



# Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

## HR Koordinaattorin työstä

Anjuli Jaakkola

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö HR Koordinaattorin työstä

Anjuli Jaakkola  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020



Anjuli Jaakkola

**Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö HR koordinaattorin työstä**

Vuosi

2020

Sivumäärä

81

---

Tässä opinnäytetyössä kuvataan ja reflektoidaan päiväkirjatyyppisesti kirjoittajan työskentelyä henkilöstöhallinnon tehtävissä suureen kansainväliseen konserniin kuuluvassa yrityksessä X ravintola- ja matkailualalla. Tavoitteena oli hankkia osaamista ja teoriapohjaa päivittäisen työn haasteisiin. Opinnäytetyöprosessin aikana kerättyä tietoa ja osaamista on tarkoitus hyödyntää omaan työskentelyyn sekä yrityksen toimintamallien kehittämiseen.

Opinnäytetyössä kuvataan kirjoittajan päivittäistä työtä yhdentoista viikon ajalta helmikuun lopusta huhtikuuhuon puoleen väliin. Jokaisesta työpäivästä on laadittu lyhyt selostus keskeisistä työtehtävistä ja viikon aikana esille nousseista mahdollisista haasteista tai kehityskohdista. Viikoittain kirjoittaja on laatinut analyysin kuluneen ajanjakson keskeisistä teemoista ja kerännyt teoriapohjaa näiden ympärille. Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin seuraaviin teemoihin: perhevapaat, vuosilomat, rekrytointiprosessi sekä hakijakokemus, oman työn organisoiminen ja työn tehostaminen, yhteistoimintaneuvottelut, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, palautteenanto, sisäinen viestintä sekä pitkät sairauslomat. Osaan opinnäytetyön teemoista on syvennytty tarkemmin ja yrityksen prosesseja on kehitetty hankitun tiedon pohjalta.

Opinnäytetyö ajoittuu haastavaan aikaan, jolloin yrityksen toiminta kärsii vakavasti Covid-19-pandemian aiheuttamista vaikutuksista. Odotettavissa olevien pitkän aikavälin taloudellisten seurausten vuoksi yrityksen X, kuten monien muidenkin matkailu- ja ravintola-alalla toimivien yritysten, on tehtävä vaikeita päätöksiä varmistaakseen, että yrityksen kustannuspohja on oikeassa suhteessa myynnin huomattavaan laskuun. Näin ollen yritys X käynnistää toimet henkilöstön lomauttamiseen. Opinnäytetyön viimeisten viikkojen päiväkirjamerkinnot kuvaavat tätä aikaa, mutta teoriaosuuteen on tästä huolimatta valikoitunut teemoja, jotka liittyvät päivittäisen HR-työn haasteisiin ja hyödyttävät näin kirjoittajan henkilökohtaista osaamista ja sen kehittymistä parhaiten.

Opinnäytetyön aikana kirjoittaja sai tarvitsemaansa teoriaosaamista päivittäisten työtehtävien hoitamisen tueksi, ja havainnot sekä alan kirjallisuuteen perehtyminen toivat myös näkökulmaa oman työskentelyn tehostamiseen. Kirjoitusprosessin aikana syntyi myös suunnitelmia yrityksen X toiminnan kehittämiseksi. Keskeisimmät niistä ovat rekrytointiprosessin uudistaminen, ohjeistuksien kirjoittaminen työntekijöille sekä oman työn tehostaminen.

Asiasanat: palveluliiketoiminta, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työlainsäädäntö

Anjuli Jaakkola

**Learning Diary Thesis on HR Coordinator's Work**

Year 2020

Pages

81

---

The purpose of this paper is to describe and reflect in a diary-like way about the author's work in a Human Resources (HR) position at a large global organization in the travel and hospitality industry, as well as to gain knowledge and a theoretical basis to tackle the challenges of daily work. The aim was to utilize the information and expertise gathered during the thesis process to develop one's personal work as well as the company's operating models. The paper describes the author's daily work on an eleven-week period from February to April. For each working day, a brief description was written of the main work tasks and possible challenges or areas of development that emerged during the week. Each week, the author prepared an analysis of the main themes of the past week and gathered a theoretical basis around them. This paper discusses the following themes: family leaves, the recruitment process, improving personal organization skills and work efficiency, co-operation negotiations, well-being at work, orientation for new employees, feedback, internal communication and long sick leaves. Some of the themes of the paper have been covered in more detail and the company's processes have been developed based on the acquired knowledge.

The paper has been written during a challenging time, when the company's operations have suffered severely from the consequences of the Covid-19 pandemic. Due to the expected long term economic consequences of the pandemic, company X, like many other businesses operating in the travel and hospitality sectors, has had to make difficult decisions to ensure its cost base was proportionate to the considerable drop in sales and therefore had to take an unfortunate step of making some employees redundant. The learning diary entries of the final weeks of the thesis describe this time period, but the theoretical part is nevertheless covering themes related to the challenges of daily HR work and thus benefits the author's personal skills and their best development.

During the writing process, the author gained the theoretical knowledge needed to support the performance of daily work tasks, and the findings as well as becoming acquainted with the literature in the field which also provided enhancement of one's own work efficiency. During the writing process, several ideas for developing the operations of company X were also generated, such as renewing the recruitment process, developing policies and enhancing own working efficiency by reforming better working habits. Some of the plans were already carried out during this thesis and some remained as development projects for the future.

Keywords: service business, human resource management, work well-being, work legislation

## Sisälllys

1	Johdanto.....	6
	1.1.1 Yritys .....	7
	1.1.2 Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö.....	8
	1.1.3 Oma työnkuva .....	8
2	Viikko 1 .....	12
	2.1 Perhevapaat .....	15
3	Viikko 2 .....	17
	3.1 Pitkät sairauslomamat .....	20
4	Viikko 3 .....	22
	4.1 Rekrytointiprosessi ja hakijakokemus .....	26
5	Viikko 4 .....	30
	5.1 Yhteistoimintaneuvottelut.....	34
6	Viikko 5 .....	36
	6.1 Oman työn tehostaminen ja organisointi .....	39
7	Viikko 6 .....	41
	7.1 Palautteen anto .....	44
8	Viikko 7 .....	46
	8.1 Työhyvinvointi .....	49
9	Viikko 8 .....	53
	9.1 Sisäinen viestintä.....	56
10	Viikko 9 .....	59
	10.1 Vuosilomat .....	61
11	Viikko 10.....	64
	11.1 HR-tunnusluvut .....	66
12	Viikko 11.....	68
	12.1 Osaamisen kehittäminen .....	69
13	Yhteenveto ja pohdinta .....	72
	Lähteet.....	75
	Kuviot .....	78
	Taulukot .....	78

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjamuotoisena työnä, jossa käsitellään työelämässä ajankohtaisia henkilöstöjohtamisen eri teemoja sekä reflektoidaan, kehitetään ja arvioidaan omaa osaamista ja sen kehittymistä suhteessa teoriaan. Työn tavoitteena on tarkastella yhtätoista erilaista henkilöstöjohtamisen teemaa tietoperustan muodossa. Tietoperustan pohjalta reflektoidaan ja pohditaan nykyisiä tapoja toteuttaa näitä osa-alueita sekä suunnitellaan, kuinka työtä ja prosesseja voidaan tehostaa sekä yksinkertaistaa parhaiden mahdollisten tulosten aikaansaamiseksi. Toiveiden mukaisesti käsittelen yritystä opinnäytetyössäni anonymisti siten, ettei yritystä tai siellä työskenteleviä henkilöitä pystytä tunnistamaan.

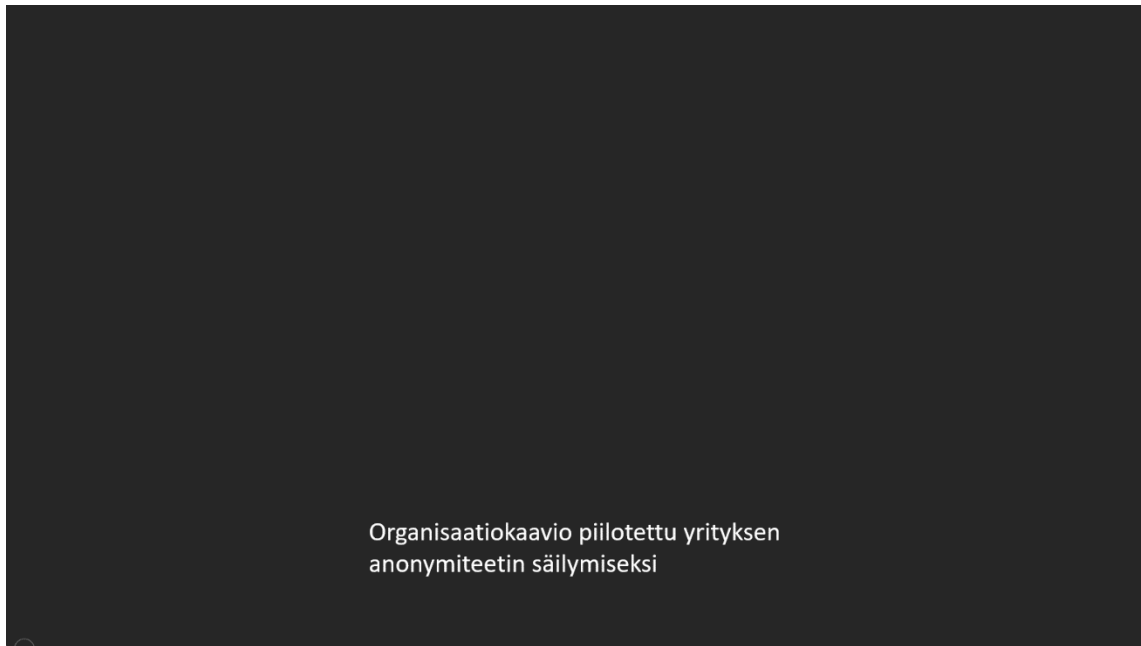
Työnkuvani yrityksen henkilöstöhallinnossa on laaja ja se käsittää lähes kaikki tunnetut henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon osa-alueet. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointi, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi ja palkitseminen, raportointi, työsuhteen elinkaaren hoitaminen sekä esihenkilöiden ja johdon tukeminen henkilöstöasioissa. Päivittäisten hallinnollisten työtehtävien ohella pyrin tulevien viikkojen aikana kehittämään käytänteitä ja työskentelytapoja teorian pohjalta. Opinnäytetyössäni tulen käsittelemään alla olevan kuvion 1 mukaisia teoria-aihealueita.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettiset aihealueet

### 1.1.1 Yritys

Työskentelen yrityksessä, joka tarjoaa maailmanlaajuisesti ravintolapalveluita. Yritys kuuluu suureen kansainväliseen konserniin, jolla on toimintaa yli 30 maassa ympäri maailmaa. Suomessa työntekijöitä on 350, joiden työpanosta täydentää noin 150 hengen joukko vuokratyöntekijöitä. Yrityksen johtoryhmään kuuluu viisi jäsentä, joista neljä työskentelee Suomen organisaatiossa ja yksi globaalissa organisaatiossa.



Kuvio 2: Kaavio taustaorganisaatiosta

### 1.1.2 Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

Kirjoitan opinnäytetyössäni päiväkirjaa yhdentoista viikon ajalta, johon mahtuu jopa kahdet yhteistoimintaneuvottelut. Ensimmäisiä YT-neuvotteluita en käsittele työssäni, mutta Covid19 -viruksen aiheuttamat vaikutukset työhöni olivat niin mittavat, että erittelen jälkimmäisiä yhteistoimintaneuvotteluita ja niiden vaikutuksia työssäni syvemmin. Koska opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli syventää osaamistani eri HR:n toiminnoissa, valitsin teemoiksi viikkoanalyysihin loppuviikkojen yhteistoimintaneuvotteluihin painottuvasta tilanteesta huolimatta sellaisia teemoja, joiden koin hyödyttävän minua ammatillisen osaamisen kehittymisessä parhaiten.

### 1.1.3 Oma työnkuva

Yllä olevassa kuviossa 2 näkyy yrityksen taustaorganisaatio. Toimin yrityksessämme HR Koordinaattorina, ja tiimiin kuuluu lisäksi toinen HR Koordinaattori sekä HR Assistentti. Esimiehenämme toimii yrityksen henkilöstöjohtaja. Esimiehellämme on varsin laaja työnkuva, joten hoidamme laajalti koko HR-toimintoja ja saamme paljon vastuuta eri HR:n osa-alueista.





Kuvio 3: Tyypilliset HR-toiminnot (Männistö 2017)

Männistö (2017) kuvaa HR:n tyypillisiksi toiminnoiksi yllä olevassa kuviossa 3 esitellyjä osa-alueita. Näistä jokainen kuuluu tämänhetkiseen työnkuvaani. Työssäni hoidan rekrytointiprosessin alusta loppuun yrityksessämme. Prosessiin kuuluu toki paljon muitakin henkilöitä, mutta huolehdin sen suunnittelusta etenemisestä ja koordinoin siihen liittyviä asioita. Yksinkertaistettuna rekrytointiprosessissamme käyn listapalavereissa läpi työntekijätarvetta, laadin työpaikkailmoituksen, käyn läpi hakemuksia, haastattelen ehdokkaita, teen esimiehen kanssa yhteistyössä valinnan, viestien hakijoiden kanssa sekä kirjoitan työsopimuksen valittujen tekijöiden kanssa. Rekrytointi yrityksessämme on erittäin aikaa vievää ja haluaisin siirtää vastuuta rekrytoinneista enemmän esimiehille. Tulen käsittelemään rekrytointia tässä opinnäytetyössä teorian kautta tarkemmin ja laadin siitä tulevaisuudessa prosessisuunnitelman, jota voisimme yrityksessä mahdollisesti vastaisuudessa hyödyntää.

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa työtäni. Tähän osa-alueeseen osallistuu lisäksi toimipisteiden esimiehet, johto ja käyttämämme vuokrahenkilöstöyritys. Johto antaa tietoomme tuntitavoitteita sekä tavoitteita vuokratyöntekijöiden käytöstä ja pyrimme muiden edellä listaamieni tahojen kanssa pääsemään näihin tavoitteisiin. Pidämme kerran viikossa

sisäisen palaverin työvuorolistojen suunnittelusta ja kerran kuukaudessa laajennetun palaverin työvuorolistoihin liittyen, johon osallistuu myös käyttämämme vuokratyövoimayritys. Näin monen osallistuvan tahon kanssa on äärimmäisen tärkeää, että toiminta ja suunnittelu on läpinäkyvää sekä kommunikaatio tehokasta ja avointa.

Palkkahallinto yrityksessämme on ulkoistettu, mutta se vaatii meidän päässä tiettyjä toimia. Kahdesti kuussa lähetämme tunti- ja palkkatiedot sekä palkka-aineistot palkkahallintoon, joiden pohjalta palkat maksetaan. Lisäksi prosessiin liittyy paljon manuaalista laskemista ja muita toimia, sillä tällä hetkellä palkkajärjestelmämme ja tuntijärjestelmämme eivät toimi vielä täydellisesti. Haasteet järjestelmien kanssa ovat kuitenkin olleet uran alkuvaiheessa erittäin opettavaisia, sillä osaan nyt laskea kaiken manuaalisesti tarvittaessa. Välillä joudumme laskemaan työvuorolistoilta tehdyt tunnit, ilta- sekä yöllisten määrät ja lähettämään aineistot palkkahallintoon, jonka mukaan he laittavat palkan maksuun työntekijöille. Vastaamme työntekijöille kysymyksiin palkoista, palkkakuitin lukemiseen liittyvistä haasteista sekä hoidamme kommunikaation palkkahallinnon ja yrityksemme työntekijöiden välillä. Palkkahallinnon kanssa kehitämme jatkuvasti toimintaa muun muassa kuukausittaisella laadunseurantapalaverilla ja ratkomme järjestelmiin liittyviä haasteita lähes päivittäin.

Sitouttaminen ja palkitseminen kuuluvat myös työtehtäviimme. Tässä tärkeintä on tehokas viestintä sekä työntekijöiden motivointi. Sitouttamista ja palkitsemista yrityksessämme tehdään erilaisin tavoin. Uramahdollisuudet, kehityskeskustelut, koulutus, palautteenanto, palkkaneuvottelut sekä kuukausittaiset rahapalkinnot ovat palkitsemisen ja sitouttamisen välineitä. Vaihtuvuus yrityksessämme on melko suuri, mutta siihen vaikuttaa esimerkiksi suuri opiskelijoiden osuus henkilöstössämme.

HR:n vastualueisiin kuuluu lisäksi muutoksen johtaminen. Tässä tärkeimpiä välineitä ovat tehokas kommunikaatio ja kuuntelu. Kun onnistumme tekemään muutoksia, jotka perustuvat työntekijöiden toiveisiin ja kehitysehdotuksiin, otetaan ne usein hyvin vastaan. Vastarintaa löytyy toki aina, mutta usein tehokkaalla kommunikaatiolla saadaan tilanteet hoidettua siten, että muutokset koetaan positiivisiksi. Ajamme myös paljon muutosta eteenpäin HR:n sisällä ja kehitämme toimintaamme jatkuvasti. Tutkimme mahdollisuuksia toimia tehokkaammin, saada uusia työkaluja käyttöömme, yksinkertaistaa prosesseja sekä luoda uusia asioita arjen sujuvoittamiseksi. HR:n sisäisen toiminnan kehittämistä hyötyy tietysti viimekädessä henkilöstömme.

Syksyllä ryhdyin lähettämään koulutuslinkkejä ihmisille erilaisista pakollisista, konsernimme vaatimista koulutuksista. Kirjoitin viestin, jossa kerroin, että koulutukset ovat pakollisia ja ne tulisi suorittaa tiettyyn päivämäärään mennessä. Vastaanotto tälle oli kamala. Myöhemmin reflektoin koulutuksiin liittyvää viestintää ja ymmärsin, etten ollut alustanut asiaa yhtään.

Koulutuksista olisi ollut hyvä kertoa hyvissä ajoin, jonka jälkeen olisi ollut tärkeää avata tarkemmin niiden tarkoitusta ja niiden tuomaa lisäarvoa työntekijöillemme. Uskon, että paremmalla kommunikaatiolla koulutuksien tuoma arvo olisi päässyt paremmin esille, eikä olisi aiheuttanut harmitusta työntekijöissä. Tämä oli omalla tavallaan hyvä kokemus minulle ja otin siitä varmasti opikseni seuraavaa kertaa varten.

Johtamisen suunnittelu ja sen kehittäminen on mielestäni äärimmäisen tärkeä osa-alue työssämme, mutta valitettavasti se jää vähälle huomiolle hektisen ja kovin kiireisen arkemme keskellä. Hyvä esimiestyö on viihtymisen ja sitoutumisen kannalta työntekijöille avainasemassa. Monesti suurissa yrityksissä työntekijät etenevät esimiestehtäviin oltuaan yrityksessä tietyn määrän vuosia. He ovat äärimmäisen taitavia työssään, mutta kaikilla ei välttämättä ole tarvittavia esimies- ja johtamistaitoja. Tähän toivon jatkossa ehtiväni tehdä muutoksen. Tällä hetkellä rakenteilla on koulutusportaali työntekijöillemme, jota on tarkoitus hyödyntää perehdyttämisessä sekä jatkuvassa osaamisen kehittämisessä. Koulutusportaaliin toivon ehtiväni rakentaa esimiesosion, josta löytyy tietoa, työkaluja ja menetelmiä esimiehille arjen tilanteisiin.

Työhyvinvointi kuuluu myös vastuualueisiimme HR:ssä. Lähetämme työntekijöillemme neljä kertaa vuodessa työhyvinvointikyselyn, josta keräämme aina koosteen ja käymme tuloksia läpi esimiesten kanssa. Keräämme kehitysehdotuksia, ja pohdimme yhdessä, kuinka voisimme toteuttaa tai soveltaa näitä ehdotuksia. Neuvottelemme eri palveluntarjoajien kanssa erilaisista mahdollisuuksista toteuttaa valmennusta, liikuntaseteleitä, liikuntatapahtumia, luentoja sekä monia muita erilaisia hyvinvointia ja jaksamista tukevia aktiviteetteja. Toinen puoli hyvinvointia on esimerkiksi työilmapiiri. Ratkomme haasteita toimipisteissämme ja käymme keskusteluita tarvittaessa luottamusmiehemme ja työntekijöiden kanssa. Meillä on käytössä varhaisen tuen malli, jota käytämme esimerkiksi tapauksissa, kun työntekijällä on kertynyt pitkältä aikaväliltä tietty määrä poissaoloja. Olemme paljon yhteydessä myös työterveytemme kanssa, josta saamme tukea ja ohjeita työntekijöille arkeen.

Työhöni kuuluu yllä mainittujen osa-alueiden lisäksi valtava määrä muita työtehtäviä. Työympäristömme vaatii muun muassa paljon turvallisuusasioiden hoitamista, joita käymme läpi työntekijöiden kanssa sekä kommunikaatiota viranomaisten ja tarkastajien kanssa. Lisäksi oppilaitosyhteistyö, harjoittelut, perehdyttämien, uutiskirjeen ja muun viestinnän hoitaminen, riitatilanteiden ratkominen, raportointi johdolle sekä strategian soveltaminen ja viestintä toimintaamme ovat joitakin työtehtäviäni.

## 2 Viikko 1

Maanantai 10.2.

Työviikkoni alkoi sähköpostin läpikäymisellä. HR-osastolla on käytössä omat henkilökohtaiset sähköpostit sekä yhteinen tiimin keskitetty sähköpostilaatikko. Yhteiseen sähköpostiimme merkitsemme aina värikoodilla vastuuhenkilön, joka hoitaa kunkin viestin. Viestejä oli tullut muun muassa työsuhteen purkamisesta koeajalla, palkankorotuspyyntöjä, työhakemuksia, sairauslomapäivien päivityspyntöjä sekä työaikamuutosilmoituksia.

Vastasin aamulla viesteihin ja päivitin työvuorojärjestelmäämme sairauslomapäiviä sekä muuttuneita työaikoja edellisellä palkkajaksolla. Lukitsemme työaikajärjestelmässä aina päättyneen kahden viikon palkkajakson, jotta esimiehet eivät käy muuttamassa työaikoja enään sen jälkeen, kun palkka-aineistot ovat lähteneet järjestelmästä palkkahallintoon. Tällöin muutokset jäävät järjestelmään, eivätkä ne lähde enää palkanlaskijoiden tietoon. Kun ilmoitukset tulevat HR:n kautta, pystymme viestimään muutokset palkkahallintoon ja nämä tulevat siten huomioituksi palkoissa. Lisäksi hoidamme taustaorganisaation työvuorojen päivityksen, kun taas operaatiopuolella päivitykset hoitavat jokaisen pisteen esimies. Aamupäivän aikana vastasin useisiin puheluihin ja hoidin näihin liittyviä tehtäviä pois sekä ohjeistin esimiehiä ja työntekijöitä palkitsemiseen, palkkoihin sekä työtehtävien muutoksiin liittyvissä asioissa.

