon. Itse pidän turvallista työympäristöä yhtenä tärkeimpänä asiana työelämässä, työskennellään sitten missä tahansa työtehtävässä.

5.2 Perehdytysoppaan käyttäminen

Tervetuloa taloon -opasta päästään heti kokeilemaan tulevana keväänä kesätyöntekijöitä rekrytoitaessa, joten on mukavaa kuulla uusien sesonkityöntekijöiden mielipide kyseisestä oppaasta. Opas tallennetaan Lähi-ABC Haapajärven X-asemalle, josta jokainen työntekijä voi sen käydä lukemassa. Opas myös tulostetaan taukokuoneen ilmoitustaululle ja tarvittaessa se voidaan myös tulostaa uudelle työntekijälle kotiin luettavaksi. Tervetuloa taloon -oppaan päivittämisestä vastaa yksikön esimies sekä myös oppaan laatija siihen saakka, kun hän työskentelee kyseisessä yksikössä.

6 POHDINTA

Yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on hyvin onnistunut henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtaminen. Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat toiminnan yksi kulmakivistä, joten on tärkeää, että yrityksellä on käytössään ammattitaitoinen, motivoitunut ja yritykseen sitoutunut henkilöstö. Henkilöstön perehdyttämisen merkitys on vuosien varrella muuttunut parempaan suuntaan. Yrityksissä ymmärretään, että ei enää riitä, että uusi työntekijä perehdytetään pelkästään itse työhön, vaan halutaan, että työntekijä perehtyy myös yritykseen, sen liikeideaan, käytäntöihin, työyhteisöön sekä asiakkaisiin. Jokainen yritys huolehtii perehdyttämisestä omalla tavallaan, eikä siihen ole olemassa yhtä oikeaa mallia.

Yritysten tulisi ymmärtää työntekijöiden perehdyttämisen merkitys ja sen tuomat edut. Hyvin perehdytetty työntekijä saa nopeasti varmuutta työskentelynsä uudessa työpaikassa ja pystyy nopeammin itseenäiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn, jolloin myös yritys hyötyy enemmän. Jos ajatellaan, että ”työntekijäänsä opettaa”, kuten vanhassa sananlaskussa kerrotaan, tapahtuu se usein virheiden ja erehdysten kautta. Näin uudelta työntekijältä vie paljon kauemmin aikaa päästä toivottuun työtehokkuuteen. Perehdyttämisessä tulisi enemmän huomioida, että perehdytettävät ovat kaikki erilaisia yksilöitä ja kyvyiltään erilaisia oppijoita ja he sisäistävät uusia asioita eri lailla.

Koin tämän opinnäytetyöni olevan tärkeä Lähi-ABC Haapajärven henkilökunnan kannalta, sillä käytössä ei ole ollut minkäänlaista perehdytysmateriaalia. Itse perehdyttäminen on jo sinänsä monimuotoinen prosessi ja uuden työntekijän on vaikeaa aloittaa uudessa työpaikassaan tuntematta yritystä, sen arvoja tai sen pelisääntöjä. Ajatus Tervetuloa taloon -oppaan laatimisesta syntyi, kun itse siirryin uutena työntekijänä kyseisen työyhteisön jäseneksi. Minua perehdytettäessä, esimiehellä oli käytössään S-ryhmän yleinen tarkistuslista, joka käytiin läpi niiltä osin, jotka koskivat kyseistä työyksikköä. Tuolloin muistelin useamman vuoden takaisin aikoja, jolloin aloitin S-ryhmän palveluksessa. Itselläni ei silloin ollut tietoa S-ryhmästä paljoakaan, ennen kuin aloitin aiemmat opinnot. Halusinkin tässä opinnäytetyössäni tuoda uudelle työntekijälle enemmän tietoa myös palkanmaksajasta, jotta uusi työntekijä tietäisi, missä yrityksessä hän oikeasti on töissä.

Opinnäytetyöprosessin aloitin keväällä 2017, jolloin aloitin työstäni opintovapaan ja tarkoituksena oli saada työ valmiiksi joulukuksi 2017, mutta prosessi ei edennyt aivan suunniteltujen aikataulujen vuoksi. Virhe oli ajoittaa opintovapaa kesäaikaan, sillä itselläni tuotti ongelmia se, että opinnäytetyötä tuli tehtyä

vain sateella ja motivaatio työn tekemiseen oli monesti koetuksella. Opinnäytetyöprosessin aloitin teoriaosuuden tekemisestä, mikä tuotti haasteita, mitä asioita tulisi käsitellä. Henkilöstöjohtaminen on niin laaja käsite ja aihealue, että siitä olisi voinut kirjoittaa paljonkin. Kehittämistehtävän eli Tervetuloa taloon -oppaan sisältöä aloitin suunnittelemaan teoriaosuuden ohella.