Lounaan jälkeen osallistuin HR-osastomme ja palkkahallinnon kuukausittaiseen laadunseurantapalaveriin, jossa käsittelemme aina ajankohtaisia asioita, sekä käymme läpi prosesseja ja yritämme löytää parempia toimintatapoja. Palaverissa käsitelimme muun muassa 2020 vuodelle päivitettyä palkkojen lisäajoaikataulua sekä materiaalien toimitusten aikaistamista. Työntekijöiltä tulleen palautteen mukaisesti aikaistimme aikatauluja palkanmaksussa, jotta saisimme toimitettua palkkakuitit päivää aikaisemmin työntekijöillemme. Kävimme lisäksi läpi haasteita työaikajärjestelmän palkkalajeista sekä palkkakoodeista.

Tammikuussa ilmoitimme operaatioihin toimittavamme lomapäiväsaldot jokaiseen pisteeseen helmikuun aikana, jotta työntekijämme pystyisivät antamaan kesälomatoiveet HR-tiimin hyväksyttäväksi. Lomasaldot eivät kuitenkaan tallennu oikein järjestelmässämme, joten laadunseurantapalaverissa kävimme myös läpi lomasaldoja palkkajärjestelmästä. Ongelmana lomapäivien kanssa oli edellisiltä vuosilta jääneet käyttämättömät lomapäivät, jotka sekoittivat järjestelmät. Palaverissa sovittiin, että palkkahallinto lähettää meille HR-osastolle raportin jokaisen työntekijän lomapäiväsaldoista ja kävisimme sen läpi ja korjaisimme, kun olisimme saaneet lomasaldot lasketuksi työvuorolistojen pohjalta.

Palaverin jälkeen osallistuin vielä järjestelmäprojektimme palaveriin, jossa käytiin läpi projektin etenemistä ja keskeisiä kysymyksiä. Palaverin jälkeen kirjasin itselleni ylös keskeneräisiä ja tekemättömiä tehtäviä seuraavalle päivälle.

Tiistai 11.2.

Katsoin aamulla sähköpostit läpi sekä soitin takaisin kahdelle työntekijälle, jotka olivat yrittäneet tavoittaa minua. Toinen soittaja oli työnhakija, joka tiedusteli rekrytointiprosessin etenemisestä ja toinen työntekijä, joka kysyi lomapäiväsaldoista. Ryhdyin tämän jälkeen käymään läpi itselleni kirjoittamia tehtäviä. Soitin kaksi työnhakijaa haastatteluun toimistollemme sekä keskustelin käyttämämme vuokrahenkilöstöyrityksen asiakkuuspäällikön kanssa mahdollisesta koeaikapurusta. Välitin hänelle yksityiskohtaiset palautteet esimiehiltä sekä sovimme päivän koeaikapurulle. Ilmoitin esimiehillemme tästä sekä teimme valmistelut työsuhteen purkamisesta järjestelmiimme.

Tämän jälkeen lähdin terminaaliin lounaalle kollegani kanssa. Kiersimme samalla toimipisteitämme ja vaihdoimme kuulumiset. Yritän kiertää toimipisteitä aina kun mahdollista, sillä työntekijät ovat antaneet hyvää palautetta HR:n läsnäolosta ja ”näkymisestä” kentällä. Mielestäni on mukavaa myös keskustella työntekijöidemme kanssa ja kysellä heiltä kuulumisia. Asioita on aina mukavampi hoitaa kasvojen kuin sähköpostin välityksellä sekä kynnys kysyä asioista madaltuu, kun on fyysisesti läsnä heidän työpisteillään. Tämä on myös hyvä mahdollisuus jakaa heille positiivista asiakaspalautetta.

Lounaan jälkeen lähdin takaisin toimistolle ja valmistauduin tulevaan palaveriin potentiaalisen palveluntarjoajan kanssa. Olen jo pitkään pohtinut mahdollisuutta hyödyntää videomateriaalia rakenteilla olevassa koulutusportaalissamme. Kirjoitin tarpeita ja kysymyksiä ylös ennen myyjän tapaamista. Palaverissa kävi ilmi, että heiltä on myös mahdollista saada työkalu videorekrytointiin. Tämä oli erityisen mielenkiintoista ja pyysin tarjouksen heti työkalun käyttöönotosta. Palaverin jälkeen juttelin esimieheni kanssa video- sekä videorekrytointityökalun ostamisesta. Hän pyysi minua tekemään laskelmia konsernimme IT-johdolle, sillä näin pystyisimme osoittamaan investointien kannattavuuden ja hyödyn paremmin. Hahmottelin laskelmat nopeasti, mutta koska kello oli jo paljon, päätin viimeistellä ne seuraavana päivänä kollegani kanssa.

Keskiviikko 12.2.

Aamulla lähdimme kollegani kanssa heti terminaaliin erääseen rauhalliseen ja viihtyisään toimipisteeseemme tekemään laskelmia loppuun. Teimme laskelmista vielä PowerPoint-esityksen ja esitimme yksinkertaistetut laskelmat siinä sekä lisäsimme vielä alkuperäisen tarjouksen videotyökalusta liitteeksi esitykseen. Myyjä oli eilisessä palaverissamme luvannut toimittaa tarjouksen rekrytointityökalusta viikon loppuun mennessä, joten lupasimme

konsernimme IT-johdolle lähettää sen vielä jälkikäteen. Kävimme tervehtimässä terminaalissa vielä työntekijöitämme. Kävimme kierroksen jälkeen lounaalla ja palasimme takaisin toimistolle. Viikottainen HR-aamupalaverimme oli siirtynyt iltapäivälle, joten pidimme sen poikkeuksellisesti lounaan jälkeen.

HR-palaveriin osallistuu aina kolmen hengen HR-tiimimme sekä esimiehemme. Kävimme läpi ajankohtaisia HR-asioita sekä lomasaldotilannetta ja toimenpiteitä päivien laskemiseksi. Palaverin jälkeen osallistuin kuukausittaiseen palaveriin vuokrahenkilöstöyrityksemme edustajien kanssa. Kävimme läpi kesärekrytointeja ja sitä, kuinka saisimme laskettua kesätyöntekijätarpeen mahdollisimman sujuvasti. Sovimme, että tiedustelisimme osaaikaisilta työntekijöiltämme heidän kiinnostustaan tehdä kesän aikana enemmän tunteja sekä laskisimme henkilön tulevan kesän lomasaldot, jonka jälkeen tietäisimme tarkemmin tilanteen. Kesätyöntekijätarpeen kartoituksessa meidän tulee konsultoida esimiehiämme sekä yrityksen johtoa kesän tuntisaldoista ja myyntiennusteista. Yksi vuokrahenkilöstöyrityksen yhteyshenkilöistä oli hiljattain vaihtunut, joten kävimme myös läpi hänen kanssaan käytännön asioita ja toimintatapoja. Takaisin toimistolle päästyäni tein pikaisesti HR-esityksen vielä seuraavan aamun yleiseen kuukausipalaveriin, johon osallistuu johto, esimiehet sekä tukitoiminnot.

Torstai 13.2.

Aamulla lähdin hieman aikaisemmin toimistolle, sillä pakkasimme uusia avainnauhoja valmiiksi jokaisen toimipisteen edustajalle jaettavaksi pisteissä työntekijöille. Palaverissa käsitelimme kuluneen kuukauden tuloksen ja matkustajamäärien kehityksen. Muita teemoja palaverissa olivat vastuullisuus, yhteistyö hyväntekeväisyysyhdistyksen kanssa, markkinointitoimenpiteet ja niiden vaikutukset tilikauden alusta sekä business-suunnitelma tilikaudelle. Palaverissa käytiin lisäksi läpi käynnissä olevia projekteja, uusia toimipisteiden avauksia sekä esittelin HR:n osalta tunnuslukuja ja ajankohtaisia HR-asioita. Kuukausipalaveri kestää aina puolille päivin, eli lähdimme yhdessä tiimin kanssa syömään suoraan palaverista.

Lounaan jälkeen lähdin suoraan haastattelemaan työntekijäehdokasta yhteen ravintoloistamme. Haastattelun jälkeen lupasin palata kandidaatillemme seuraavalla viikolla. Toimistollemme päästyäni laitoin kyseisen keittiön esimiehelle vielä koosteen haastattelusta sekä kandidaatin ansioluettelon ja hakemuksen. Lisäsin vielä itselleni kalenterimuistutuksen seuraavalle viikolle päätöksen ilmoittamisesta työnhakijoille.

Perjantai 14.2.

Päivän agendalla oli käydä läpi viestitulvaa, joka odotti sähköpostissa. Eilisen tiukan aikataulun vuoksi en ehtinyt vastailemaan sähköpostiin juurikaan, joten niitä odotti nyt postilaatikossani useita kymmeniä. Sähköpostia tuli muun muassa palkkahallinnosta

puuttuvista sairauslomatodistuksista, äitiysloman aloittamisesta ja siihen liittyvästä palkanmaksusta, palkoista, sekä lomapäivien saldoista. Päätimme kollegoideni kanssa kirjoittaa yhteisen viestin vielä kertaalleen henkilöstöllemme lomapäiväsaldosta, sillä kyselyitä niihin liittyen tuli paljon. Lupasimme toimittaa kaikille esimiehille lomapäivien saldot seuraavalla viikolla.

Sain myös sähköpostiini luvatus tarjouksen rekrytointityökalusta, joten lähetin materiaalin edelleen esimiehelleni, joka toimitti sen konsernimme IT-johdolle. Vastasin useisiin palkkakyselyihin työntekijöiltämme. Kyselyitä palkoista tulee aina reilusti palkanmaksupäivinä kuukauden 20. päivä sekä kuun viimeisenä päivänä. Viikonlopun vuoksi palkka maksettiin työntekijöille jo poikkeuksellisesti perjantaina. Lähetin pyynnön palkkahallintoomme mahdollisesta palkkauitin lukuohjeesta, jonka voisimme toimittaa työntekijöillemme. Useat työntekijät eivät ymmärrä, kuinka palkkauittia tulee lukea ja tulkita sekä vastailu palkkauittien merkinnöistä työllistää HR-osastoa paljon. He lupasivat toimittaa lukuohjeen seuraavalla viikolla.

## 2.1 Perhevapaat

Kyselyitä perhevapaiden ilmoittamisesta ja niiden palkanmaksusta tuli viikon aikana useita. Ensimmäisen viikon viikkoanalyysissä keskityn siis näihin teemoihin ja haluan selvittää, kuinka prosessi tällä hetkellä tulisi hoitaa. Tästä teen myös prosessikuvauksen HR-osastollemme, jotta sitä voidaan tarvittaessa hyödyntää ja antaa yhtenäistä, oikeaa tietoa työntekijöillemme. Ohjeistus työntekijöille perhevapaiden ilmoittamisesta ja palkanmaksusta löytyy opinnäytetyön liitteistä. Tämän dokumentin voi siis toimittaa aina henkilölle, joka on jäämässä perhevapaille ja näin tarjota tietoa sekä tukea asioiden hoitamiseen oikea-aikaisesti. Teoriaosuudessani käsittelen ainoastaan yrityksemme yleisimpiä perhevapaiden muotoja, eli äitiysvapaata, vanhempainvapaata, hoitovapaata, isyysvapaata sekä tilapäistä hoitovapaata.

Perhevapaiden ajatuksena on taata työntekijöille mahdollisuus sovittaa työelämä sekä perhe-elämä mutkattomasti yhteen (Työsuoja 2016). Työntekijällä on Työsopimuslain (55/2001) 4 luvun 1 §:n mukaan oikeus olla pois työstä äitiys-, isyys- ja vanhempainrahakaudella. Työntekijällä on oikeus tehdä osa-aikatyötä vanhempainrahakauden aikana (Työsopimuslaki 2001/55, 4 luku 2 §.) Äitiysvapaa kestää 105 päivää, vanhempainvapaa kestää 158 päivää ja se voidaan jakaa enintään kahteen osaan, joiden tulee olla kahdentoista arkipäivän mittaisia vähintään. Hoitovapaa voi kestää siihen saakka, että lapsi täyttää kolme vuotta. (Kela 2020).

### **Perhevapaasta ilmoittaminen**

Kaikista perhevapaista tulee ilmoittaa työnantajalle vähintään kaksi kuukautta ennen vapaiden alkamista. Mikäli työntekijän puolison työstä ja hoidon järjestämiseen johtuvista syistä ei pystytä ilmoittamaan vapaan alkamisesta, riittää kuukauden ilmoitusaika, mikäli siitä ei tule vakavaa haittaa työnantajan toiminnalle. Perustellulla syyllä voi työntekijä siirtää ajankohtaa tai pituutta kuukauden ilmoitusajalla (MaRaVa TES 45-46.)

### **Perhevapaiden kesto**

Äitiysvapaan voi aloittaa 30-50 arkipäivää ennen lapsen arvioitua syntymäaika ja sen kesto on yhteensä 105 arkipäivää (maanantaista lauantaihin, josta luetaan pois arkipyhäpäivät). Mikäli työntekijä haluaa työskennellä äitiysvapaan aikana, on se mahdollista sunnuntaisin ja arkipyhinä ilman, että se vaikuttaa äitiysrahan määrään. Isyysvapaa on enintään 54 arkipäivää. Isä saa olla kotona äidin kanssa yhtäaikaaisesti 1-18 arkipäivää. (Kela 2020.)

Vanhempainvapaalle voi jäädä kumpi vain vanhemmista. Yhteensä vanhempainvapaata on 158 arkipäivää. Arkipyhänä tai sunnuntaina tehty työ ei vaikuta vanhempainrahan määrään. Vanhempainvapaan voi myös jakaa vanhempien kesken. (Kela 2020.)

Hoitovapaalla voi olla siihen saakka, kun lapsi täyttää 3 vuotta. Hoitovapaan aikana voi tehdä työtä ilman, että se vaikuttaa hoitorahan määrään. Työskentely saattaa kuitenkin vaikuttaa hoitolisän määrään. (Kela 2020.)

Alle 10-vuotiaan lapsen sairastuessa työntekijä voi olla tilapäisellä hoitovapaalla enintään neljä työpäivää putkeen. Työntekijän tulee ilmoittaa tästä työnantajalle. Työnantaja voi pyytää hoitovapaasta halutessaan esimerkiksi sairauslomatodistuksen tai muun luotettavan selvityksen. (TSL 55/2001, luku 4 § 6.)

### **Palkanmaksu ja vuosiloma perhevapaiden aikana**

Työsopimustlain (55/2001) 4 luvun 8 §:n mukaan työnantaja ei ole velvollinen maksamaan työntekijöille palkkaa perhevapaiden ajalta. palvelualojen työehtosopimuksen 5 luvun 26 § kuitenkin määrää maksettavaksi ensimmäisen kolmen kuukauden ajalta peruspalkan sekä Kelan maksaman päivärahan erotuksen (2018, 46). Työehtosopimus (2018, 46) määrittelee siis, että mikäli työntekijä on ollut työsuhteessa ennen äitiysvapaan alkamista vähintään vuoden (12 kuukautta), maksaa työnantaja äitiysvapaan alusta kolmen kuukauden osalta kelan maksaman päivärahan ja peruspalkan erotuksen. Työntekijän on kuitenkin toimitettava Kelan päätös tukien maksamisesta työnantajalle. Palkka maksetaan samalla kaavalla kuin sairauslomapalkka. Mikäli työntekijä ei kuitenkaan palaa takaisin työhön perhevapailta, voidaan maksettu palkka periä takaisin (MaRaVa TES, 46.)



Työnantajalla on velvollisuus tarjota aikaisempaa työtä perhevapailta palaavalle työntekijälle. Mikäli tämä ei onnistu, tulee työntekijälle tarjota aikaisempaa vastaavaa työtä, joka on työsopimuksen mukaista. (TSL 55/2001, 4 luku 9 §.)

Vuosilomalaissa (2005/162, 2 luku 7 §) on määrätty, että äitiys-, isyys- sekä vanhempainvapaalta ansaitsee vuosilomapäiviä maksimissaan 156 työssäolon veroisen päivän ajalta. Tämä vastaa noin kuuden kuukauden jaksoa. Tämän aikana vuosilomapäiviä kertyy sopimuksen mukaisesti kaksi tai kaksi ja puoli kuukautta kohden.

Vuosilomalain (2005/162, 5 luku 24 §) mukaan työnantaja ei pysty osoittamaan vuosilomaa pidettäväksi äitiys- tai isyysvapaan aikana. Mikäli tämä estää vuosiloman pidettäväksi lomakaudella, voidaan loma antaa työntekijälle puolen vuoden kuluessa vapaajakson päättymisestä. Käytännössä siis työnantaja pystyy myös määräämään loman esimerkiksi vanhempain- tai hoitovapaaajakson aikana. Suositeltavaa lienee kuitenkin neuvotella loman ajankohdasta yhdessä työntekijän kanssa.

### 3 Viikko 2

Maanantai 17.2.

Aloitin päivän tavanomaisesti sähköpostien läpikäymisellä. Nämä luettuani ja niihin vastattuani lukitsin työaikajärjestelmästäme päättyneen palkkajakson ja tein palkka-ajon. Lähetin tuntitiedot palkkahallintoomme käsiteltäväksi. Seuraavaksi siirryin käymään läpi laskuja. Sain yhtä laskua lukuun ottamatta kaikki hyväksytyä. Eräs lasku oli selkeästi virkistyspäiviltä, mutta emme tienneet mikä osasto oli käynyt viettämässä näitä. Soitin läpi kaikkien ravintoloidemme esimiehet ja viimein tavoitin oikean tiimin. Lisäsin laskulle osallistujalistan ja merkitsin heidän virkistysbudjetin käytetyksi.

Lounaan jälkeen olin saanut sähköpostiini palkkakuitin lukuohjeen palkkatoimistosta. Se oli melko vanha versio, sillä siinä puhuttiin muun muassa JP-päivistä (juhlapyhäpäivistä), joita ei enää ole. Muuta ohjetta ei kuitenkaan yhteyshenkilön mukaan ollut, joten päätimme olla lähettämättä ohjeistusta, sillä todennäköisesti vanhentunut ohje aiheuttaisi enemmän hämmennystä kuin apua.

Laadin seuraavaksi listan henkilöistä, jotka työskentelivät yrityksessämme vuokrahenkilöstöyrityksen kautta, jotka voitaisiin ottaa yrityksemme omille kirjoille. Sopimuksessa vuokrahenkilöstöyrityksen kanssa on määritelty tietty aika, jonka jälkeen voisimme siirtää työntekijän omille kirjoille, eli työntekijästä tulisi vakituinen työntekijä. Listan laadittuani varmistin vielä vuokrahenkilöstöyrityksestä vaaditun aikajakson täyttymisen sekä pyysin kyseisten työntekijöiden palkkatiedot. Ryhdyin soittamaan henkilöitä läpi ja sovin

muutaman työntekijän kanssa ajan työsopimuksen allekirjoitukseen. Loppupäivän vastailin puheluihin sekä sähköposteihin. Perjantaina minä ja kollegani olimme laittaneet palkkahallintoon joitakin korjauspyyntöjä palkkoihin työntekijöiden yhteydenottojen jälkeen. Nyt korjaukset olivat tulleet hyväksyttäväksi ja kävimme ne läpi sekä kuittasimme palkkahallinnolle, että ne voi laittaa pankkiin.

Tiistai 18.2.

Tänään alkoi lomapäivien laskeminen. Kävimme läpi jokaisen työntekijän työvuorolistat lomakertymiskauden alusta ja laskimme, kuinka monta lomapäivää kukin työntekijä oli ansainnut sekä kuinka monta he olivat käyttäneet edellisen vuoden saldoista. Vertasimme saamiamme saldoja palkkahallinnon tietoihin. Jouduimme joissakin tapauksissa kaivamaan työvuorolistoja jopa 2017 vuodelta lähtien. Työmäärä tässä oli valtava, joten emme saaneet läheskään kaikkia 350 henkilöä laskettua. Iltapäivällä pistäydyimme uuden toimipisteen avajaisissa. Lähdimme kollegani kanssa avajaisista suoraan työvuorolistojen suunnittelupalaveriin, jossa käytiin läpi työntekijätarvetta tuleville työvuorolistoille.

Palaverin jälkeen huomasin kalenterissani muistutuksen rekrytointipäätöksien tiedottamisesta hakijoille. Soitin vielä keittiöesimiehelle valinnasta. Teimme päätöksen, jonka jälkeen soitin kaikki hakijat läpi ja ilmoitin valinnastamme. Valitun työntekijän kanssa sovimme ajan sopimuksen kirjoittamiseen seuraavalle viikolle.

Keskiviikko 19.2.

Aamulla selasin pikaisesti sähköpostini läpi ja vastasin tärkeimpiin viesteihin ja muihin sähköposteihin vastasin palaavani asiaan mahdollisimman pian. Jatkoimme lomapäivien laskemista aamupäivän ajan. Lähdimme käymään lounaalla yhdessä koko HR-tiimin kanssa.

Lounaan jälkeen minulla oli kaksi uutta työntekijää tulossa allekirjoittamaan työsopimuksia. Työsopimusta kirjoittaessa täytän henkilöiden tiedot järjestelmäämme, josta saan tulostettua suoraan työsopimuksen. Kävimme sopimuksen vielä kohta kohdalta läpi ja tarkistimme, että kaikki on kunnossa ja sovitun mukaista. Kävin läpi molempien kanssa palkanmaksun, palkkakuitit, työterveyshuollon ja täytimme vielä joitakin pakollisia dokumentteja. Työympäristössämme työskentelyyn liittyy valtavasti kaikenlaisten papereiden täyttelyä, joten sen vuoksi työsopimuksen kirjoittamiseen varataan usein jopa puolitoista tuntia aikaa. Tarkistin vielä henkilöllisyystodistuksen ja skannasin tarvittavia dokumentteja työntekijän ”kortille” järjestelmäämme. Juttelimme molempien kanssa vielä tovin heidän odotuksistaan työstä ja yleisistä ”fiiliksistä”. Sopimuksen kirjoitus on mainio tilaisuus tutustua uusiin tekijöihin ja luoda mielikuvaa tulevasta työpaikasta - onhan HR usein ensimmäinen kontakti yrityksessä ennen työn varsinaista alkamista.

Päivän päätteeksi soitin yhdelle työntekijöistämme ja pyysin sairaslomatodistuksia koko sairasloman ajalta, sillä maksuvelvollisuus oli siirtynyt Kelalle pitkittyneen sairasloman vuoksi. Hän ei täysin ymmärtänyt, miksi tarvitsemme sairaslomatodistuksia ja totesin itse tietävän aiheesta erittäin vähän. HR työhön kuuluu valtavasti asioita ja prosesseja, joiden taustalla olevaa lainsäädäntöä ja toimintatapoja tulisi tietää. Tähän toivon siis saavani lisää teoriapohjaa, jotta osaan selittää työntekijöillemme perusteellisesti prosessin kulun.

Torstai 20.2.

Päästyäni aamulla toimistolle, olin saanut useita puheluita. Soitin näille henkilöille takaisin ja ryhdyin sen jälkeen vastaamaan sähköposteihin. Niitä oli taas päässyt kertymään rutkasti kovan kiireen ja jatkuvan puhelimen soimisen vuoksi. Aamupäivällä lähdin käymään muutamassa toimipisteessämme terminaalissa sanomassa AMK-vaihto-opiskelijaharjoittelijoillemme kiitokset ja antamassa palautteet harjoitteluista. He olivat viihtyneet harjoittelussa yrityksessämme erinomaisesti ja olivat oppineet paljon uutta. Kiittävä palaute antoisista harjoitteluista on aina mukavaa, sillä olemme hiljattain puhuneet paljon harjoitteluiden monipuolisuudesta esimiesten kanssa. Hyvää palautetta on myös mukava kertoa eteenpäin!

Lounaan jälkeen palasin toimistolle laskemaan kollegoideni kanssa lomapäiviä. Iltapäivällä saimme vihdoinkin laskettua lomapäiväsaldot. Yrityksen omille kirjoille siirtyneille vuokratyöntekijöille oltiin luvattu, että he saivat pitää lomaa palkattomasti vuokratyöntekijäyrityksessä kertyneiden lomapäivien verran (lomapalkka ja -rahat olivat maksettu vuokrahenkilöstöyrityksen lopputilin yhteydessä). Tämä tuotti taas lisähaastetta kun laskimme palkattomien lomapäivien määrän ja palkallisten ansaittujen lomapäivien määrän kaikille vakituisiksi siirtyneille työntekijöille. Saimme kuitenkin lomasaldot laskettua lopulta ja laitoimme ne tiedoksi kaikille pisteiden esimiehille, jotka ilmoittaisivat jokaiselle työntekijälle laskelmiimme pohjautuvien lomapäivien arvioidun määrän.

Perjantai 21.2.

Kirjoitin heti aamusta itselleni tehtäväälistaa päivälle. Aloitin syöttämään palkkajärjestelmäämme erilaisia palkasta vähennettäviä eriä, kuten liikuntasetelit sekä palkkaan lisättäviä summia, kuten matkalaskujen korvauksia sekä rahapalkintoja. Näiden tietojen syöttäminen on hidasta, joten aamupäivä kului näiden parissa. Kävin seuraavaksi hakemassa lounasta ja samalla kävin noutamassa postit ja henkilökuntaetukortit esimiesten toimistosta. Lounaan ajan luin ja vastasin sähköpostiini.

Iltapäivälle olin kirjoittanut tehtäväälistalleni sopimusasioiden hoitamisesta. Kävin aluksi läpi kaikki yrityksemme sopimukset ja päivitin niihin ajantasaiset yhteystiedot. Tämän jälkeen katsoin listan vanhenevista sopimuksista ja lähetin dokumentteja eteenpäin täytettäväksi.

Lähetin lisäksi erilaisia dokumentteja muutamille hiljattain aloittaneille työntekijöillemme täytettäväksi.

### 3.1 Pitkät sairauslomat

Keskiviikon tapaus pitkittyneestä sairauslomasta jäi mieleeni, sillä huomasin tietäväni asiasta ainoastaan päällisin puolin. Tässä viikkoanalyysissä keskityn siis selvittämään sairauslomaa pitkittyneessä tapauksessa. Tavoitteena on myöhemmin laatia ohjeistus työntekijöille mahdollisen pitkittyneen sairausloman varalle.

Työkyvyttömyyden aiheuttamasta ansionmenetyksestä maksetaan sairauspäivärahaa vakuutetuille henkilöille (Sairausvakuutuslaki 2004/1224 luku 8 § 1). Vakuutetuilla henkilöillä tarkoitetaan Suomen sosiaaliturvan piirissä olevia henkilöitä (SVL 2004/1224 luku 1 § 2). Sairaus- ja osasairauspäivärahaa maksaa Kansaneläkelaitos *Kela*. Sairauspäivärahaan on oikeus siltä ajalta, kun työntekijä ei pysty työskentelemään sairaudesta aiheutuvan työkyvyttömyyden takia, pois lukien karenssiaika. Sairausajan palkanmaksu määräytyy työsuhteen keston mukaan (MaRaVa TES 2018, 40). Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty palkallisen jakson pituus sairauslomatapauksissa työsuhteen keston mukaan. Työntekijän on toimitettava Kelalle lausunto työkyvyttömyydestä. Tällainen lausunto tai selvitys voi olla esimerkiksi sairauslomatodistus. Mikäli selvitystä ei toimiteta Kelalle määräajassa työntekijästä johtuvasta syystä, sairauspäivärahan maksu keskeytyy. (SVL 2004/1224 luku 8 § 4.)

Työsuhteen kesto sairastumispäivänä	Palkallisen sairasjakson pituus
<1 kk	-
1 kk - 4 kk	Sairastumispäivä ja 9 seuraavaa arkipäivää
Yli 4 kk	28 kalenteripäivää
Yli 3 v	35 kalenteripäivää
Yli 5 v	42 kalenteripäivää
Yli 10 v	56 kalenteripäivää

Taulukko 1: Sairausajan palkanmaksu työsuhteen keston mukaisesti (MaRaVa TES 2018, 40)

Työntekijällä on oikeus sairauspäivärahaan lukuun ottamatta karenssiaikaa (työkyvyttömyyden ensimmäinen päivä ja siitä laskettuna yhdeksän seuraavaa arkipäivää). Sairauspäivärahalla on enimmäisaika ja se täyttyy saman kalenterikuun lopussa, jonka jälkeisen kuukauden aikana määrä nousisi 300 arkipäivään. (SVL 2004/1224 luku 8 § 7.)

Palkanmaksu sairausajalla vaihtelee työsuhteen tyyppin mukaan. Kuukausipalkkaiselle työntekijälle maksetaan peruspalkkaa palkallisen sairasjakson aikana. Tuntipalkkaiselle henkilölle maksetaan työvuorolistan mukaisilta työtunneilta peruspalkkaa. Mikäli tuntipalkkalaisen työvuorolistaa sairausloman ajalta ei olla vielä julkaistu, palkka maksetaan edellisen kolmiviikkoisjakson keskimääräisten toteutuneiden työtuntien mukaisesti. Sairausajanpalkka maksetaan työntekijälle suoraan ja työnantaja hakee itse sairauspäivärahakorvauksen karenssin jälkeiseltä ajalta, kun työntekijälle on maksettu sairausajan palkkaa. Työnantaja voi hakea korvausta vasta sitten, kun työntekijä on toimittanut tarvittavat dokumentit Kelalle. (MaRaVa TES 2018, 40-41.)

Osasairauspäiväraha on tarkoitettu sellaisille työntekijöille, joiden paluuta kokoaikaiseen työhön halutaan tukea. Työntekijä tekee siis 40-60 prosenttia aikaisemmasta työajastaan ja on oikeutettu jäljelle jäävästä työajasta saamaan osasairauspäivärahaa. Osasairauspäivärahan maksamisen enimmäismäärä on 120 arkipäivää. (SVL 2004/1224 luku 8 § 11.)

### **Terveydentilaa koskevien tietojen käsittely**

Työnantaja saa käsitellä henkilökuntansa terveystietoja, mikäli työntekijät ovat ne itse toimittaneet tai heidän kirjallisella suostumuksellaan ne on kerätty. Lisäksi näiden tietojen keräämiselle on oltava hyväksyttävä syy, kuten palkanmaksu. Tietoja saa käsitellä ainoastaan

sellaiset henkilöt, jotka tekevät työsuhdetta koskevia päätöksiä ja huolehtivat niiden toimeenpanosta. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759 Luku 2 § 5.) Yrityksessämme tämä vastuu on annettu HR-osaston työntekijöille. Luovutetut dokumentit, jotka koskevat työntekijöiden terveydentilaa tulee säilyttää erillään muista kerätyistä henkilötiedoista. Todistuksia ei näin ollen saa kerätä esimerkiksi henkilöstön hallintajärjestelmään (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759 Luku 2 § 5).

#### 4 Viikko 3

Maanantai 24.2.

Tulin tänään aikaisin toimistolle, sillä en ollut ehtinyt valmistelemaan perehdytysseisotani uusien työntekijöiden kanssa. Keräsin jokaiselle ”tietopaketit” ja rekisteröin sekä aktivoitin tarvittavat kortit. Lähdin yhdeksäksi erääseen ravintolaamme tapaamaan uudet työntekijät ja pidin tunnin mittaisen perehdytyksen yleisistä työhön liittyvistä asioista yrityksessämme. Seuraavaksi haimme työntekijöille varastosta työvaatteet, jonka jälkeen saatoin heidät toimipisteisiinsä jatkamaan perehdytystä varsinaiseen työhön.

Siirryin perehdytyksen jälkeen kokoustilaamme, jossa oli seuraavaksi hiljattain aloittaneiden työntekijöiden kahvitilaisuus, jossa uudet työntekijät saivat kertoa kuulumisensa ja antaa palautetta sekä kehitysehdotuksia perehdytyksestä. Kahvitilaisuuden tarkoituksena on tavata kaikki hiljattain aloittaneet uudet työntekijät ja keskustella heidän kanssaan aloittamisen sujumisesta. Heillä on mahdollisuus kysyä kaikesta mieltä askarruttavista asioista sekä kertoa tuntemuksia uudesta työstään. Tilaisuudet ovat kaikille osapuolille todella arvokkaita ja mukavia. Ennen aloittamista keräsin vielä osallistujalistan, jotta tietäisin, keitä tilaisuuteen oli saapumassa ja missä pisteessä he työskentelivät. Yleensä tilaisuuteen tulee myös henkilöstöjohtajamme, mutta tällä kertaa hän ei päässyt paikalle. Tilaisuuden jälkeen kävin vielä lähiravintolassa hakemassa lounasta mukaan toimistolle.

Syötyäni lounaan ryhdyin päivittämään perehdytysmateriaaliamme. Osa tiedoista oli vanhentunutta ja lisäksi arvomme olivat hiljattain päivittyneet, joten ne kaipasivat päivityksiä materiaaleissa. Sain muutaman lomakkeen päivitettyä ja lopuksi valmistelin kaiken seuraavan aamun työsopimuksen allekirjoitusta varten valmiiksi.

Tiistai 25.2.

Aamulla ehdin käydä sähköpostia läpi ja hoitamaan joitakin keskeneräisiä tapauksia valmiiksi ennen kun kello yhdeksän vieraani saapui. Allekirjoitimme työsopimuksen ja täytimme kaikki paperit valmiiksi. Hänen lähdettyään perustin hänelle profiilit vielä muihinkin järjestelmiimme ja pisteen esimiehelle, että hänelle voi tehdä työvuorolistat valmiiksi. Vaihdoin vielä erään esimiehen pyynnöstä kahdelle työntekijälle oikeat sopimustuntimäärät työaikajärjestelmäämme.

Lounaan jälkeen sain puhelun erältä viranomaisilta, jotka tiedustelivat turvallisuuskoulutuksen suorittamisprosessista yrityksessämme. He toivoivat, että päivittäisimme prosessiamme valvotummaksi, joten kirjoitin uuden prosessikuvausedotelman yhdessä kollegani kanssa johdolle. Tämän jälkeen puhuin työnantajaliiton lakimiehen kanssa eräästä korvausvaatimuksesta, jonka olimme saaneet. Käsittelin asiaa myös esimieheni kanssa, ja asia lopulta ratkesi kaikille sopivalla tavalla.

Lähetin vielä konsernimme IT-johtajalle viestiä palaveriehdotuksesta hänen kanssaan koskien mahdollisten palkkajärjestelmän poissaololomakkeiden käyttöönottoa. Sovimme palaverin seuraavalle viikolle. Tällä hetkellä ulkoistettu palkkahallinto hoitaa kaikkien lomien ja poissaolojen syöttämiset järjestelmään ja se tietysti maksaa enemmän kuin itse tehtynä. Selasin vielä sähköpostia läpi, sillä sitä oli jäänyt taas paljon lukematta.

Keskiviikko 26.2.

Aamu alkoi sähköpostin läpikäymisellä jälleen. Vastailin sähköposteihin muun muassa tuntuu muutoksista, lukulomista ja järjestelmäprojektiasioista. Kymmeneltä aloitimme viikoittaisen HR-palaverin. Siellä kävimme läpi ajankohtaisia asioita esimerkiksi vuokratyövoiman käytön vähentämisestä, uusien ravintoloiden avauksesta ja rekrytoinneista, työtyytyväisyyskyselystä ja tuntivähennyksistä. Sovimme lähettävämme työtyytyväisyyskyselyn jälleen ensi kuussa. Palaverin jälkeen lähdimme yhdessä tiimini kanssa lounaalle.

Jäin lounaan jälkeen vielä yhteen ravintoloistamme, sillä olin sopinut sinne työhaastattelun erään kokkihakijan kanssa. Haastatteluun osallistui myös kyseisen keittiön esimies. Aina kun mahdollista, pyydän mukaani myös tulevan esimiehen. He osaavat parhaiten kertoa tarkoista työtehtävistä, annosmääristä, päivän rytmittämisestä ja monesta muusta yksityiskohdasta, joita en osaisi itse kuvata yhtä tarkasti. Lisäksi työnhakijalle on tietysti mukavaa, kun potentiaalinen tuleva esimies on itse haastattelemassa ja tehnyt valinnan. Esimiehet osaavat arvioida itse parhaiten sopiiko hakija tiimiin vai ei.

Haastattelun jälkeen lähdin takaisin toimistolle ja huomasin, että palkat olivat tulleet hyväksyttäväksi. Kävin ne läpi ja tarkistin erityisen tarkasti henkilöt, joilla oli ollut haasteita edellisissä palkoissa. Kävin myös läpi aloittaneiden työntekijöiden listan, ja tarkistin että kaikkien uusien työntekijöidenkin tuntitiedot ovat siirtyneet ajon mukana palkkahallinnolle. Kaikki näytti olevan kunnossa, joten kuittasin, että palkat voi laittaa pankkiin. Lähtiessäni toimistolta, sain soiton eräältä työntekijältämme, joka varmisti, että palkoissa on huomioitu hänen uusi verokorttinsa. Tarkistin vielä uudestaan hänen veroprosentin ja huomasin, ettei sitä oltu päivitetty. Palkkahallinto lupasi korjata asian ja laitoin vielä sähköpostia työntekijälle tästä.

Torstai 27.2.

Aamulla kävin läpi kaikki rekrytointijärjestelmään tulleet hakemuksemme. Merkitsemme jokaiseen hakemukseen aina ”statuksen” rekrytointiprosessin etenemisestä kunkin työnhakijan kohdalla. Hakemuksia tulee paljon puutteellisesti täytettynä tai hakijoilta, joilla ei ole mitään työkokemusta vielä. Mikäli hakija ei ole kirjoittanut kunnollista hakemusta, yleensä kirjoitan suoraan heille, etteivät tulleet valituiksi. Mikäli työnhakijalla ei ole aikaisempaa työkokemusta tai niukasti kokemusta, mutta ovat kirjoittaneet hyvät perustelut valinnalleen, pyydän heidät yleensä haastatteluun. Mielestäni ravintola-alalle asiakaspalvelutehtäviin usein riittää potentiaali kehittyä. Meillä on huippu esimiehiä sparraamassa ja opastamassa työntekijöitämme. Soitin muutamia henkilöitä haastatteluun uusiin toimipisteisiimme ja kesätöihin. Suljin samalla haut, sillä haku aika oli umpeutunut ja hakemuksia oli tullut valtavasti.

Aamupäivä kului hakemuksia lukiessa ja niihin vastatessa. Tämän jälkeen lähdin lounaalle ja heti lounaan jälkeen osallistuin järjestelmäprojektipalaveriin. Palaverin jälkeen kävimme läpi kollegani kanssa mahdollisia ohjeistuksia järjestelmän käyttöön. Ohjeistusten pohtiminen jäi kuitenkin kesken, sillä emme kokeneet, että meillä oli vielä tarpeeksi tietoa järjestelmästä sen ohjeistuksien laatimiseen. Pyysimme koetunnuksia järjestelmään ja sovimme uuden tapaamisen myöhemmäksi.

Päivän päätteeksi lähdin jälleen palaveriin, jossa käytiin läpi tulevien työvuorolistojen työntekijätarpeita. Saimme nyt kesätyöntekijätarvearvion esimiehiltämme, joten lähipäivinä pääsisimme HR-osastolla käymään läpi vuokrahenkilöstöyrityksen listausta aikaisempien vuosien kesätyöntekijöistä. Tavoitteena oli kuitenkin vähentää prosentuaalisesti vuokratyöntekijöiden käyttöä ja rekrytoida tekijöitä ensisijaisesti yrityksemme kirjoille suoraan. Koulutuskustannukset kuitenkin huomioiden päädyimme ottamaan jonkin verran vanhoja vuokratyöntekijöitä kesälle.



Perjantai 28.2.

Lähdin heti aamusta yhteen ravintoloistamme HR-tiimimme suunnittelupalaveriin. Kävimme läpi mahdollista ammattiliiton lakkoa, EA-koulutuksien tarvetta, alaikäisten työntekijöiden rekrytointimahdollisuutta, toimipisteidemme vuokratyöntekijäprosenttia, hyvinvointikamppanjaa, HR-järjestelmiemme yhtenäistämistä, LinkedInin tehokkaampaa hyödyntämistä rekrytoinnissa, koronavirustilannetta, taukotilojen päivittämistä sekä hakijakokemuksen parantamista. Ravintola-alan ammattilaiset ovat tänä päivänä kiven alla, joten pohdimme mahdollisuutta rekrytoida myös alaikäisiä ja alan opiskelijoita. Ala-ikäisten työllistämiseen liittyisi kuitenkin paljon erilaisia rajoituksia, joten päätimme tehdä tarkemman selvityksen siitä, mitä kaikkea tulisi huomioida, mikäli päätyisimme rekrytoimaan myös alaikäisiä. Yrityksessä tulisi myös olla tietty määrä ensiaputaitoisia henkilöitä ja edelliset EA-koulutuksien käyneiden ”passit” olivat menossa vanhoiksi.

Olimme hiljattain osallistuneet myyntipalaveriin hyvinvointipalveluiden tarjoajien kanssa, ja pohdimme nyt, kuinka saisimme mahdollisimman monen työntekijän osallistumaan ohjelmaan. Tarjolla olisi henkilökohtaista valmennusta, mutta monille työntekijöille on suuri kynnys liittyä valmennukseen. Hyvinvointiin liittyen kävimme läpi myös edellisessä hyvinvointikyselyssä esille nousseita kehitysideoita ja pohdimme muun muassa, kuinka saada taukotiloista viihtyisämpiä ja rauhallisempia.

Käsittelimme myös HR-järjestelmiämme ja mahdollisuutta yhtenäistää joitakin tietokantojamme. Tällä hetkellä säilytämme paljon tietoa erilaisissa Exceleissa sekä tiedostoissa. Tietojen siirtäminen yhteen järjestelmään olisi kuitenkin suuri projekti, mutta nopeuttaisi ja yksinkertaistaisi kuitenkin tulevaisuudessa työtämme huomattavasti.

Hakijakokemus on myös asia, jota pohdimme palaverin aikana. Haluaisimme luoda erinomaisia hakijakokemuksia, mutta koska HR-osaston tämänhetkinen työnkuva on niin laaja, ei resurssit välttämättä riitä tarpeeksi mutkattomaan ja nopean rekrytointiprosessin hoitamiseen. Pohdimme myös tapaa tavoittaa esimiehiä uusiin pisteisiimme ja päätimme kokeilla LinkedIniä rekrytointikanavana. Uskomme, että tavoittaisimme sitä kautta esimerkiksi restonomiopiskelijoita paremmin. Sovimme selvittävämme hieman tarkemmin hintaa tälle. Kirjoitimme palaverista vielä muistion, johon jaoimme jokaiselle tehtävät.

Palaverimme venyi pitkäksi, joten kävimme lounaalla heti sen jälkeen. Lounaan jälkeen suuntasin takaisin toimistolle, sillä minulle oli tulossa työntekijä allekirjoittamaan työsopimusta. Otin esille kaikki täytettävät dokumentit ja täytin hänen perustiedot järjestelmään.

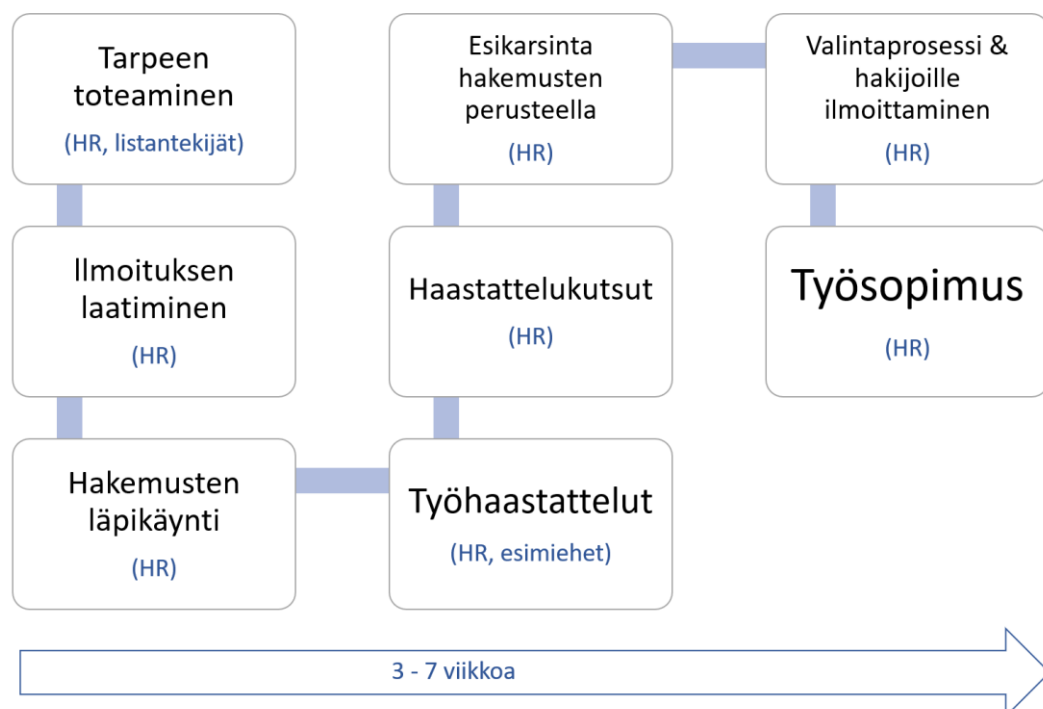
Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen saatoin työntekijän takaisin alas ja lähdin samalla yhteen ravintoloistamme haastattelemaan työnhakijaa. Haastattelun jälkeen lähdin

esimiestemme toimistolle jatkamaan töitä, joka oli lähempänä kuin oma toimistomme. Kirjoitin haastateltavan mahdolliselle tulevalle esimiehelle tiivistelmän haastattelusta ja laitoin liitteeksi ansioluettelon ja hakemuskirjeen. Tämän jälkeen kävin läpi vielä sähköpostini ja vastailin kiireellisimpiin viesteihin.