Lopputuloksena syntyi 28-sivuinen Tervetuloa taloon -opas, jonka käytöstä ensimmäiset kokemukset saadaan kesän 2018 aikana, kun palkataan kesätyöntekijät. Tervetuloa taloon -oppaan tekemisen loppusuoralla esimieheltä tuli pyyntö laatia perehdyttämisen tarkistuslista, jota voidaan käyttää myös yleisesti toimipaikassa. Näin myös syntyi perehdytyslista Lähi-ABC Haapajärven yksikköön.

On mukavaa olla itse seuraamassa, kuinka opas otetaan vastaan kesätyöntekijöiden keskuudessa ja kevatko sesonkityöntekijät oppaan hyödylliseksi. Odotan myös mielenkiinnolla työtovereiden, perehdyttäjien sekä perehdytettävien kommentteja oppaasta. Toivon, että opas vastaa sille asetettua tarkoitusta ja siitä tulisi hyödyllinen perehdyttämistä tukeva opus, niin perehdytettävälle että perehdyttäjille. Tervetuloa taloon -oppaan laatimisessa haastetta oli rajata siinä käsiteltäviä asioita. Oppaasta tulikin aluksi aivan liian pitkä, ja työelämänohjaajan kanssa päädyttiin lyhentämään opas nykyiseen versioon.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus ja myös hyvin haastava tehtävä. Teoriaosuudessa sekä myös kehittämistehtävässä eniten haastetta toivat käsiteltävien asioiden rajaaminen. Tietoa eri lähteistä oli käytettävissä paljon, joka toi myös osittain haastetta, mutta samalla toi enemmän näkökulmia aiheeseen. Opinnäytetyön aloittaminen tuotti eniten tuskaa kirjoittajalleen, sillä kirjoittaja ei ole niin ”kirjoittaja” ihminen, mutta alkuvaikeuksien kautta, alkoi kirjoittaminenkin tuntua ihan hyvältä. Viitteiden ja lähteiden merkitseminen tuotti monia ”ärräpäitä”, mutta oli ilo saada vertaistukea muilta oman ryhmän opiskelijoilta. Työn tekemisen yhteydessä opin paljon itsestäni ”kirjoittajana” sekä opin käyttämään ja etsimään tietoa eri lähteistä. Jälkiviisaana voi todeta, että opintovapaata ei kannata ottaa kesäaikaan ja opinnäytetyötä tehdessä olisi pitänyt laatia tarkempi aikataulusuunnitelma.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – ennakoivaa työsuojelua. 1. painos. Painojussit Oy.
- Anias, P., Koskenvesa, A. & Mäkeläinen, J. 2015. Esimiehen työsuojeluopas. 2. painos. Savion Kirjapaino Oy.
- Haapajärven kaupunki. 2017. Tervetuloa Haapajärvelle. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.haapajarvi.fi/tervetuloa_haapajarvelle. Viitattu: 2.11.2017.
- Huumo, K. 2006. KPO - Pohjalaisten oma kauppa 100 vuotta. Kokkola: Art-Print Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kujala, P. 2017. Osuuskauppa KPO ABC-ryhmäpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 17.5.2017.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>. Viitattu 18.10.2017.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu:18.10.2017.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Olkkola, K. Osuuskauppa KPO LähiABC Haapajärven liikennemyymäläpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu 1.5.2017.

Palvelualojen ammattiliitto – PAM. 2017. www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/koe-aika.html>. Viitattu 18.10.2017.

Rauramo, P & Harjanne, K. 2009. Kaupan työsuojelu. Työturvallisuuskeskus.

S-ryhmä. 2017a. S-ryhmä. www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>. Viitattu 18.10.2017.

S-ryhmä. 2017b. Osuuskauppa KPO yrityksenä. www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/kpo-yrityksena>. Viitattu: 18.10.2017.

S-ryhmä. 2017c. Abc-asetat. www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.abcasemat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>. Viitattu: 18.10.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työlainsäädäntö. Saatavissa: <http://tem.fi/tyolainsaadanto>. Viitattu 18.10.2017.

Työturvallisuuskeskus a. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Viitattu 18.10.2017.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1>. Viitattu 18.10.2017.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 18.10.2017.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.