#### 4.1 Rekrytointiprosessi ja hakijakokemus

Viikon aikana pohdin paljon nykyistä rekrytointiprosessiamme ja hakijakokemusta. Käsittelimme näitä aiheita myös perjantain HR-suunnittelupalaverissa. Hakijakokemus tällä hetkellä ei ehkä ole paras mahdollinen, mutta uskon, että kun saamme rekrytointiprosessimme kuntoon, parantuu samalla myös hakijakokemus sen seurauksena. Rekrytointi on osa-alue, joka kaipaasi erityisesti kehittämistä yrityksen toimintamalleihin, mutta myös oman rekrytointiosaamisen puolesta. Tällä hetkellä prosessi on melko epäjohdonmukainen, eikä roolit tai vastuut ole välttämättä selviä. Alla olevassa kuviossa 4 kuvataan nykyinen rekrytointiprosessi. Kuvioista käy ilmi, että päävastuu rekrytoinnista on tällä hetkellä vahvasti HR-osastolla. Hakijaviestintä on niukkaa ja prosessi on äärimmäisen yksinkertainen. Rekrytointiprosessille ei ole myöskään määritelty aikaikkunaa ja harmillisen usein rekrytointiprosessi saattaa venyä jopa seitsemän viikon mittaiseksi. Tämä on pitkä aika työnhakijoille odotella vastausta.

#### Nykyinen rekrytointiprosessi



#### Kuvio 4: Nykyinen rekrytointiprosessi & vastuuhenkilöt

HR-osasto hoitaa pääosin rekrytointiprosessin, mutta tarkoituksena olisi siirtää rekrytointia enemmän pisteiden esimiehille. Näin työtaakka jakautuu tasaisemmin eri osastojen välille ja esimiehet saavat koota näköisensä tiimin. Tämän viikon viikkoanalyysissa käyn siis läpi rekrytointia ja erityisesti haluaisin tutustua perinteisestä rekrytoinnista poikkeavaan ajattelutapaan, jossa henkilön kompetenssit ja *pehmeä osaaminen* ovat vahvassa roolissa poiketen perinteisestä tavasta antaa paljon painoarvoa substanssiosaamiselle. Haluan myös käsitellä tarkemmin rekrytoinnin vastuuta ja rooleja. Lähitulevaisuudessa toiveenani olisi kehittää toimiva, moderni rekrytointiprosessi yrityksemme käyttöön, joka sujuvoittaisi rekrytointia ja parantaisi hakijakokemusta. Uuden rekrytointiprosessin tueksi olisi ihanteellista myös ryhtyä hyödyntämään erilaista analytiikkaa, josta voisimme seurata kehitystä esimerkiksi läpimenoajoissa ja hakijamäärissä sekä -kokemuksissa.

#### Roolit ja vastuut

Onnistunut rekrytointi vaatii tarkkaa suunnittelua ja tarkkaa jakoa vastuista rekrytointiprosessissa. Henkilöstöasiantuntija auttaa ja tukee esimiestä koko rekrytointiprosessin ajan, mutta viimekädessä päätöksen tekee aina esimies (Österberg 2014, 91-92.) Tämä olisi siis ideaalutilanne myös meidän yrityksessämme, jossa tällä hetkellä päävastuu rekrytoinnista on HR-osastolla.

#### Lainsäädäntö

Rekrytoinnissa tulee huomioida, että siihen liittyy paljon lainsäädäntöä. Hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu, yksityisyyden suoja sekä nuoriin työntekijöihin kohdistuva lainsäädäntö ovat esimerkkejä huomioitavista asioista. Työpaikkailmoituksia laatiessa on Österbergin (2014, 99) mukaan syytä varmistaa, että työpaikat ovat sisäisesti haettavissa myös osa-aikaisten tai määräaikaisten työntekijöiden toimesta. Samaa menettelyä tulee käyttää myös vuokratyöntekijöille.

On tärkeää muistaa tarkistaa, onko yrityksessä henkilöitä, joille tulee tarjota työtä ennen uuden henkilön rekrytoimista tehtävään. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi lomautetut tai yhteistoimintaneuvotteluissa irtisanotut henkilöt, joilla on takaisinottovelvollisuus. (Österberg 2014, 99.) Työnantajan on tarjottava työtä yhdeksän kuukautta työsuhteen päättymisestä irtisanotulle työntekijälle, mikäli hän on vieläkin TE-toimistoon ilmoittautunut työnhakija (TSL 55/2001, 6 luku 6 §.)

#### Suunnittelu

Österberg (2014, 92-93) toteaa, että tilannetta on hyvä tarkastella kokonaisuuden kannalta ja pohtia löytyykö osaamista jo yrityksen sisältä, vai onko tarve rekrytoida ulkopuolista

osaamista, joka näin synnyttäisi lisäarvoa yritykselle. Yrityksemme on saanut paljon positiivista palautetta uramahdollisuuksista ja etenemismahdollisuuksista. Tämä kieli siitä, että hyödynämme tehokkaasti jo olemassa olevia resursseja ja osaamista.

Rötkin (2015, 47-60) kuvaa rekrytointiprosessin lähtevän liikkeelle tarvekartoituksella. Rekrytoijan tulisi kysyä itseltään, mitä tarvetta lähdetään rekrytoinnilla täyttämään? Työpaikkailmoituksessa keskeiset työtehtävät tulisi kuvata kattavasti sekä realistisesti. Mikäli kuvaus ei ole realistinen, eivät tehtävään aidosti sopivat henkilöt sitä välttämättä hae. Kun tarve on selvillä, tulee rekrytoijan määrittää, mitä osaamista tulevilla tehtävähaltijalla pitää olla, jotta hän täyttää todetun tarpeen. Tässä kohtaa tulee pysyä puhtaasti *hard skills*-kategoriassa, eli substanssiosaamisessa. Substanssiosaaminen on yleensä tullut työntekijälle tutkinnon, koulutuksen tai kokemuksen kautta. Jotta työssä voi menestyä, tarvitsee hakija myös Rötkin (2015, 55-60) mukaan kopetenseja, jotka usein ovat substanssiosaamista tärkeämpiä. Ne vastaavat kysymykseen, *miten* työtä tulee tehdä?

Österberg (2014, 92) ehdottaa myös yleisesti lähtökeskusteluista saadun tiedon hyödyntämistä rekrytointiprosessin kehittämiseen ja suunnitteluun. Pidämme lähtöhaastattelun yrityksessämme aina lähteville työntekijöille, mutta tiedot usein jäävät hyödyntämättä. Jonkinlainen yhteenveto haastatteluista olisi hyödyksi. Tämä voitaisiin toimittaa sekä yrityksen johdolle, että hyödyntää sitä sisäisesti tiimin kesken pohtimalla erilaisia tapoja tehdä asioita paremmin lähtökeskusteluissa esille nousseiden kehitysehdotusten pohjalta.

### **Hakijaviestintä ja työnantajamielikuva**

Hakijaviestintä ja työnantajamielikuva ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Laine (2014) kirjoittaa, että yhtenäinen linja työpaikkailmoituksissa ja viestinnässä on äärimmäisen tärkeää, sillä sen avulla pystytään hallitsemaan työnantajamielikuvaa. *Candidate management*, eli hakijahallinta, on Newell Brownin ja Swainin (2009, 40-41) mukaan tärkeä rekrytointiprosessin osa. Kyse on hakijakokemuksesta, joka on avainasemassa, kun käsitellään työnantajamielikuvaa. Tähän liittyy Brownin ym. (2009, 40-41) mukaan seuraavia asioita: kuinka puhelimeen ja sähköposteihin vastataan, kuinka hylkäyskirjeet ja -viestit lähetetään, millä tavalla haastattelut toteutetaan, miten haastatteluihin ollaan valmistauduttu, kuinka työtarjous tehdään ja miten aktiivisesti työntekijää autetaan aina työsopimuksen kirjoittamiseen asti.

Laine (2014) ehdottaa, että yritykset ottaisivat käyttöön automaattiviestit hakijaviestinnän tueksi. Hakijaviestintä on hakijakokemuksen perusta. Mikäli yrityksen suunnalta on pelkkää radiohiljaisuutta, saattaa hakijan mielenkiinto työpaikkaa kohtaan kadota. Pahimmillaan sana tästä lähtee kiertämään ja vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. (Rötkin 2015, 55-60.)

Rötkin (2015, 47-60) kirjoittaa hakuprosessin usein näyttäytyvän hakijoille monimutkaisena ja kryptisenä. Hän ehdottaa, että hakemuksen vastaanottamisen kuittauksen yhteydessä, voisi prosessin avata hakijalle kertomalla aikataulun sekä mitä kaikkea rekrytointiprosessiin sisältyy. Työnhakijan tulee ymmärtää rekrytointiprosessi, sillä näin yritys pystyy rakentamaan luottamusta hakijoiden kanssa. Tämä myös kertoo hakijalle yrityksen organisoituneesta ja selkeästä viestinnästä sekä tavasta hoitaa asioita. (Rötkin (2015, 47-60.)

Jos hakulomake itsessään on monimutkainen ja vaikeasti täytettävä, saattaa osa hakijoista jo tässä vaiheessa jättää prosessin kesken (Laine 2014). Näin riski menettää paljon hyviä hakijoita kasvaa. Laine (2014) ehdottaa siis tekemään hakuprosessista mahdollisimman helpon ja miellyttävän. Tästä inspiroituneena tein yrityksemme työpaikkailmoitus pohjaan parannuksia. Työpaikkailmoituksessa oli paljon erilaisia kohtia, joihin tuli täyttää työhistoriaa, opiskeluhistoriaa, vastauksia useisiin kysymyksiin ja ilmoittaa suosittelijoita. Muokkasin pohjaa siten, että hakemukseen täytetään ainoastaan perustiedot sekä yhteystiedot. Lisäksi hakemukseen liitetään CV ja hakemus. Ilmoitustekstipohjaan olen määritellyt, mitä asioita haluaisimme hakemuksessa tietää. Näin hakijan on helppo laatia hakemus ohjeiden pohjalta ja näin voidaan säästää kaikkien osapuolien aikaa.

Österberg (2014, 98-99) muistuttaa, että ilmoittaminen valitsematta jääneille hakijoille vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja sitä ei tulisi vähätellä. Rötkin (2015,47-60) myös kehottaa antamaan valitsematta jääneille hakijoille palautetta. Usein hylkäysviestin lähettäessäni mainitsen syyt valitsematta jäämiselle.

### **Haastattelut**

Rekrytointiprosessin haastavin ja aikaa vievin vaihe on yleensä haastatteluvaihe. Laine (2014) ehdottaakin videohaastattelun upottamista rekrytointiprosessiin. Näin lopulliseen haastatteluun saadaan raakattua parhaimmisto hakijoista ja voidaan säästää huomattavasti aikaa. Videohaastattelun avulla voidaan seuloa hakijat tehokkaasti läpi.

Österberg (2014, 101) toteaa, että kaksi haastattelijaa kykenee havainnoimaan haastateltavaa paremmin kuin yksi, jonka vuoksi näkemys haastateltavasta on objektiivisempi. Haastattelussa olisi hyvä tarkkailla muun muassa henkilön yleiskuvaa ja siisteyttä, täsmällisyyttä, katsekontaktia, ennakkotietoa yrityksestä, mikä työntekijää kiinnostaa yrityksestä, persoonaa, tavoitteita, odotuksia työstä, aktiivisuutta ja kiinnostusta tehtävästä. Rötkin (2015, 47-60) kuitenkin muistuttaa, että persoonan ei kannata antaa hämätä rekrytoijaa, vaan haastattelussa tulee järjestelmällisesti etsiä osaamista. Hän myöntää, että persoonallisuus on tärkeä, mutta vasta myöhemmässä vaiheessa rekrytointia sillä on enemmän painoarvoa. Kaijala (2016) puolestaan esittää, että Suomessa on pitkään etsitty hakijoissa substanssiosaamista, mutta nopeasti muuttuvien markkinoiden myötä substanssiosaamisen merkitys pienenee ja painoarvoa saa enemmän kehitymis-,

kommunikaatio- sekä omaksumiskyky. Jotta työssä voi menestyä tarvitsee käytännössä Rötinkin (2015, 47-60) mukaan kopetensseja, jotka usein ovat substanssiosaamista tärkeämpiä.

Österbergin (2014, 102) mukaan on tärkeää luoda avoin ja helppo ilmapiiri, jotta haastateltavan olisi helpompi kertoa itsestään. Haastattelun aikana tai sen jälkeen on hyvä kirjata ylös pääasiat haastattelusta. Haastatteluvaiheen jälkeen tulisi objektiivisesti verrata hakijoita ennalta asetettuihin kriteereihin, jotka jo ilmoituksessa esitettiin (Österberg 2014, 102-103).

Viime aikoina rekrytinnissa on käytetty hakijasta paljon sanaa "talentti". Kyse ei Kaijalan (2016) haastatteleman Riitta Lumme-Tuomalan (Head of Growth Aalto yliopistossa) ole niinkään kyvykkyydestä, vaan ennemmin uteliaisuudesta, vahvasta tahdosta ja selviytymiskyvystä. Hän tarkentaa talentin rakentuvan pääasiassa potentiaalista, omaksumis- ja oppimiskyvystä. Näiden lisäksi hakija tarvitsee tilanneälyä ja kykyä toimia muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa. (Kaijala 2016.)

Newell Brownin ja Swainin (2009, 32-35) mukaan rekrytointi on myynti- ja psykologiaosaamista. He tarkentavat, että kyse ei tässä tapauksessa ole siitä, että hakijoille tyrkytettäisiin puoliväkisin jotain, mitä he eivät halua. He muistuttavat rekrytoijan tekevän asiakaspalvelua ja myyntiä. (Newell Brown & Swain 2009, 32-35.) Rötkin (2015, 47-60) puolestaan kuvaa työnantajan ostajaksi sekä myyjän työnhakijaksi. Tilanteen voi siis nähdä molemmin päin. Loppupelissä molempien osapuolien tulee olla tyytyväisiä tarjontaan ja siitä saatuun arvoon. Mikäli ostajan (yrityksen) sekä myyjän (työnhakijan) tarjooma ei kohtaa, kauppa ei ole kannattava (Rötkin, 2015, 47-60). Nykyrekrytinnissa markkinat kuitenkin ovat kallistumassa monilla aloilla enemmän työntekijälähtöiseen asetelmaan, joka pyörii pääsääntöisesti työntekijän etsimien työtehtävien ja yrityksen ominaisuuksien ympärillä.

## 5 Viikko 4

Maanantai 2.3.2020

Työpäiväni alkoi työpuhelimeni viestien ja puheluiden läpikäymisellä. Työntekijöiltä ja työnhakijoilta on usein tullut viikonlopun aikana puheluita ja viestejä. Soitin takaisin henkilöille, jotka olivat yrittäneet tavoittaa minua ja vastasin viesteihin. Seuraavaksi kävin läpi sähköpostit omasta sähköpostistani sekä yhteisen, keskitetyn sähköpostilaatikkomme. Sähköpostissa oli muun muassa kyselyitä hoitovapaalle jäämisestä, armeijaan lähtemisestä, yrityksemme omaksi työntekijäksi siirtymisestä vuokrahenkilöstöfirmalta, pakollisten koulutuksien suorittamisesta, palkitsemisjärjestelmän toiminnasta, kesätyöntekijöistä, sairaslomista ja monesta muusta aiheesta.

Vastattuani viesteihin pidimme kollegoideni kanssa pikaisen ”briiffin”, missä kävimme läpi päivän tapaamisia ja muutamia keskeneräisiä tapauksia, jotta tietäisimme kaikki missä mennään. Seuraavaksi lähdin perehdyttämään uusia työntekijöitä ja hakemaan heille työvaatteita sekä lopuksi saattamaan heidät työpisteille jatkamaan perehdytystään varsinaisiin työtehtäviin. Perehdytyksessä kävimme läpi henkilökuntaetuja, yrityksen strategiaa ja arvoja, turvallisuusasioita, työvaateasioita, salassapitovelvollisuutta ja käytännön asioita yrityksessämme työskentelystä.

Perehdytyksen jälkeen lähdin kokoustiloihimme hiljattain aloittaneiden työntekijöiden kahvitilaisuuteen, jossa uudet työntekijät kertoivat kuulumisensa ja antoivat palautetta sekä kehitysehdotuksia perehdytyksestä. Aamukahvien jälkeen kävelin takaisin toimistollemme samalla kiertäen muutaman toimipisteemme ja jututtaen työntekijöitä ja kysellen kuulumiset. Kierroksellani sain kätevästi kerättyä useita hoidettavia asioita ja vastailtua samalla työntekijöiden kysymyksiin.

Lounaan jälkeen ryhdyin muokkaamaan ja päivittämään jälleen perehdytysmateriaaliamme. Tämän jälkeen osallistuin puheluun meneillä olevan järjestelmäprojektiin liittyen. Osallistun ohjelmiston koulutusmateriaalien kirjoittamiseen sekä myöhemmin mahdollisesti koulutukseen ja koulutusvideoiden tuottamiseen. Loppupäivä kului päivittäisten asioiden hoitamisella, kuten tapaamisten sopimisella sekä sähköpostiin vastailulla. Selvitin myös toimipistekierroksellani työntekijöiltä esille tulleita pulmia ja vastasin työntekijöille sähköpostissa heidän esittämiin kysymyksiin.

Tiistai 3.3.2020

Päivä alkoi sähköpostin läpikäymisellä. Kysymyksiä oli muun muassa palkoista sekä niiden korotuksista ja lomapäivistä. Sähköpostien käsittelyn jälkeen tein itselleni Trelloon päivälle tehtävälistaa, johon kirjasin ylös tehtäviä, jotka tulisi hoitaa päivän- tai tulevien päivien aikana.

Osallistuin taas järjestelmäprojektipuheluun, jossa kävimme läpi roolejamme, tehtäviämme ja tulevien kuukausien aikataulua. Puhelun jälkeen lähdin lounaalle ja sieltä palattuani lähdin haastattelemaan yhdessä erään pisteemme keittiöpäällikön kanssa potentiaalista työntekijää. Haastattelun jälkeen kävimme kaikki tehtävään hakeneet kandidaatit läpi ja teimme valinnan. Valittu työntekijä oli tullut käyttämältämme vuokratyöntekijäyritykseltä, joten olin yhteydessä heihin työsopimuksen yksityiskohdista. Toimistolle palattuani soitin muut haastattelussa käyneet henkilöt läpi ja kerroin tehneemme valinnan, joka ei tällä kertaa kohdistunut heihin. Yhden haastateltavista kutsuin vielä uudestaan haastatteluun toiseen toimipisteeseen seuraavalle viikolle, sillä hän oli hyvä ehdokas, mutta sopi paremmin toisen toimipisteemme hakuun.

Loppupäivän syötin palkkajärjestelmään palkasta vähennettäviä kuluja kuten liikuntaetuseleitä. Syötin järjestelmään myös palkkaan lisättäviä eriä, kuten rekrytointipalkkioita, matkoista aiheutuneita korvauksia ja rahapalkintoja. Tämän jälkeen vastasin vielä uusiin sähköposteihin ja kirjoitin itselleni muistilistaa asioista, jotka jäivät hoitamatta ja tulisi hoitaa seuraavana päivänä. Työhöni liittyy paljon työntekijöiden kontaktointia ja usein en tavoita työntekijöitä, joka johtaa tehtävien siirtymiseen seuraavalle päivälle.

Keskiviikko 4.3.

Päivä alkoi jälleen sähköpostien läpikäymisellä. Ehdin lukea saapuneet sähköpostit, jonka jälkeen siirryin kokoustiloihimme kuulemaan juuri päättyneiden yhteistoimintaneuvotteluiden tulokset. Alkuun kävimme läpi neuvotteluiden käynnistymisen syyt kaikkien osallisten kanssa, jonka jälkeen jokainen osasto osallistui erikseen tilaisuuteen, jossa käytiin läpi kutakin osastoa koskevat muutokset. Neuvottelut hoidettiin hyvin työnantajan edustajien puolesta, joka helpotti vaikeaa ja epämukavaa tilannetta. Esimieheni pyysi vielä HR-tiimiä avustamaan paperitöissä, jotka liittyivät muun muassa lomautuksiin.

YT-tilaisuuden jälkeen kävimme tiimin kanssa hakemassa lounasta ja söimme yhdessä keskustellen samalla tuloksista. Lounaan jälkeen jatkoin ”keskeneräisiä” asioita ja yritin tavoittaa taas henkilöitä, joita en aikaisemmin ollut saanut kiinni. Sovin yhteensä neljä kesätyösopimuksen kirjoitusta ja selvitin palkkahallinnon kanssa muutamaa palkkatapausta. Iltapäivästä eräs työntekijä tuli kirjoittamaan työsopimusta siirtyäkseen yrityksemme vakinaiseksi työntekijäksi vuokratyöntekijästä. Perustin työntekijän järjestelmiimme, kirjoitimme työsopimuksen, kävimme läpi käytännön asioita työsuhteesta, kuten palkanmaksua, työterveyshuoltoa ja loma-asioita.

Torstai 5.3.2020

Torstaiamu lähti käyntiin palkka-asioilla. Palkka-ajo oli tehty jo maanantaina, mutta tämän päivän aikana tuli kuitenkin lähettää kaikki tiedot esimerkiksi loppupalkkoista, palkattomista lomista, verokortit ja muut dokumentit palkkahallintoon. Olin jo aikaisemmin pyytänyt esimiehiämme lähettämään loppupalkkalaskelmat ja tarkistin ne nyt sekä lähetin palkkahallintoon. Laitoin myös nivaskan lomailmoituksia sekä muutaman muutosverokortin heille. Lopuksi kuittasin sähköpostilla, että dokumentit löytyvät nyt heidän järjestelmästä.

Maanantaina tehdyn aineistosiirron datassa oli virheellisiä palkkakoodeja ja päivät eivät näkyneet oikeassa muodossa. Selvitin asiaa kollegani kanssa yhdessä järjestelmän tuen kanssa. Saimme selvitettyä ongelman ja lähetimme uuden aineiston palkkahallintoomme.



Meillä on ollut usein tuntijärjestelmämme kanssa haasteita, joten palkka-ajot ovat aina aikaa vieviä.

Lounaan jälkeen olin yhteydessä muutamaan työntekijään, jotka olivat jättäneet irtisanoutumisilmoitukset. Lähetin ilmoituksen eteenpäin pisteen esimiehelle. Laitoin viimeisen työpäivän tiedoksi esimiehelle sekä pyysin häntä toimittamaan loppupalkkalaskelmat minulle kyseisten työntekijöiden viimeisen työpäivän jälkeen. Irtisanoutuneille työntekijöille lähetin vielä ”loppukyselyn”, jossa heillä oli mahdollisuus antaa palautetta yrityksellemme ja mahdollisia kehitysehdotuksia.

Päivän aikana tuli toistakymmentä puhelua, joten lisäsin tehtäviä Trello-työkaluni tehtävälistalle. Päivän lopuksi lähetin vielä kaikille sähköpostitse työhakemuksen laittaneille työnhakijoille viestin, jossa pyysin heitä hakemaan rekrytointijärjestelmän kautta avoimia paikkoja. Mikäli työhakemuksia tulee useasta eri kanavasta, on rekrytointia vaikeampaa hoitaa ja osa hakijoista saattaa unohtua, mikäli heidän hakemus on jäänyt sähköpostitulvaamme.

Perjantai 6.3.2020

Aloitin päivän osallistumalla tiedotustilaisuuteen ja sitä seuraavaan keskustelutilaisuuteen päättyneistä YT-neuvotteluista. Tiedotustilaisuudessa käytiin läpi jylläävän Korona-viruksen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä myyntiin. Saimme matkustuskiellon ja kartoitimme työntekijöiden etätömahdollisuutta mahdollisessa karanteenitilanteessa. Toimialamme vuoksi koettiin tärkeäksi varautua viruksen aiheuttamiin potentiaalisiin toimenpiteisiin.

Aamun tapaamisen jälkeen lähdin kollegani kanssa tulostamaan ravintoloihimme koronavirus - infopakettia, joka sisälsi käytännön ohjeita muun muassa käsienpesusta sekä viruksen oireista ja siitä, miten tulisi toimia, mikäli tunnistaa oireita itsellään. Nappasimme mukaan myös muuta viemistä toimipisteisiin. Kiersimme kollegani kanssa kaikki toimipisteemme läpi ja ohjeistimme esimiehiä huolehtimaan, että jokainen työntekijä kävisi koronavirus-ohjeistukset läpi saapuessaan työvuoroon.

Toimipisteidemme välimatkat ovat pitkiä, joten ehdimme samalla pitää ”kävelypalaverin” kollegani kanssa YT-neuvotteluiden vaikutuksista työhömmä ja työmme uudelleen organisoimisesta. Työnkuvamme on erittäin laaja ja pohdimme mahdollisuutta siirtää osan työtehtävistä suoraan ravintolapäälliköillemme. Esimerkkinä tästä on rekrytointi.

Tällä hetkellä hoidamme rekrytinnin lähes kokonaan, mutta uskon, että on parempi antaa esimiehen koota omannäköinen tiiminsä. Esimiehet tietävät tarkemmin työn vaatimukset ja samalla prosessin siirtäminen esimiehille antaa mahdollisuuden työnhakijalle myös arvioida paremmin, onko työpaikka ja tiimi hänelle sopiva. Muutokset vaativat kuitenkin melkoisesti

työtä. Esimiehille täytyy tehdä ohjeistukset rekrytointiin, rekrytointijärjestelmämme pitää muokata täysin sekä prosessista tulee laatia jonkinlainen kuvaus. Ilmoittauduin heti lenkkimme jälkeen rekrytointijärjestelmämme pääkäyttäjäkoulutukseen. Loppupäivän kävin läpi työhakemuksia.

## 5.1 Yhteistoimintaneuvottelut

Tällä viikolla esillä oli useita teemoja, jotka olivat minulle vielä melko vieraita, mutta joihin haluaisin vielä teoriaa ja osaamista suoriutuakseni työstäni paremmin ja pystyisin auttamaan ja tukemaan työntekijöitä paremmin HR-osaston edustajana. Yksi tällaisista teemoista oli yhteistoimintaneuvottelujen eteneminen sekä siihen liittyvän lainsäädännön tunteminen.

Yhteistoimintaneuvottelut saattavat johtaa esimerkiksi työntekijöiden osa-aikaistamiseen, lomauttamiseen tai työsuhteiden päättymiseen tuotannollisista-, toiminnallisista- tai taloudellisista syistä johtuen. Yksityisellä sektorilla yhteistoimintaneuvottelut saattavat johtua esimerkiksi globaalista talouden tilanteesta, kilpailusta tai toimialakohtaisista rakennemuutoksista. (Hyppänen 2015.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa osapuolina toimivat työnantaja sekä yrityksen henkilöstö. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Henkilöstöä voi edustaa joko luottamusmies, luottamusvaltuutettu tai yhteistoimintaedustaja esimerkiksi vaalimenettelyllä (YTL 2007/334 luku 2 § 7 & §8). Yrityksemme äänesti vaalimenettelyllä yhteistoimintaedustajan ja lisäksi yrityksemme luottamusmies oli mukana neuvotteluissa. Työnantajaa edusti toimitusjohtajamme sekä henkilöstöjohtajamme.

Työnantajan tulee tehdä aloite jo reilusti ennen YT-neuvottelujen aloittamista, jotta henkilöstön edustajilla on aikaa valmistautua neuvotteluihin. Aloitteessa tulee myös ilmoittaa alkamisaika sekä paikka. Kaikista kokouksista tulee laatia pöytäkirja. (YTL 334/2007 luku 4 § 21 & §24.)

Neuvottelut käynnistyvät työnantajan aloitteesta kirjallisella neuvotteluesityksellä (Hyppänen 2015). Neuvotteluiden alussa on työnantajan myös esitettävä toimintasuunnitelma edustajille työntekijöiden työllistymisen edistämiseksi. Työnantajan tulee selvittää viipymättä työllistymistä tukevat julkiset työvoimapalvelut toimintasuunnitelmaa tehdessä yhteistyössä TE-toimiston kanssa. Toimintasuunnitelmassa on myös oltava aikataulu, menettelytavat ja suunnittelut, irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet käytettäessä julkisia palveluita työnhaun ja koulutuksen edistämiseksi. (YTL 334/2007 luku 8 § 49.) Irtisanomisaikana työntekijä on oikeutettu työllistymisvapauteen (TSL 2001/55 luku 7 § 12).

Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä antamaan joka vuosi selvityksen vuokratyövoiman hyödyntämisen periaatteista. Tämä liittyy yrityksien omilla kirjoilla olevien työntekijöiden työn turvaamiseen. (Hietala & Kaivanto 2018.) Turvataksemme omien työntekijöiden työtunnit, jouduimmekin heti koronatilanteen pahentuessa perumaan vuokratyöntekijöidemme työtunnit. Vuokratyövoiman käyttö erityisesti tällaisissa tilanteissa tuo paljon yrityksellemme joustovaraa.

Mikäli työnantaja harkitsee vähintään 10 työntekijän lomauttamista yli 90 päiväksi, osa-aikaistamista tai irtisanomista on työnantajan annettava henkilöstöedustajille kirjallisesti seuraavat tiedot: perustelut toimenpiteille, alustava arvio edellä mainittujen toimenpiteiden määrälle, selvitys periaatteista, joiden mukaisesti irtisanomisen, osa-aikaistamisen tai lomauttamisen kohteeksi joutuvat työntekijät määräytyvät sekä arvio ajasta, jolloin toimenpiteet astuvat voimaan. Näiden tietojen tulee olla neuvotteluesityksessä, jotka luovutetaan henkilöstöedustajille viimeistään YT-neuvottelut käynnistäneessä neuvottelussa. Tiedot tulee lisäksi toimittaa TE-toimistolle viimeistään neuvotteluiden alkaessa. (YTL 334/2007 luku 8 § 47.)

Mikäli YT-neuvottelut mahdollisesti johtavat yhden tai useamman henkilön irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, tulee toimenpiteiden perusteita ja vaikutuksia käsitellä yksimielisyyden saavuttamiseksi, jotta työntekijöille aiheutuvat seuraukset saadaan minimoitua. (YTL 334/2007 luku 8 § 50.)

Mikäli mahdolliset toimenpiteet kohdistuvat alle kymmeneen työntekijään tai enintään 90 päivää kestävät lomautukset kohdistuvat vähintään kymmeneen työntekijään, katsotaan työnantajan täyttäneen velvollisuutensa neuvotteluissa, mikäli tässä edellä mainittuja kohtia ollaan noudatettu 14 päivän ajanjaksolla neuvotteluiden alkamisesta. Kaksi viikkoa neuvotteluaikaa siis riittää, jos lomautukset kestävät alle 90 päivää tilanteessa, jossa nämä koskevat maksimissaan 10 työntekijää. Yli 10 työntekijän irtisanomiset ja osa-aikaistamiset sekä yli 90 päivän lomautukset kohdistuvat vähintään 10 työntekijään, tulee neuvotteluja käydä 6 viikkoa. Pienessä yrityksessä 2 viikkoa riittää molemmissa tapauksissa. ((YTL 334/2007 luku 8 § 51.) Yhteistoimintalaki ei määrittele tiettyä määrää neuvottelutilaisuuksista tai tuntimäärää kokouksien kestolle, vaan ottaa kantaa ainoastaan YT-neuvotteluiden kokonaiskesto (Hyppänen 2015). Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu YT-neuvotteluiden kesto erilaisissa tilanteissa.

<b>2 viikkoa</b>	<p>Alle 10 työntekijän</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ irtisanominen</li> <li>▪ lomauttaminen yli 90 päiväksi</li> <li>▪ osa-aikaistaminen</li> </ul>
<b>2 viikkoa</b>	<p>20-29 työntekijän organisaatioissa vähintään 10 työntekijän</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ irtisanominen</li> <li>▪ lomauttaminen yli 90 päiväksi</li> <li>▪ osa-aikaistaminen</li> </ul>
<b>6 viikkoa</b>	<p>Yli 30 työntekijän organisaatiossa vähintään 10 työntekijän</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ irtisanominen</li> <li>▪ lomauttaminen yli 90 päiväksi</li> <li>▪ osa-aikaistaminen</li> </ul>

Taulukko 2: Yhteistoimintaneuvotteluiden vähimmäiskesto

Kun työnantaja on täyttänyt neuvotteluelvoitteensa, tulee työnantajan esittää kohtuullisen ajan kuluessa edustajille selvitys harkittavista päätöksistä. Tässä tulee ilmetä irtisanottavien, lomautettavien ja osa-aikaistettavien määrät henkilöstöryhmittäin, lomautusten kestoajat sekä ajankohdan, jolloin toimenpiteet astuvat voimaan. Työnantaja, joka on irtisanonut, lomauttanut tai osa-aikaistanut työntekijän jättäen tahallisesti tai huolimattomuudesta noudattamatta, mitä 45-51 §:ssä säädetään, on määrättävä maksamaan irtisanotulle, lomautetulle tai osa-aikaistetulle työntekijälle enintään 30 000 euron suuruinen hyvitys. (YTL 334/2007 luku 8 § 53.)

## 6 Viikko 5

Maanantai 9.3.2020

Viikko alkoi jälleen sähköpostien, tekstiviestien ja puheluiden purkamisella. Lähetin useita koulutuksia työntekijöillemme, jotka eivät vielä olleet pakollisia koulutuksia suorittaneet ja vastasin erilaisiin kysymyksiin kesätyöntekijöistä. Kävimme läpi kesätyöntekijämääriä, jotka esimiehet olivat arvioineet nykyisten työntekijöiden lomien perusteella sekä nykyisten pienituntisten työntekijöiden perusteella, jotka halusivat kesäksi lisätunteja. Huoneessamme on valkotaulu, johon keräämme käynnissä olevia hakuja sekä pisteittäin kesätyöntekijähakujen määrää. Päivitimme taulun esimiesten arvion mukaiseksi. Suljimme

kesätyöhaun sekä kartoitimme hakemusten määrää. Hakemuksia oli tullut reilusti, joten vastasin kaikkiin puutteellisiin hakemuksiin kieltävästi.

Lounaan jälkeen lähdin haastattelemaan työnhakijaa, joka oli jo edellisellä viikolla käynyt erään pisteemme avoimessa paikassa haastattelussa, mutta joka sopi mielestäni paremmin toiseen toimipisteeseemme. Tapasimme kyseisen toimipisteen keittiöpäällikön kanssa kandidaatin ja keskustelimme työnkuvasta ja hakija sai mahdollisuuden kysyä kysymyksiä. Haastattelun jälkeen palasin takaisin toimistolle ja jatkoin sähköposteihin vastaamista. Viestejä oli tullut paljon, joten loppupäivä meni sähköpostien sekä puheluiden kanssa.

Tiistai 10.3.2020

Tänään olin kotona hoitamassa lapsiani, jotka olivat sairastuneet. Tein hiukan lyhyemmän päivän. Otin tavoitteeksi suunnitella ja edistää asioita, joihin normaalisti työpäivän aikana ei ole paljon aikaa. Tallensin sähköpostistani liudan skannattuja dokumentteja, aloitin kirjoittamaan ohjeistusta HR-prosesseistamme sekä loin uusia käyttäjätunnuksia koulutusjärjestelmäämme aloittaneille työntekijöille. Kävin läpi myös sähköpostini ja sain tyhjennettyä noin 300 viestiä, jotka olivat vanhoja tai jo hoidettuja.

Keskiviikko 11.3.2020

Olin vielä keskiviikon kotona ja tein lyhyemmän työpäivän. Tänään eilisen tavoin edistin asioita, jotka usein jäävät päivittäisten asioiden jalkoihin. Jatkoin ohjeistusta HR-prosesseistamme. Eilen aloitin kirjoittamaan ohjeistusta kaikista kuunvaihteessa tehtävistä asioista. Tällä hetkellä meillä ei HR osastolla ole mistään ohjeistuksia, mutta koen, että ne olisi hyvä olla dokumentoituna johonkin. Tämä nopeuttaa tulevaisuudessa HR-osaston perehdytysprosessia sekä toimii myös käteväenä muistilistana arjessamme. Kuunvaihteeseen liittyä monenlaista raportointia sekä tiedon jakamista eri sidosryhmille.

Lisäksi kävin läpi laskujamme ja hyväksyin niitä. Päivän aikana seurasin myös uutisia tiiviisti, sillä koronaviruksen aiheuttama tilanne alkoi vaikuttamaan siltä, että se voisi hyvinkin pian vaikuttaa toimintaamme. Osallistuin vielä päivän päätteeksi sisäiseen puhelinalaveriin, jossa kävimme läpi ajankohtaisia asioita sekä valmistauduimme mahdollisiin koronaviruksen aiheuttamiin haasteisiin.

Torstai 12.3.2020

Aloitin päivän käymällä läpi sähköpostini ja lähettämällä viestejä eteenpäin oikeille tahoille. Saamme HR-osastolle paljon viestejä, jotka ei varsinaisesti koske meitä, joten sähköpostien läpikäyminen ja niiden edelleen lähettäminen oikeille tahoille työllistää paljon. Lähetin jälleen koulutuslinkkejä työntekijöillemme sekä soitin takaisin kahdelle työntekijälle, jotka

olivat yrittäneet tavoittaa minua edellisenä iltana. Toinen puhelu koski äitiyslomalta palaavaa työntekijää ja toinen työntekijä tiedusteli kesälomapäätöksistä.

Seuraavaksi lähdin yrityksemme yrityksen yhteiseen kuukausipalaveriin, johon osallistuivat tukioorganisaatio, johto sekä kaikkien toimipisteidemme ravintola- ja keittiöpäälliköt. Palaverissa kävimme läpi tulosta sekä koronavirustilannetta. Tällä kertaa kollegani piti esityksen HR-asioista.

Iltapäivästä lounaan jälkeen pidimme pikaisen palaverin esimieheni kanssa ja hän kertoi tulevista YT-neuvotteluista, jotka koskisivat koko yritystä. Monet lentoyhtiöt olivat peruneet lentoja ja turistimäärät oli pudonneet huomattavasti, joka näkyi jo merkittävästi myynneissämme. YT-neuvottelut käynnistyisivät seuraavalla viikolla.

Koronavirustilanne näytti nyt siltä, että se aiheuttaisi melkoisesti kiirettä ja lisätyötä meille HR-osastolle. Puhelin soi päivän aikana taukoamatta liittyen koronavirukseen, työtunteihin sekä mahdolliseen vakinaistamiseen yrityksemme. Keskiviikkona oltiin lähetetty paljon viestejä ja päivitettyä tietoa koronaviruksen etenemisestä ja työntekijämme olivat huolestuneita. Monilla oli tulossa lomamatkoja, joista he olivat huolissaan. Riskiryhmään kuuluvat työntekijät olivat myös huolissaan tulevasta, ja ohjeistimme heitä olemaan työterveytemme yhteydessä. Halukkaille vuokratyöskentä meidän siirtyville työntekijöille jouduimme kertomaan, ettemme pystyneet allekirjoittamaan heidän kanssaan sopimuksia vallitsevan tilanteen vuoksi. Peruin vielä kaikki työsopimuksien allekirjoittamiset sekä olin yhteydessä haastatteluissa käyneisiin henkilöihin rekrytointikiellostamme. Ilmoitin myös kesätyöntekijöillemme tilanteesta.

Perjantai 13.3.2020

Tänään tuli useita kyselyitä palkoista, joten selvittely työllisti minua paljon. Jouduin selvittämään edellisissä palkoissa muutamia virheitä ja puuttuvia lomarahoja. Sain puhelun myös eräältä esimieheltämme, joka halusi siirtää lomaansa tilanteen vuoksi. Olin yhteydessä palkkahallintoomme tähän liittyen ja siirsin järjestelmässämme lomaa myöhemmäksi sekä kävin läpi työntekijän kanssa, kuinka palkanpalautukset toimivat.

Lounaan jälkeen jatkoin kollegani kanssa aikaisemmin aloittamaamme projektia, jossa kävimme läpi arkistokaappimme, joka sisälsi kaikkien työntekijöidemme paperit. Arkistoimme vanhat paperit sekä kävimme jokaisen työhöntulotarkastustodistuksen päivämäärän läpi, jota tarkastajat nykyään salmonellatodistuksen korvaajana kysyvät. Aloitimme kirjaamaan lisäksi ylös kaikki määräaikaiset sopimukset ja niiden päättymispäivät, jotta saamme niistä muistutukset järjestelmäämme. Tavoitteena on siirtää muistutukset henkilökohtaisen sähköpostin kalenterista yhteiseen henkilöstöjärjestelmäämme. Siten jonkun HR:n työntekijän lopettaessa työnsä yrityksessä muistutukset eivät jää kenenkään kalenteriin ja näin unohdu.

Ilmapäivän aikana sain jälleen useita puheluita koronaviruksesta sekä tuntivähennyksistä. Olin yhteydessä vuokratyöntekijärytykseen ja saimme ohjeistusta vuorojen perumisesta. Olin myös yhteydessä kiertäviin esimiehiimme, joiden kanssa kävin vuorojen perumista läpi sekä kerroin heidän saavan pian tunnukset vuokratyöntekijärytyksemme työvuorojärjestelmään. Kävin heidän kanssa myös läpi työntekijöiden mahdollista karanteenia ja kuinka tulee toimia vuorojen kanssa tai sekä mitä vastata työntekijöiden kysymyksiin karanteenista, vuorojen perumisesta tai koronavirusepäilystä.

## 6.1 Oman työn tehostaminen ja organisointi

Työnkuvani on erittäin laaja ja sen vuoksi tehtäviä tulee monelta eri henkilöstöhallinnon osa-alueelta. Puhelin soi paljon ja sähköpostiin tulee valtavasti pyyntöjä erilaisista asioista. Mielessä on siis jatkuvasti paljon asioita ja tehtäviä, jotka tulisi hoitaa. Tämän viikon teoriaosuudessa syvennyn tarkastelemaan omia työtapojani sekä työn organisointia.

Käytän työssäni Trelloa, joka on visuaalinen sovellus työn organisoinnin tueksi. Olen käyttänyt ohjelmaa Kanban-menetelmää soveltaen siten, että jaottelen työt seuraaviin kategorioihin: ”tekemättömät”, ”työn alla” ja ”tehty”. Listaan tekemättömiin tehtäviin kaikki tehtävät ja siirrän sieltä tehtäviä eteenpäin sitä mukaan, kun työskentelen niiden parissa. Suuremmat kokonaisuudet pilkon yleensä pienempiin tehtäviin, jotka on helppo tehdä yhdellä kertaa. Trello-taulu on auttanut valtavasti työskentelyäni, sillä kuten aikaisemmin jo mainitsin, mieleni päällä on koko ajan pitkä lista asioita, joita tulisi tehdä.

Kuulin hiljattain *Getting Things Done* -kirjasta, joka herätti mielenkiintoni. Sain kirjan lainaan ja päätin tähän teoriaosuuteen avata, mistä metodissa on kyse ja kuinka voisin sitä hyödyntää työssäni. Trello-taulusta huolimatta, unohtelen paljon asioita ja aikaa kuluu usein tehtävälistan muisteluun. Tavoitteena on saada metodista vinkkejä tehokkaampaan työskentelyyn sekä sitä kautta vapauttaa aikaa erilaisiin ”ikuisuusprojekteihin”, jotka odottavat tekemistä.

Getting Things Done -metodi (GTD-metodi) perustuu viiteen perusaskeleeseen: *capture* (kirjaa ylös), *clarify* (tarkenna), *organize* (järjestä), *reflect* (tarkastele) ja *engage with* (tee). Allan (2015, 12) kertoo mielen käyttävän paljon kapasiteetistaan erilaisten asioiden muistamiseen sekä erilaisiin sitoumuksiin. Menetelmän ydin on siis siinä, että mielestä vapautetaan kapasiteettia kirjoittamalla kaikki asiat ylös. Tällöin voidaan Allanin (2015) mukaan saada työskentelystä luovempaa ja tuottavampaa, kun mielessä ei roiku valtavaa listaa hoitamattomista asioista, jotka tuottavat stressiä.

Alla oleva kuvaus metodin viidestä kohdasta perustuu David Allanin (2015) teokseen *Getting Things Done*.

### **Capture - Kirjaa ylös**

Jokainen asia mielenpäältä kirjataan ylös valitsemaasi paikkaan (esimerkiksi kokousmuistiinpanot, puhelut ja sähköpostit kirjataan heti ylös). Tämä paikka voi olla mikä tahansa aina paperilehtiöstä digitaaliseen muistioon. Paikkoja voi olla myös useita, mutta tämän kanssa tulee olla varovainen, sillä jos paikkoja on liian monta, ne unohtuvat helposti ja asiat jäävät näin hoitamatta. Suurin virhe, jonka ihmiset tekevät on se, että osa asioista kirjataan ylös ja osa pidetään mielessä. Näin kumpaankaan ”säilöön” ei voida kunnolla luottaa ja asioita saattaa jäädä hoitamatta. (Allan 2015, 30-35.)

### **Clarify - Tarkenna**

Mitä listaamasi asiat merkitsevät? Onko ylös kirjatulla asialla jonkinlainen lopputulos ja tuleeko asian eteen tehdä toimenpiteitä? Mikäli tehtävän voi suorittaa alle kahdessa minuutissa - tee se heti. Mikäli asialle ei tehdä mitään etkä jatkossa tule tarvitsemaan tietoa - poista se. Mikäli asia on informaatiota tai materiaalia, jota saatat myöhemmin tarvita - tallenna se paikkaan, josta löydät sen myöhemmin. Mikäli asian eteen tulee tehdä konkreettisia toimia, siirrä se oikeaan paikkaan - kalenteriin, tehtävälistalle tai muualle. Suuremmissa kokonaisuuksissa aloita selvittämään, mikä niin sanotun projektin lopputulema on. Tämän jälkeen pilko kokonaisuus pienemmiksi osiksi ja siirrä tehtävät oikeisiin paikkoihin - esimerkiksi kalenteriin, tehtävälistalle tai delegoi eteenpäin. (Allan 2015, 35-39.)

### **Organize - Järjestä**

Jotta pystyt hallitsemaan paremmin tekemättömiä tehtäviä, tarvitset erilaisia listoja, jonne siirrät tehtäviä. Näitä listoja voi olla esimerkiksi seuraavat: ”projektit”, ”materiaalikansio” ja ”odottaa”. Tässä kohdassa voi hyödyntää esimerkiksi Trello-taulua. Trellon saa myös liitettyä sähköpostin kalenteriin, joten ohjelma toimii tähän hyvin. On tärkeää, että jokainen asia sijoitetaan johonkin paikkaan. Mikäli tehtäville ei ole paikkaa, ne päätyvät takaisin päähäsi ja menetät järjestelmän hyödyn.

Projekteiksi lukeutuvat metodissa kaikki sellaiset asiat, jotka pystytään suorittamaan vuoden sisään ja ne sisältävät enemmän kuin yhden konkreettisen tehtävän. Näin ollen projektitlistalle saattaa päätyä paljon muutakin kuin todellisia projekteja. Avainasemassa tässä on se, että projekteja ei itsessään tehdä, vaan projektiin liittyviä tehtäviä tehdään, jolloin projekti tulee ennen pitkää tehdyksi. Kaikille projekteille tulisi oma olla kansio, johon säilöt projektiin liittyvät materiaalit.



Käytä kalenteria *ainoastaan* kirjataksesi aikasidonnaiset tehtävät ylös. Mikäli jokin asia täytyy tehdä tiettyyn päivämäärään tai kellonaikaan mennessä, kuuluu se kalenteriin. Muussa tapauksessa asia kuuluu tehtävälistaan. (Allan 2015, 39-49.)

### Reflect - Tarkastele

Kun kalenterin käy läpi säännöllisin väliajoin, pysyy se ajan tasalla. Varaa aikaa tehtäviesi katsastamiseen - tarkasta tehtävä lista, katso kalenterisi tulevat merkinnät ja päivitä tarpeen mukaan. Järjestelmäsi katsastaminen olisi hyvä tehdä vähintään kerran viikossa. Muista myös säännöllisesti käydä läpi ”asiat” -lista, jotta ne löytävät oman paikkansa erilaisilta tehtävälistoilta ja tulevat näin tehdyksi. (Allan 2015, 49-51.)

### Engage with - Tee

Ryhdy hommiin! Kirjaa kaikki työskentelyn aikana tulleet puhelut viestit, keskustelut *Capture*-kohdan ”listaasi” ja jatka sitä mitä olit tekemässä. Näin et unohda asioita, jotka tupsahtavat yllättäen ja työtehtävät eivät jää kesken, koska lähdet hoitamaan kesken muita asioita. (Allan 2015, 52-57.)

Järjestelmä vaatii sitoutumista toimiakseen ja näin ollen myös huolellista suunnittelua. Tulevaisuudessa haluan ehdottomasti kokeilla metodia työni tehostamiseksi. GTD-kirjassa on valtavasti käytännön vinkkejä ja työkaluja tarjolla metodin käyttöönottoon, joten perehdyn näihin vielä perusteellisemmin ennen kuin ryhdyn kokeilemaan metodia.

## 7 Viikko 6

Maanantai 16.3.2020

Päivä lähti käyntiin viikonlopun aikana tulleen pyynnön parissa tarkastamalla kaikkien työntekijöiden työsuhteiden tiedot yrityksen johdolle. Järjestelmistämme ei suoraan saanut näitä tietoja, joten minulla meni koko aamu ja aamupäivä näitä tietoja kerätessä. Pitkin päivää hoidin vuorojen perumisia ja kommunikaatiota esimiehimme ja vuokratyöntekijäyrityksemme kanssa. Johdolle toimitimme paljon erilaisia raportteja tuntitiedoista aina peruttujen vuorojen määriin. Neuvoimme ja autoimme työntekijöitämme monenlaisissa tilanteen aiheuttamissa asioissa. Laadin myös varalle lomautuspohjan mahdollisia lomautuksia varten. Olin yhteydessä työnantajaliittomme lakimiehiin erilaisista työntekijöihin liittyvistä kysymyksistä karanteenitilanteessa sekä palkka-asioissa.

Lounaan jälkeen aika kului puhelimessa työntekijöiden kanssa sekä raportteja laatien. Työpäivän loppuksi jatkoin arkistokaapin läpikäymistä ja kartoitin määräaikaisten työsuhteiden

määrää. Kirjasimme kaikki määräaikaiset työsuhteet ylös. Jostain syystä palkkahallinnollamme ei ollut kaikkia määräaikaisia työsuhteita kirjattuna ylös, joka hankaloitti aina kuunvaihteenraportointeja. Luin läpi myös kollegani tulostamia uusia infopaketteja koronaviruksesta ja karanteeneista, jotta osaisin neuvoa työntekijöitä paremmin mahdollisissa kysymyksissä.

Päivän päätteeksi tarkistin taustatyöntekijöiden tunnit, lukitsin kuluneen palkkakauden ja tein palkka-ajon. Kuittasin sähköpostilla vielä yhteyshenkilöllemme palkkahallintoon, että tuntitiedot olivat siirretty heille, jotta he pääsisivät heti seuraavana aamuna työstämään niitä.

Tiistai 17.3.

Aamulla huomasin puhelimessani valtavan määrän puheluita, joten ryhdyin heti soittamaan takaisin henkilöille. Puheluiden aikana sain taas useita puheluita, joten koko aamu kului puhelimessa rauhoitellen työntekijöitä ja neuvoen heitä erilaisissa asioissa tilanteeseen liittyen. Kävin hakemassa evääni ja söin lounaan samalla käyden läpi sähköpostia vastaten viestitulvaan.

Lounaan jälkeen meillä oli sovittuna palaveri vuokrahenkilöstöyrityksen edustajien kanssa, jossa kävimme läpi vuokratyöntekijöiden vuorojen perumista sekä kesätyöntekijöiden perumista. Iltapäivällä tein raportteja talousosastollemme palkkakuluista viimeiseltä kuukaudelta. Puhelin soi taukoamatta, joten päivän aikana en ehtinyt juurikaan hoitamaan päivittäisiä asioita.

Keskiviikko 18.3.

Tänään osallistuin koko päivän kestävään järjestelmäkoulutukseen. Olin varannut koulutuksen jo aikaisemmin, jotta voisimme ryhtyä yhtenäistämään tietojamme eri järjestelmistä ja vähentämään turhien Exceleiden ja tietokansioiden määrää. Koulutus järjestettiin etänä.

Koulutuksen jälkeen muokkailin vielä järjestelmäämme, kun taidot olivat vielä tuoreessa muistissa. Kävin tämän jälkeen läpi jokaisen työntekijämme ja päivitin jokaisen perustiedot työsopimuksista järjestelmään. Poistin samalla 150 lopettanutta työntekijää järjestelmästä, sillä jokaisesta työntekijästä järjestelmässä menee kuukausittain maksu.

Torstai 19.3.

Aamulla saimme tietää, että lomautuksen ilmoitusaika oltiin vähennetty koronatilanteen vuoksi kahdesta viikosta viiteen päivään. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry sekä työnantajaliitto MaRa olivat sopineet tästä ja päätös astui voimaan tänään. Liitot olivat lisäksi päättäneet lyhentää YT-neuvotteluiden kestoa poikkeustilanteeseen liittyen, eli neuvottelut

olivat päättyneet ja tänään saimme antaa henkilöstölle lomautusilmoituksia. Saimme johdolta listan suljettavista pisteistä sekä listan lomautettavista työntekijöistä. Toimitusjohtajamme kirjoitti yhteisen kirjeen kaikille työntekijöille ilmoittaen lomautuksista sekä virallisen, yhteisen lomautusilmoituksen. Kirjoitimme tämän jälkeen vielä viestin työntekijöille, jonka liitteenä oli ohjeistusta, kuinka tulisi toimia lomautusten kanssa (ilmoittautuminen TE-toimistoon, Kelaan tai kassaan). Lupasimme toimittaa kaikille työntekijöille henkilökohtaisen lomautusilmoituksen sekä palkkatodistuksen.

Lounaan jälkeen ryhdyin kirjoittamaan lomautuslappuja. Iltapäivällä osallistuin vielä palaveriin palkkahallintomme kanssa, jossa kävimme läpi nopeutettua aikataulua poissaolomakkeiden käyttöönotosta sekä palkkatodistuksien hoitamisesta työntekijöille.

Sain useita kymmeniä puheluita päivän aikana, joten lomautusilmoitusten kirjoittaminen venyi pitkälle yöhön. Laskimme lomautuspäivät jokaiselle talviloman ympärille ja lomautuksen aloituspäivän pisteen sulkuajataulun mukaisesti. Jokaisesta pisteestä työntekijöitä lomautettiin porrastetusti, joten päivämäärien laskeminen oli erittäin hidasta.

Perjantai 20.3.

Aamulla jatkoin taas lomautuslappujen kirjoittamista. Vastasin työntekijöiden puheluihin pitkin päivää ja ohjeistin heitä parhaani mukaan lomautusasioissa. Päätimme laittaa sähköposteihimme automaattivastauksen, sillä emme millään ehtineet vastaamaan kaikkiin sähköposteihin, joita saimme. Kirjoitimme ennen lounasta yhteisen viestin henkilöstölle, jossa pyysimme kaikkia työntekijöitä ilmoittamaan päivitetty yhteystiedot meille, jotta palkkatodistukset ja lomautusilmoitukset menisivät oikeisiin osoitteisiin. Tulostimme listan kaikista työntekijöistämme ja merkitsimme siihen henkilöt, jotka olivat toimittaneet päivitetty yhteystiedot, näin saisimme soitettua vielä kaikille, jotka eivät niitä ilmoittaneet, jotta dokumentit menisivät oikeaan paikkaan.

Lounaan aikana teimme suunnitelmaa etenemisestä lomautusprosessin kanssa. Lomautukset tulisi myös merkitä työaikajärjestelmään sekä palkkajärjestelmään, jotta ne huomioitaisiin palkkoissa. Kuukausipalkkalaisillemme, joille oltiin jo kuun alussa maksettu palkka koko kuukauden palkka, tulisi lähettää palkanpalautuspyynnöt lomautuspäiviltä. Sovimme kuitenkin, että palkanpalautukset vähennettäisiin lomarahosta myöhemmin.

Lounaan jälkeen kirjoitimme viestin henkilöstöllemme, jossa kerroimme lähettävämme lomautusilmoitukset jokaiselle työntekijälle salatulla sähköpostilla, kun olimme vastaanottaneet päivitetty sähköpostiosoitteet. Lounaan jälkeen ryhdyin päivittämään yhteystietoja järjestelmiimme. Illalla jatkoimme lomautuslappujen kirjoittamista, mutta emme saaneet työtä vielä valmiiksi. Salattujen sähköpostien lähettäminen oli äärimmäisen hidasta, joten teimme työnjaon, jossa minä laskin lomautuspäiviä ja kirjoitin lomautuslappuja

ja kollegani lähettivät niitä työntekijöille. Yöllä lomautuslappuja kirjoittaessa kuitenkin tuli paljon virheitä ja osalla oli ongelmia avata salattuja viestejä. Lopulta päätimme laittaa viestin, jossa kerroimme lähettävämme loput laput seuraavalla viikolla.

## 7.1 Palautteen anto

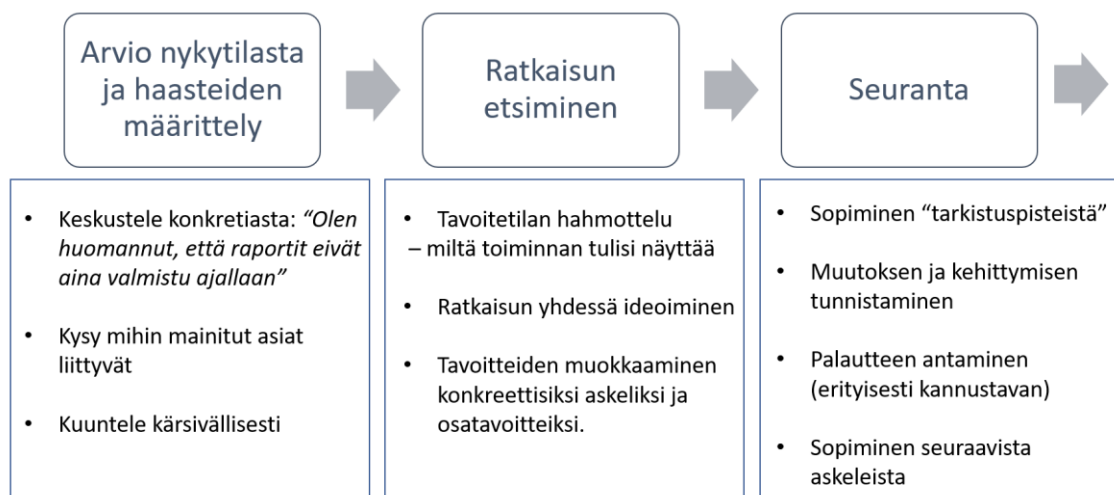
"Hyvää johtamista ei ole olemassa ilman palautetta", kirjoittavat Kupias, Peltola ja Saloranta (2016). Palautteenanto on yksi haasteistamme yrityksessä X. Vuoden 2019 työtyytyväisyyskyselyn mukaan suuri osa työntekijöistämme toivoisi saavansa lisää palautetta työssään. Tulevaisuudessa toivoisin saavani tehdyksi palautteenantokoulutuksen koulutusportaaliimme kaikille työntekijöillemme. Mikäli epäonnistumisia tai onnistumisia ei käsitellä, kärsii työn tehokkuus. Taitavasti annettu palaute takaa turvallisen, menestyvän sekä kehittyvän työyhteisön. Palautekuluttuuri vaikuttaa monella eri osa-alueella työntekijöiden toimintaan ja sitä kautta suoraan yrityksen menestykseen. Palautteen avulla saatetaan ohjata toimintaa tai suoritusta, auttaa vastaanottajaa kehittymään ammattilaisena, tai motivoida vastaanottajaa ja näin edistää tyytyväisyyttä työhön. (Kupias ym. 2016.)

Kehittävän palautteen tavoitteena on saada työntekijä oivaltamaan ja ymmärtämään lisää, jonka seurauksena työsuoritus paranee. Parhaimmillaan palaute käynnistää työntekijän ajattelu- ja reflektointiprosessi ja näin henkilö itse oivaltaa ja kehittämään omaa toimintaansa. Kiittävällä palautteella puolestaan voidaan lisätä työntekijöiden itsetuntemusta, parantaa ilmapiiriä ja työsuorituksia sekä edistää oppimista. Palautteenantoon ei liity ainoastaan palaute toiminnasta, vaan myös tavoitteiden kirkastaminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen. (Kupias ym. 2016.)

Korjaavaa palautetta antaessa, olisi hyvä suoda työntekijälle mahdollisuus kertoa ensin oma näkemyksensä suoriutumisesta. Näin työntekijällä on mahdollisuus itse oivaltaa mahdollinen virhe tai heikko suoritus. Palaute menee siis parhaiten perille, kun henkilö itse oivaltaa toimintansa ja osaa näin korjata sitä. Palautteen antajan rooli on kuunnella sekä esittää kysymyksiä. Lopuksi palautteen antaja voi tehdä yhteenvedon, ja täydentää palautetta omalla näkemyksellään. Jos palautteenantaja tuo samalla esille henkilön voimavaroja ja onnistumisia, ottaa henkilö todennäköisemmin palautteen paremmin vastaan ja tämä puolestaan mahdollistaa kehittymisen. (Aarnikoivu 2013.)

Palautteen annossa on olennaista muistaa kiittävän ja korjaavan palautteen määrän olevan tasapainossa. Mikäli työntekijä kokee saavansa enemmän palautetta epäonnistumisista, voi henkilö ottaa palautteen itseensä kohdistuvana kritisointina. Kiittävää palautetta tulisi siis muistaa antaa suhteessa aina enemmän. (Aarnikoivu 2013.)

Taito ottaa palautetta vastaan on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin taito antaa sitä. Vastaanottamiskykyä osoittavat muun muassa seuraavat toimet: kuunteleminen, antajan tavoitteiden ja tarkoituksen kysyminen, kyky pyytää kehittämisehdotuksia, halu ymmärtää palautteen kehitysehdotukset sekä kiittäminen. (Aarnikoivu 2013.) Uskon harjoituksen auttavan palautteen vastaanottamisessa. Kun palautetta annetaan päivittäin niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin, tulee siitä normi työyhteisössä ja palaute otetaan näin paremmin vastaan.



Kuvio 5: Alisuoriutumisten käsittely ratkaisukeskeisellä lähestymisellä (Kupias ym. 2016)

Yrityksessämme on aika ajoin tapauksia, jolloin työntekijä niin sanotusti alisuoriutuu, eli suoriutuu potentiaaliinsa nähden heikosti. Kupias ym. (2016) kertovat suhtautumisen usein tähän olevan halu irtisanoa työsuhde tai hyllyttää työntekijä, mutta he ehdottavat kuitenkin kokeiltavaksi mieluummin kuvion 5 mukaista palautekeskustelua työntekijän kanssa käytäväksi.

Kupiaksen ym. (2016) mukaan alisuoriutumiseen voi olla useita syitä, kuten tiedon, osaamisen, motivaation tai uskon puute. Tällöin on hyvä käydä keskustelu työntekijän kanssa, ymmärtääkö hän tehtävänsä ja miten se tulisi tehdä, mistä mahdollinen motivaatiopula johtuu, vai onko kyseessä kenties henkilökohtainen ongelma? Usein alisuoriutuminen voidaan ratkaista suhteellisen pienillä toimilla, kuten avoimen keskustelun ja ennakkoluulottoman kuuntelun avulla. Olipa kyse mistä hyvänsä, ratkaisuun tarvitaan poikkeuksetta alisuoriutujan panos oivalluksilla ja ideoilla.

Alisuoriutumisessa on tärkeää selvittää tilanne perusteellisesti. Onko tekemistä oikeasti liikaa, mihin työaika käytetään, onko työympäristössä jotain puutteita, esimerkiksi puuttuvia työvälineitä, pitääkö häntä perehdyttää paremmin tai kouluttaa lisää tehtävään, voiko

työyhteisössä olla esteitä suoriutumiselle? Työntekijää tulee kuunnella tarkasti niin ongelmista kuin hänen omista ratkaisuista tilanteen parantamiseksi. (Kupias ym. 2016.)

## 8 Viikko 7

Maanantai 23.3.

Ryhdyin heti aamusta käymään sähköpostejani läpi ja vastaamaan viesteihin. Sähköpostissa oli palkkatodistuskyselyitä, tiedusteluita työn jatkumisesta sekä lomautuksen kestosta ja valtava määrä yhteystietojen päivityksiä. Merkkasin listaani vielä viikonlopun aikana tulleet yhteystietopäivitykset ja ryhdyin soittamaan henkilöille, jotka niitä eivät olleet vielä ilmoittaneet. Suuri osa ei vastannut puheluihin, joten ryhdyin seuraavaksi soittamaan takaisin viikonlopun aikana tullessiin puheluihin. Ennen lounasta olimme sopineet lyhyen koulutuksen poissaolomakkeiden käytöstä. Kävimme palaverin aikana läpi, kuinka syöttäisimme palkkajärjestelmään lomautukset ja vuosilomat. Kyselimme vielä palkkatodistuksien perään, sillä saimme niistä kyselyitä valtavan määrän. Palkkatoimisto kertoi kirjoittavansa palkkatodistuksia nyt viimeisen päättyneen palkkakauden lopusta taaksepäin ja ne lähetettäisiin pian postitse työntekijöille.

Lounaan jälkeen jatkoimme lomautusilmoitusten laatimista ja lähettämistä. Työntekijät alkoivat turhautumaan tilanteeseen ja yritimme rauhoitella heitä ja kerroimme lähettävämme dokumentit mahdollisimman pian. Soitin iltapäivällä vielä kauempana sijaitsevien toimipisteidemme esimiehille ja kävimme läpi kysymyksiä, joita heidän työntekijöillä oli herännyt. Loppupäivä kului lomautusilmoituksia kirjoittaessa sekä puhelimeen vastaillessa. Kysymyksiä tuli muun muassa vuosivapaiden siirtämisestä ja maksamisesta.

Tiistai 24.3.

Aamulla kävin sähköpostia läpi ja vastasin niin moneen viestiin kuin ehdin. Kun kello tuli yhdeksän, soitin lakimiehellemme ja selvitin hänen kanssaan, mitä työvuorolistoille merkityille vuosivapaille käy niiden jäädessä lomautuksien alle. Lakimies neuvoi kysymään työntekijöiltä, halusivatko he vuosivapaapäivät maksuun vai siirtää ne myöhemmäksi. Kollegani tarkisti kaikkien työntekijöiden työvuorolistat ja keräsi listan henkilöistä, joilla oli vuosivapaita työvuorolistoillaan. Ryhdyimme soittamaan näille työntekijöille lounaan jälkeen.

Ilmoitimme palkkahallintoomme henkilöt, jotka halusivat vuosivapaat maksuun ja muille päivitimme vuosivapaasaldot työvuorojärjestelmään käyttämättömiksi. Päivitin jälleen yhteystietoja järjestelmiimme, jotta saisimme lähetettyä lomautusilmoituksia. Kun olin saanut muutettua järjestelmiimme saapuneet yhteystietopäivitykset, ryhdyin lähettämään jo

täytettyjä lomautusilmoituksia. Emme vieläkään saaneet kaikkia ilmoituksia lähetettyä, joten päätimme jatkaa seuraavana päivänä, sillä oli jo erittäin myöhä.

Keskiviikko 25.3.

Aamulla poimin sähköpostista kaikki saapuneet palkka-aineistot, kuten verokortit, ja lähetin ne palkkahallintoon. Jatkoin lomautuslappujen kirjoittamista ja vastasin puheluihin. Huomasin, että sähköpostitse saapuneisiin kysymyksiin oli helpointa vastata soittamalla, sillä jokaiseen sähköpostitse lähetettyyn vastaukseen tuli aina jatkokysymyksiä. Soittamalla sai selvitettyä kaikki asiat ja ohjeistettua jokaista työntekijää omassa tilanteessaan. Tämä oli erittäin aikaa vievää, mutta moni kiitti soitosta ja sanoi, että tuli rauhallisempi olo, kun oli saanut selvittää asioita puhelimitse.

Lounaan jälkeen olin yhteydessä palkkahallintoomme ja yritin selvittää, missä vaiheessa palkkatodistuksien kirjoittaminen oli. Olin saanut paljon puheluita työntekijöiltä, jotka tiedustelivat palkkatodistusten perään ja olisi helpompi vastata työntekijöille, kun tietäisi mikä tilanne niiden kanssa oli. Saimme työntekijöiltä paljon myös pyyntöjä väliaikaisista työtodistuksista, työsopimuksista sekä selvityksiä sairauspoissaoloista. Todistusten laatiminen, työsopimuksien sekä sairauspoissaoloselvitysten skannaamiseen ja lähettämiseen salattuina sähköposteina vei paljon aikaa. Päivä kului lomautusilmoituksia ja dokumentteja laatiessa ja lähettäessä.

Torstai 26.3.

Aamulla saimme kyselyn palkkahallinnosta erilaisista puuttuvista dokumenteista, kuten verokorteista ja työsopimuksista, sekä erilaisista henkilönumeroista järjestelmissä. Kaivelimme puuttuvia dokumentteja postin seasta palkkahallinnolle ja tarkistimme puuttuvat henkilönumerot. Paperiversiona lähetetyt verokortit jäivät välillä pöydälle lojumaan paperikasoihin. Näiden kanssa tulisi olla jatkossa tarkempi, jotta palkat saataisiin maksettua oikein.

Perinteisesti yrityksemme maksaa lomarahat keskitetysti aina tammikuussa talvilomien osalta ja heinäkuussa kesälomien osalta huolimatta loman ajankohdasta. Tässä tilanteessa johto oli kuitenkin päättänyt aikaistaa lomarahojen maksua keskitetysti toukokuulle, sillä tilanne oli monelle varmasti henkilökohtaisen talouden kannalta haastava. Johto myös pohti mahdollisuutta maksaa kaikki lomat ulos toukokuun aikana, mikäli työntekijät näin halusivat. Tämä palvelisi hyvin kaikkia osapuolia, sillä työttömyyskassoissa käsittelyajat ovat valtavan pitkiä, eivätkä ihmiset näin ollen saa sieltä heti rahaa. Laitoimme kyselyä palkkahallintoomme lomapalkkavarauksien määrästä, jotta osaisimme kertoa talousosastollemme arvion maksettavien lomien kokonaissummasta. Palkkahallinto lupasi toimittaa Excelin lomapalkkavarauksista meille mahdollisimman pian.

Keskiviikon HR-palaveri siirtyi tälle päivälle kiireiden vuoksi. Tämä hoidettiin lounaan jälkeen etänä, sillä osa tiimistä työskenteli kotoa. Kävimme palaverissa läpi lomiin liittyviä asioita ja pohdimme yhdessä niihin liittyvää kommunikaatiota, käytännön toteuttamista sekä niiden vaikutusta lomautuksiin. Kävimme myös läpi HR-osaston lomautusta ja tulevia kesälomia. Sovimme pitävämme lomat alkuperäisen suunnitelman mukaan. Sovimme myös, että tilanteen rauhoituttua olisimme vuorotellen töissä kevään ja kesän aikana, sillä työtä ei riittäisi kaikille, mikäli toimipisteemme olisi vielä suljettuna. Kävimme myös läpi laatimamme ”recovery plan” -suunnitelman, johon olimme suunnitelleet, kuinka toimintaa lähdetäisiin käynnistämään, kun tilanne alkaisi normalisoitumaan.

Iltapäivän HR-palaverin jälkeen soitin takaisin kaikille, jotka olivat minua yrittäneet tavoittaa palaverin aikana. Työntekijät kyselivät palkkatodistuksista, lomautuksista ja palkanmaksusta. Loppupäivästä ryhdyin jälleen kirjoittamaan viimeisiä lomautusilmoituksia.

Perjantai 27.3.

Huomasin aamulla viestin talousosastoltamme, jossa pyydettiin hyväksymään kiireesti kaikki laskut. Ryhdyimme kollegani kanssa käymään laskuja läpi ja hyväksyimme ne. Laskuja oli valtava määrä, joten aamu vierähti kokonaan niitä läpikäydessä. Päätimme hakea lounasta mukaan lähiravintolastamme ja samalla kävimme juttelemassa yhdessä ravintolassamme työntekijöiden kanssa. Yrityksemme viimeiset pisteet suljettaisiin viikonloppuna. Espoon toimipisteet olivat vielä auki, mutta tilanne alkoi näyttää melko huonolta niidenkin osalta. Monella työntekijällä oli paljon kysymyksiä tilanteeseen liittyen, joten jäimme syömään lounaan sinne. Tunnelma oli melko synkkä, sillä lounasravintolaamme oli kerääntynyt joitakin työntekijöitämme sanomaan hyvästejä kollegoilleen. Myös henkilöstöjohtajamme oli paikalla ja piti pienen puheen työntekijöille. Työntekijät saivat vastauksia kysymyksiinsä ja pääsivät jakamaan tuntemuksia kollegoiden kanssa. Tilanne oli kuitenkin niin poikkeava tavanomaisista yhteistoimintaneuvotteluista, että kaikki kuitenkin tuntuivat ymmärtävän syyt päätöksen taustalla.

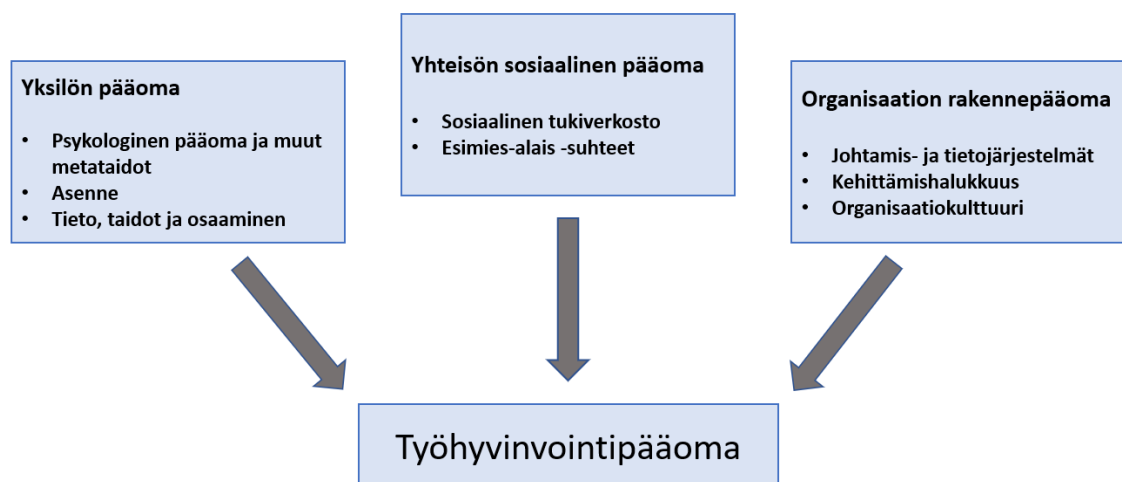
Päästyämme takaisin toimistolle, esimiehemme pyysi kirjoittamaan lomista viestin henkilökunnalle. Viestissä kerrottaisiin lomarahojen keskitetystä maksamisesta jo toukokuussa ja pyydettiin työntekijöitä ilmoittamaan loman ajankohdan 7.4. mennessä. Vaihtoehtona oli siis siirtää loma siten, että se maksettaisiin kokonaisuudessaan jo toukokuussa työntekijöille. Lähetimme viestin tarkastettavaksi esimiehellemme. Tallensin jälleen sähköpostiin saapuneita yhteystietoja järjestelmiimme, jonka jälkeen jatkoin lomautuslappujen kirjoittamista. Saimme kaikki lomautuslaput vihdoin valmiiksi.



## 8.1 Työhyvinvointi

Viikko oli varsin tavallisesta poikkeava työviikko, jonka ympärillä pyöri paljon negatiivisia tuntemuksia. Olen pohtinut paljon viime aikoina työhyvinvointia ja sen roolia yrityksessämme. Käytössämme on mielettömät resurssit työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työnantajamme sijoittaa suuria summia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Olen kuitenkin huomannut, että hyödynnämme sen potentiaalista ainoastaan murto-osan. Yrityksessämme on työhyvinvointiryhmä, johon kuulun myös itse. Järjestämme kokouksia aina tietyn väliajoin, mutta aktiivinen työhyvinvoinnin edistäminen sekä henkilöstön vastuuttaminen siihen jää vähälle.

Mistä työhyvinvoinnissa on kyse? Työhyvinvointia ollaan tarkasteltu jo useita kymmeniä vuosia, mutta alun perin keskiössä pyörivät fyysiseen terveyteen liittyvät näkökulmat. Nykyään työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin ja painoarvoa saa entistä enemmän työntekijän jaksaminen. Työhyvinvoinnin keskiössä on nimenomaan työpaikan arki. Työhyvinvoinnin edistämässä oleellista on siirtää suunnitelmat ja tavoitteet käytäntöön. Tavoitelistat eivät rakenna hyvinvoivaa työyhteisöä. (Huttunen 2018, 254-257). Mankat (2016) muistuttavat, että henkilökunnan hyvinvointiin pystytään vaikuttamaan varsin pienilläkin asioilla. Työhyvinvointia ei pystytä ylläpitämään kerran vuodessa tapahtuvalla tempauksella, vaan kyse on prosessinomaisesta, koko henkilökuntaa osallistavasta jatkuvasta kehittämisestä. (Manka & Manka 2016.)



Kuvio 6: Työhyvinvoinnin eri tasot (Manka & Manka 2016)

Mankat (2016) kiteyttävät kuviossa 6 näkyvät hyvinvoinnin osa-alueet työhyvinvointipääomaksi. Käsite rakentuu kolmesta tasosta, jossa hyvinvointia käsitellään: yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Perustasolla käsitellään yksilön omia työprosesseja, itsensä johtamista sekä oman hyvinvoinnin edistämistä. Seuraavalla tasolla käsitellään työyhteisötaitoisuutta, jossa yksilöt yhdessä edistävät yhteisön sosiaalista pääomaa ja näin edistävät tuloksellisuutta. Edistyksellisimmällä tasolla puhutaan työntekijöiden uudistumis- ja muutoskyvykkyydestä, joita edistää työn merkityksellisyyden tunne sekä työn imu. Viimeisin taso tukee organisaation kilpailukykyä ja mahdollistaa esimerkiksi onnistuneesti erilaiset organisaatiomuutokset ja innovatiivisen työyhteisön. (Manka & Manka 2016.)

Kuinka yritys parantaa kilpailukykyään? Yrityksemme missio vastaa kysymykseen vallan osuvasti: "Tyytyväiset työntekijät ovat avain menestykseen". Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työhyvinvointi on yhteydessä yrityksen tulokseen, mielikuvaan sekä kilpailukykyyn. Työhyvinvointi on investointi, joka voi maksaa sijoituksen takaisin moninkertaisesti. TTL (2020) kertoo tutkimusten osoittavan työhyvinvoinnilla olevan suuri positiivinen vaikutus organisaatioiden tulostuloksiin, joita ovat esimerkiksi voitto, tuottavuus, vaihtuvuus, sairaspöissaolot, työtapaturmat sekä asiakastytytyväisyys.

Mankat (2016) arvioivat Suomessa työhyvinvoinnin laiminlyömisestä maksavan yrityksille euroissa suunnilleen 24 miljardia vuosittain. Arvio sisältää sairaspöissaolot, ammattitaudit, terveydenhoitokulut, sekä ennenaikaiset eläköitymiset. Näkisin itse yrityksessämme erityisesti vaihtuvuuden tulevan kalliiksi työnantajille. Hyvällä johtamisella ja tehokkaalla työilmapiirin parantamisella pystyttäisiin Mankojen (2016) mukaan säästämään valtavasti resursseja. Työntekijöiden luovuus, sitoutuminen sekä innostuneisuus ovat avainpositiossa yrityksen menestymisessä. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että vaikka esimiehillä on valtava merkitys työhyvinvoinnissa, vastuu on loppupeleissä myös työntekijällä itsellään. (Manka & Manka 2016.)

Mankat (2016) listaavat keinoja *työnantajille* työhyvinvointipääoman edistämiseksi, joita ovat muun muassa panostus työhyvinvointiin strategian kautta, osallistavan esimiestyön hyödyntäminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työntekijöille, osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelumahdollisuuksien edistäminen, joustaminen työelämässä, työterveyden kanssa tehtävä yhteistyö. *Työntekijälle* Mankat (2016) listaavat seuraavia keinoja työhyvinvointipääoman edistämiseksi: yksilön vastuunottaminen omasta työhyvinvoinnista, itsensä johtaminen, oman osaamisen kehittäminen, positiivinen asenne ja muutokseen sopeutuminen, työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttäminen sekä työyhteisötaitojen kehittäminen ja muiden yksilöiden tukeminen.

Mankat (2016) kirjoittavat yksilön voimavaroja edistävän muun muassa mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä, ennustettavuus ja selkä rooli. Yhteisön voimavaroja edistää yksilöiden

keskinäinen yhtenäisyys ja autonomian tunne. Samankaltaisiin havaintoihin perustuu David Rockin kehittämä SCARF-malli, joka pohjautuu neuropsykologisiin tutkimuksiin. SCARF muodostuu sanoista *status, certainty, autonomy, relatedness ja fairness*. SCARF-malli muistuttaa toimimaan niin sanottujen sosiaalisten liipaisimien perusteella, jotka joko aiheuttavat vastaanottavaisen reaktion tai niisanotun uhkareaktion (approach and avoid responses). (Neuro Leadership Journal 2008.)

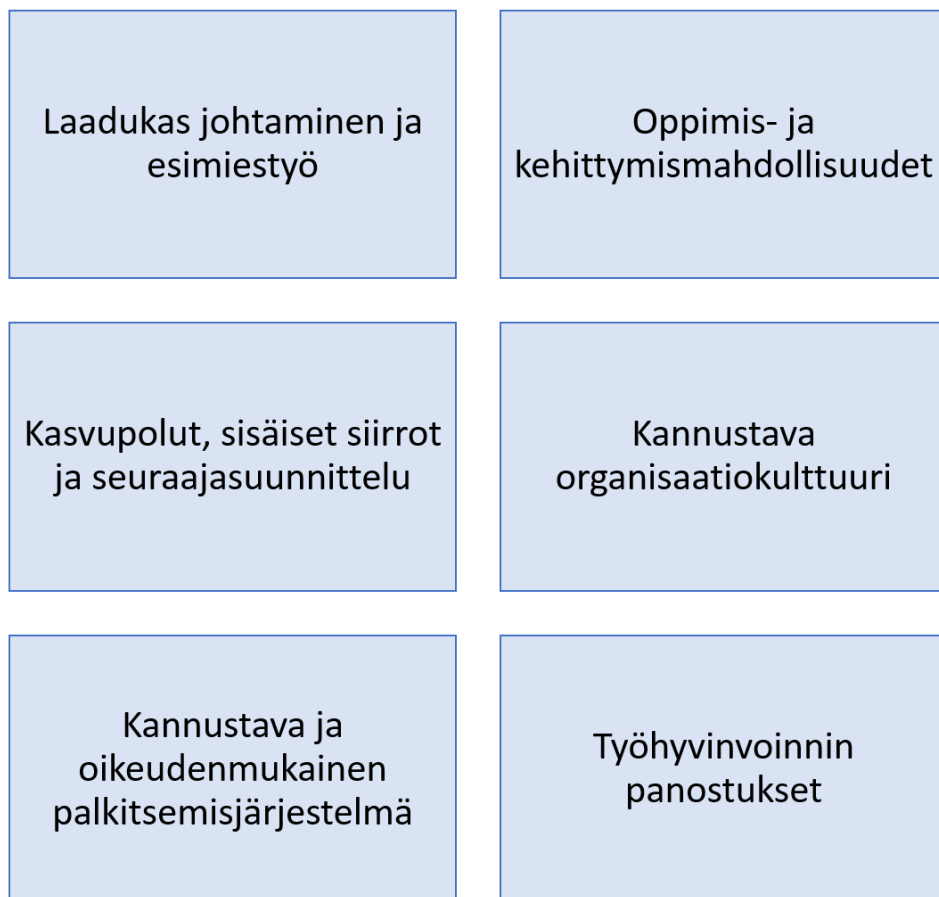
Uhkaavaksi voimme kokea esimerkiksi arvostuksen menettämisen (Status), turvallisuuden tunteen tai ennakoitavuuden tunteen menettämisen (Certainty), rajoitukset valinnan vapaudessa (Autonomy, yhteenkuuluvuudentunteen puuttumisen tai yksin jäämisen (Relatedness) tai epäoikeudenmukaisen toiminnan seurauksena (Fairness). Kun nämä viisi sosiaalista ulottuvuutta tunnistetaan ja turvataan hyvällä esimiestyöllä, voidaan työhyvinvointia edistää huomattavasti. (Neuro Leadership Journal 2008.)

Alla olevaan taulukkoon 3 olen kirjannut tapoja, joilla SCARF-mallin viisi tarvetta voidaan turvata. Kuvio pohjautuu Neuro Leadership Journalin (2008) julkaisemaan artikkeliin SCARF-mallista.

STATUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suoritusten, saavutusten ja onnistumisien huomioiminen ja tunnustus (erityisesti julkinen kiittäminen tai huomioiminen)</li> </ul>
CERTAINTY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision, mission ja strategian kommunikointi</li> <li>• Selkeät tavoitteet</li> <li>• Toiminnan sekä kommunikaation avoimuus ja läpinäkyvyys</li> </ul>
AUTONOMY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valinnanvapaus</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa</li> </ul>
RELATEDNESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Me” -hengen luominen</li> <li>• Turhan hierarkian poistaminen</li> </ul>
FAIRNESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu työpaikalla</li> <li>• Selvät ja yhteiset toimintamallit</li> </ul>

Taulukko 3: SCARF-mallin mukaisten vastaanottavaisten reaktioiden triggerit (Neuro Leadership Journal 2008)

Hyvinvoinnin seuraamista helpottaa erilaisten mittareiden tarkastelu. Tällaisia mittareita voi olla esimerkiksi vaihtuvuusprosentti. Kauhasen (2016, 76-77) mukaan osaan vaihtuvuudesta ei organisaatio pysty vaikuttamaan, mutta osa puolestaan on sellaista, johon voidaan vaikuttaa. Opiskelu ja perhesyyt ovat tietysti asioita, johon työnantaja harvoin pystyy vaikuttamaan, mutta Kauhasen (2016, 76) mukaan poislähdön syitä voivat olla esimerkiksi huono esimiestyö tai pienet kehittymismahdollisuudet ja uralla eteneminen. Kauhanen sanoo palkan olevan harvoin poislähdön suoranaisia syitä, vaikkakin ne saattavat edistää työntekijän lähtöalttiutta. Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu erilaisia toimia, joita työnantaja pystyy tarjoamaan pienentääkseen vaihtuvuutta työpaikalla.



Kuvio 7: Toimia vaihtuvuusprosentin pienentämiseksi (Kauhanen 2016, 77)

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että hyvinvointipalveluita voidaan ostaa, mutta loppupeleissä työhyvinvointiin vaikuttaa valtavasti arjen ja työn laatu sekä mielekkyys. Työhyvinvointi koostuu sosiaalisesta-, psyykkisestä sekä fyysisestä terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuva prosessi ja vaatii panoksen organisaation kaikilta tasoilta. Tyytyväiset työntekijät lisäävät kilpailukykyämme.

Yrityksemme tarjoaa valtavan määrän erilaisia hyvinvointipalveluita, kuten koulutuksia, hierontaa, liikuntatapahtumia ja kursseja, virkistyspäiviä, liikuntaseteleitä, juhlia, palkintoja, liikuntavalmennusta ja monia muita asioita. Valitettavasti osallistujaprocentti näihin palveluihin on usein erittäin pieni. Tämä saattaa osittain johtua epäonnistuneesta viestinnästä, mutta osittain myös korkeasta kynnyksestä osallistua tapahtumiin. Uskon, että tehokkaammalla viestinnällä ja tehokkaammalla ”me” -hengen luomisella saamme työntekijämme hyödyntämään aktiivisemmin hyvinvointipalveluita. Kaikki yllä mainitut palvelut tukevat työhyvinvointia, mutta tärkeänä yrityksellemme näkisin mahdollisen esimieskoulutusosion rakentamisen kehitteillä olevaan koulutusportaaliimme. Lisäksi suuremman painoarvon antaminen jokapäiväisten asioiden sujumiselle työntekijöiden arjessa olisi eduksi hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa.

## 9 Viikko 8

Maanantai 30.3.

Aamusta soitin takaisin viikonlopun aikana tullessiin puheluihin. Muutamissa lomautusilmoituksissa oli ollut virheitä päivämäärien osalta, joten kirjoitin ne uudestaan ja lähetin työntekijöille salatulla sähköpostilla. Esimiehemme kuittasi meille, että lomaviesti näytti hyvältä, ja lähetimme sen työntekijöille sähköpostitse sekä viestillä henkilöstöjärjestelmästä. Viestissämme kerroimme, että kun saamme vahvistuksen työntekijöiltä halutusta loma-ajankohdasta, vahvistaisimme lomapäivien lopullisen määrän ja loman ajankohdan sekä sen vaikutuksen mahdollisesti keskeytyneeseen lomautukseen. Heti perään saapui valtava määrä sähköpostia ja puheluita lomien siirtämisestä.

Lähes kaikki ravintolat olivat sulkeutuneet työpaikkani läheisyydessä, joten söimme eväämme tietokoneen ääressä. Täytin samalla työntekijöiden lähettämiä yhteystietoja järjestelmäämme ja huomasin, että sieltä puuttui kohta, johon pystyi merkitsemään työluvan voimassaoloajan. Säilytimme työ- ja oleskelulupia erillisessä kansiossa koneellamme, mutta päätin muokata järjestelmäämme kohdan, johon saisi tiedon työluvista merkittävä suoraan. Oli järkevää muokata tämä saman tien järjestelmään, kun järjestelmäkoulutus oli vielä tuoreessa muistissa. Lisäsin työntekijöidemme työluvut järjestelmään ja poistin kansiot ja Excel-tiedostot, joissa meillä oli aikaisemmin ollut tieto työluvista. Toiveenani on jossain välissä saada muokattua järjestelmä siten, että kaikki henkilöön liittyvä tieto löytyisi yhdestä paikasta, eikä olisi ripoteltuna eri kansioihin ja Excel-tiedostoihin.

Työluvia tallentaessani sähköpostiimme oli tullut jo valtava määrä viestejä loma-ajankohdista. Olimme rajoittaneet lomien pitämistä siten, että sen sai katkaista maksimissaan kahteen osaan. Lomien laskeminen useammassa osassa ja niiden vaikutus lomautuksiin

tuottaisi muuten valtavan määrän työtä, kun laskisimme uusia lomautusajankohtia. Jouduin siis soittamaan useammalle työntekijälle ja muistuttamaan tästä.

Otimme henkilöstöjärjestelemästämme Exceliin valmiin nimilistan ja merkitsimme sarakkeisiin kohdat: ”lomat” ja ”lomautukset”. Kun saimme työntekijöiltä vahvistuksen loma-ajankohdista, voisimme sinne laskea lomautuksien ja lomien ajankohdat.

Tänään sain myös useita puheluita jälleen palkkatodistuksista, sillä usean pisteen työntekijät olivat ensimmäisellä lomautuspäivällä. Selitin työntekijöille, että palkkahallintomme kirjoittaa palkkatodistuksia parhaillaan, mutta se on hidasta ja palkkatodistusten saaminen postitse voisi vielä viedä useamman päivän. Yritin rauhoitella työntekijöitä, mutta ymmärrän tietysti, että moni saattaa olla taloudellisesti haastavassa tilanteessa ja sen vuoksi ahdistuneita. Selitin prosessin parhaani mukaan ja osaa tämä rauhoitti.

Tiistai 31.3.

Aamulla kävin läpi sähköpostiani ja vastasin kaikkiin kysymyksiin, joita oli muun muassa vanhempainvapaista, lomista, palkanmaksusta ja TE-toimiston työttömyysilmoituksista. Päätimme tiimin kanssa, että ohjaamme työntekijät kysymään työttömyyskassoistaan, Kelasta ja TE-toimistosta suoraan niitä koskevia kysymyksiä, sillä oli äärimmäisen aikaa vievää ryhtyä itse selvittämään kysymyksiä eri liitoista. Pyysimme luottamusmiestämme hankkimaan työntekijöille ohjeistusta esimerkiksi työttömyysilmoituksen laatimisesta ja alamme ammattiliitosta työttömyyskorvaushakemuksen laatimisesta. Hän lähetti ne meille sähköpostitse ja toimitin ne eteenpäin työntekijöille. Haasteita näiden kanssa oli kuitenkin valtavasti, joten ohjasimme työntekijät olemaan yhteydessä luottamusmieheemme, joka oli luvannut auttaa hakemuksissa.

Lähdimme toimistomme lähellä sijaitsevaan ruokakauppaan ostamaan lounasta. Yleensä ruuhkaiset kadut olivat tyhjiä ja tunnelma oli melko aavemainen. Lounaan jälkeen ryhdyin laskemaan muutaman työntekijän pyynnöstä työssäoloehdon täyttymistä Kelasta tullessiin kaavakkeisiin. Tämä oli työlästä, sillä jouduin laskemaan 32 viikon ajalta heidän työtunnit ja työssäoloehdon täyttymisen. Kun olin saanut täytettyä lomakkeet, lähetin ne takaisin työntekijöille. Loppupäivän soitin takaisin puheluihin, joita olin saanut iltapäivän aikana.

Keskiviikko 1.4.

Aamu alkoi puheluiden ja sähköpostin hoitamisella. Kysymyksiä oli tullut lähinnä palkoista ja palkkatodistuksista. Olimme edellisellä viikolla pyytäneet palkkahallintoa lähettämään viestin, jonka voisimme toimittaa eteenpäin työntekijöillemme palkkatodistuksista. Saimme sen nyt sähköpostiin ja muokkasimme siitä viestin työntekijöille. Tarkoituksenamme oli lähettää mahdollisimman kattavia viestejä työntekijöillemme, jotka sisälsivät

mahdollisimman paljon tietoa ja ohjeita tilanteeseen liittyen. Saimme kuitenkin valtavasti viestejä, joissa työntekijät kysyivät samoja asioita, ja kertoivat, etteivät olleet jaksaneet lukea lähettämiämme viestejä. Tämä turhautti valtavasti, sillä työtä oli paljon ja viestit olivat juuri sitä varten, ettemme joutuisi jokaiselle selittämään erikseen asioita. Soitin muutamalle työntekijälle tästä ja muistutin, että oli tärkeää lukea kaikki lähettämiämme viestit, koska ne sisälsivät vastaukset kysymyksiin.

Lähetin palkkahallintoon viestiä puuttuvista kilometrikorvauksista ja muutamasta työntekijän kysymyksestä palkanmaksussa. Kirjasin sähköpostissa tulleet tuntitiedot työntekijöille työaikajärjestelmäämme. Tämän jälkeen ryhdyin syöttämään loput lomautukset työaikajärjestelmäämme. Päivän päätteksi lukitsin järjestelmässämme päättyneen palkkajakson ja tein palkka-ajon. Lähetin vielä sähköpostia palkkahallintoomme, että tuntitiedot löytyivät nyt jaetusta kansioistamme.

Torstai 2.4.

Saimme aamusta heti esimieheltämme tiedon, että myös Espoon toimipisteemme suljettaisiin. Ryhdyimme jälleen kirjoittamaan lomautuslappuja työntekijöille. Ilmoitusten kirjoittamisen ohessa vastailin puhelimeen sekä sähköposteihin. Päivä kului näiden parissa ja lomautusilmoituksia jäi kirjoitettavaksi vielä seuraavalle päivälle.

Perjantai 3.4.

Aamusta saimme viestin toimitusjohtajalta, jossa oli koko henkilöstölle lähetettävä ilmoitus lomautusten jatkumisesta kesäkuun puoleenväliin saakka. Viimeistelimme viestin ja lähetimme henkilöstölle yhteisen ilmoituksen. Viestin jälkeen ryhdyin täydentämään vielä viimeiset saamamme yhteystiedot järjestelmään. Tämän jälkeen kollegani sai ladattua järjestelmästä kaikki yhteystiedot Exceliin, jonka lähettäisimme palkkahallinnolle palkkatodistuksien lähettämistä varten.

Lounaan jälkeen hoidin puheluita ja vastasin sähköposteihin, joita olimme saaneet jälleen valtavan määrän. Kollegani olivat saaneet lähetettyä loput lomautusilmoitukset työntekijöille, mutta osalla oli jälleen haasteita avata turvaposteja, joten lähetimme ne heidän luvallaan tavallisella sähköpostilla.

Päätimme tehdä tässä kuussa yhdessä kuunvaiheraportoinnit Suomen organisaatiomme johdolle, jotta saisimme niistä kirjoitettua samalla ohjeistukset kirjallisesti kuvien kera. Kuunvaiheraportoinnit ovat äärimmäisen vaivalloisia tehdä, sillä järjestelmästä ei saa suoraan ajettua raportteja. Keskimäärin kuunvaiheraportteihin kuluu useita työpäiviä kuukausittain. Järjestelmää on yritetty korjata jo pitkään, mutta tilanne ei toistaiseksi näytä vielä paremmalta. Mietimme kollegoideni kanssa mahdollisuutta siirtää

kuunvaiheraportointia muualle kuin HR-osastolle syksyllä, ja sen vuoksi päätimme tehdä ohjeistukset kirjallisena.

### 9.1 Sisäinen viestintä

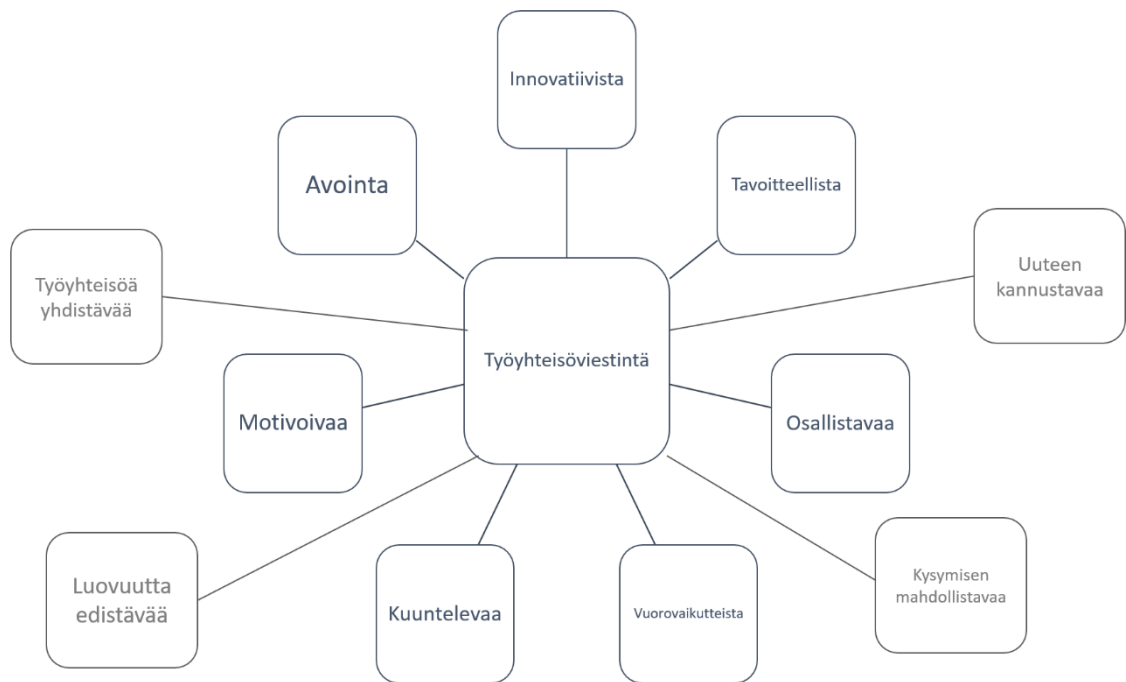
Sisäisessä viestinnässä kyse on yrityksen vuorovaikutuksesta sekä tiedonkulusta. Sen avulla pystytään jakamaan tietoa henkilöstölle sekä rakentamaan hyvää yrityskuvaa. Sisäisellä viestinnällä voidaan sitouttaa henkilöstöä ja edistää niin sanottua *me* -henkeä. Viestintä ei kuitenkaan ole yksisuuntaista, vaan se perustuu kaikkia osallistavaan vuorovaikutukselliseen tekemiseen. Henkilöstön tulee saada tietää heitä koskettava tieto oikea-aikaisesti. Huonon, tehottoman viestinnän seuraukset voivat näkyä töiden sujumisessa, sitoutumisessa ja luottamuksessa. Toimiva työyhteisö syntyy avoimella vuorovaikutuksella. (Joki 2018, 190-191.)

Viestinnällä pidetään henkilöstö ajan tasalla esimerkiksi toiminnan tavoitteista, strategiasta, mahdollisista muutostilanteista, taloudellisesta tilasta sekä sidosryhmistä. Kun yrityksessä sisäinen viestintä hoidetaan hyvin, tietää henkilöstö keskeisistä muutoksista ja asioista ennen ulkopuolisia tahoja. Omaa työtä koskettavista asioista on miellyttävämpää kuulla yrityksen sisältä kuin esimerkiksi lukea niistä uutisista. Viestinnässä on kuitenkin tärkeä suodattaa tietoa ja jättää turhat tiedot pois. (Österberg 2014, 193.) Hyödytön, jatkuva tiedottaminen ei ole tarkoituksenmukaista ja hankaloittaa tärkeän tiedon suodattamista ylimääräisestä, turhasta viestinnästä.

Joki (2018, 191) kertoo avoimen työkuulttuurin rakentamisen vaativan pitkäjänteistä toimintaa. Jokainen työyhteisön jäsen on osaltaan rakentamassa avointa vuorovaikutuksen kulttuuria ja näin edistämässä sisäistä viestintää. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on osa vuorovaikutteista työyhteisöä. Palautteen saamisella on suuri merkitys työntekijälle, sillä tämä on tapa tuntea työnsä arvostetuksi ja näin edistää työntekijän intoa, motivaatiota ja pitää työskentelyn tavoitteellisena Jokin (2018, 192) mukaan. Vastaavasti myös asiakaspalautteet on tärkeää saattaa työntekijöiden tietoon.

TTK:n (2016) raportissa kerrotaan tutkimusten osoittavan monisuuntaiseen vuoropuheluun perustuvan viestinnän lisäävän hyvinvointia työyhteisössä sekä motivoivan työntekijöitä. Yksisuuntaisen ylhäältä alaspäin siirtyvän viestinnän sijaan modernissa työyhteisössä viestintä perustuu kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen, keskusteluun sekä yhdessä sopimiseen. Tiedotteiden, ilmoitusten ja sähköpostien sijaan nykyviestintä organisaatioissa tapahtuu sellaisella alustalla, jossa viestintää tapahtuu useaan suuntaan. (TKK 2016.)





Kuvio 8: Laadukas työyhteisöviestintä (TKK 2016)

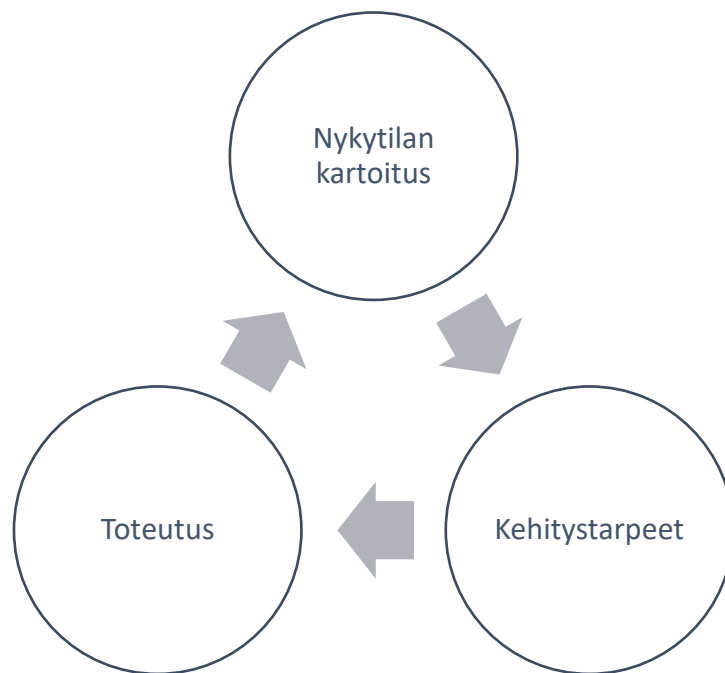
Kun viestintä ei ole riittävää, syntyy valitettava kasvualusta juoruille, huhuille ja spekulatioille. Huonon viestinnän seurauksena olen huomannut yrityksessämme tapahtuvan epätoivottua työyhteisön jakautumista. Kun taustaorganisaatio ei viesti asioita eteenpäin, syntyy ravintoloissa työskentelevälle henkilökunnalle mielikuva *"nuo tuolla ja me täällä"*. Tämän vuoksi uskon, että tehokas molemminpuolinen kommunikaatio auttaa kuroma kiinni syntynyttä kahtiajakautumista yrityksemme tukioorganisaation sekä operaation työntekijöiden välillä.

Viestinnän merkitys on valtava erityisesti muutostilanteissa, mutta uskon sen olevan myös koko työyhteisön toimivuuden perusta. Yrityksessämme viestimme tehokkaasti työntekijöille asioista, mutta tämän teoriaosuuden jälkeen ymmärsin viestintämme olevan kovin yksisuuntaista. Tähän haluan ehdottomasti tuoda muutosta.

Yrityksessä X hyödynnämme kehityskeskusteluja, varhaisen tuen malleja, lähtökeskusteluja, uusien työntekijöiden keskustelutilaisuuksia ja monia muita tilaisuuksia, joissa työntekijöiden ääni pääsee kuuluviin. Tavoitteeni syksylle on hyödyntää paremmin erilaisista keskusteluista esiin nousseita näkemyksiä, ajatuksia sekä mielipiteitä ja lisäksi ottaa työntekijöitä mukaan aktiivisemmin kehitysprojekteihin. Voisin esimerkiksi koostaa parin kuukauden välein yhteenvedon esille nousseista asioista ja käydä ne läpi johdon kanssa. Toimivat ja potentiaaliset kehitysehdotukset voidaan viedä jatkokehitykseen yhteisiin tilaisuuksiin työntekijöiden kanssa. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön on yksi parhaimmista keinoista hyödyntää yrityksen parasta voimavaraa eli henkilökuntaa (TTK 2016). Syksyllä

haluaisin myös pohtia, mikä voisi olla sellainen foorumi työntekijöille, missä he pääsisivät viestimään paremmin tukiorganisaation suuntaan.

Kekäläinen (2016) ehdottaa otettavaksi alla olevan kuvion 9 mukaiset askeleet viestinnän edistämiseksi organisaatiossa. Hän painottaa, että kyse on jatkuvasta prosessista - ei projektista.



Kuvio 9: Prosessi viestinnän edistämiseksi organisaatioissa (Kekäläinen 2016)

Prosessi aloitetaan kartoittamalla viestinnän nykytila organisaatiossa. Tähän voidaan osallistaa koko henkilökunta. Hyödyksi voidaan käyttää esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tuloksia. Seuraavaksi tunnistetaan kehitystarpeet - *onko viestinnän kanavat riittäviä, onko viestinnän sävy oikea, osallistetaanko koko henkilökuntaa riittävästi, onko vuorovaikutus kaksisuuntaista?* Kun kehityskohdat on tunnistettu, ryhdytään tekemään suunnitelmaa toteutuksen konkreettisista askelista. Laadittu suunnitelma voidaan nyt toteuttaa ja siihen osallistetaan mielellään koko henkilökunta. Prosessissa on tietysti olennaista se, että henkilökuntaa tiedotetaan muutoksista hyvissä ajoin ja jatkuvasti. Viestinnässä on myös hyvä tuoda esille lähtökohdat ja tarpeet edistykselle sekä kuinka muutokset vaikuttavat ja edistävät työntekijöiden tekemistä. (Kekäläinen 2016.)

## 10 Viikko 9

### Maanantai 6.4.

Aamulla tarkistin puhelut ja sähköpostit jälleen ja hoidin niistä kiireisimmät. Tämän jälkeen jatkoimme kuunvaiheraporttien tekemistä ja ohjeistuksien kirjoittamista. Raportteihin kului koko aamupäivä. Emme saaneet niitä vielä valmiiksi mutta ilmoitimme talouteen ja johdolle, että toimittaisimme ne hieman myöhässä.

Lounaan jälkeen teimme suunnitelman tulevista tehtävistä ja niiden hoitamisesta ennen lomautustani. Yhtälö vaikutti kuitenkin melko haastavalta, sillä tekemistä oli valtavasti. Pidimme videopalaverin toimitusjohtajan kanssa, sillä esimiehemme lomautus oli jo alkanut. Hän sanoi, että voin hyvin jatkaa, kunnes kaikki tehtävät on saatu hoidettua kuunvaihteeseen ja lomautuksiin liittyen. Sovimme keskittyvämmme nyt ainoastaan kuunvaiheraportteihin, jotta saisimme ne hoidettua mahdollisimman pian taloudelle ja johdolle. Loppupäivä kului raportteja ja ohjeistuksia laatiessa.

### Tiistai 7.4.

Aamu alkoi puheluiden hoitamisella, sillä useat työntekijät olivat yrittäneet tavoittaa minua eilen. Kävin pikaisesti myös läpi sähköpostin ja vastasin muutamaan viestiin. Aamupäivä vierähti palkka-asioita hoitaen. Lähetin työntekijöiltä tulleita dokumentteja palkkahallintoomme sekä syötin jälleen palkasta vähennettävät ja lisättävät erät palkkajärjestelmään. Tämän jälkeen puimme suojavarusteet päälle ja lähdimme lähikauppaan ostamaan lounasta.

Lounaan jälkeen viimeistelimme raportit ja lähetimme ne talouteen ja johdolle. Loppupäivästä hyväksyin muutaman uuden laskun sekä tulostin paperisen kalenterin itselleni ja kollegoilleni, jotta kesälomia ja lomautuksia olisi helpompi laskea. Ryhdyimme ensin täyttämään kesälomatoiveita laatimaamme Excel-pohjaan sähköpostien perusteella. Tämä vei enemmän aikaa kuin olimme arvioineet, joten loppupäivä kului näitä täytellessä.

### Keskiviikko 8.4.

Päivä alkoi pikaisella sähköpostin läpikäynnillä ja muutamalla puhelulla. Tämän jälkeen ryhdyimme laskemaan loma- ja lomautuspäiviä. Alla olevassa kuvassa 2 näkyy, kuinka laskimme loma- ja lomautuspäiviä. Excelistä olisi helppo katsoa valmiit päivämäärät, kun ne syötettäisiin työaikajärjestelmään, palkkajärjestelmään ja lähetettäisiin tiedoksi työntekijälle itselleen. Laskeminen oli valtavan hidasta, joten työ näytti siltä, että siihen menisi vielä monta päivää. Iltapäivällä tajusin, että olimme laskeneet päivämäärät väärin. Olimme laskeneet lomapäivät siten, että jätimme lomista luonnollisesti sunnuntait ja pyhät pois ja siirtäneet samalla periaatteella lomautusta eteenpäin. Soitin vielä lakimiehellemme

varmuuden vuoksi ja hän vahvisti, että olimme laskeneet väärin lomautuspäivämäärät. Aloitimme alusta.

SUKUNIMI, ETUNIMI	YKSIKKÖ	PVÄT	KESÄLOMA	LOMAUTUS
[REDACTED]	[REDACTED]	24	4.5-1.6.	24.3-19.4 & 27.4-3.5 & 2.6-30.7
[REDACTED]	[REDACTED]	24+9	4.5-11.6	24.3-3.5 & 12.6-2.8
[REDACTED]	[REDACTED]	24	13-26.7 & 17.8-30.8	30.3-30.6
[REDACTED]	[REDACTED]	24	4.5-1.6	24.3-3.5 & 2.6-23.7
[REDACTED]	[REDACTED]	24	10.8-6.9	30.3-30.6
[REDACTED]	[REDACTED]	18+28	4.5-7.6 & 13.7-31.7	24.3-3.5 & 8.6-12.7 & 1.8-16.8
[REDACTED]	[REDACTED]	24	4.5-1.6	24.3-13.4 & 21.4-3.5 & 2.6-30.7
[REDACTED]	[REDACTED]	24+3	4.5-6.5 & 27.7-23.8	24.3-29.3 & 6.4-3.5 & 7.5-4.7
[REDACTED]	[REDACTED]	24+2	4.5-5.5 & 20.7-16.8.	24.3-19.4. & 27.4.-3.5. & 6.5.-3.7.

Kuva 1: Loma- ja lomautuspäivien laskemista

Puhelin soi jatkuvasti, joten laitoimme ne karusti äänettömälle ja sovimme pitävämmä puhelintaukoja aina välillä. Laskutyö oli äärimmäisen keskittymistä vaativaa, joten puhelimen jatkuva soiminen hidasti työtä entisestään.

Iltapäivällä toimitusjohtajamme soitti ja pyysi apua vuokrahenkilöstöyrityksen laskujen tarkastamisessa. Kollegani alkoi laskea niitä ja itse jatkoin lomien laskemista. Päivän päätteeksi olimme saaneet laskettua ainoastaan kahden toimipisteen loma-ajat ja lomautukset.

Torstai 9.4.

Tänään tulin toimistolle jo aikaisin, jotta saisin käytyä sähköpostia läpi rauhassa. Tein muutaman kansion, johon lajittelin erikseen eri aiheiset pyynnöt ja viestit. Kaikilta työntekijöiltä ei ollut vielä tullut toivetta loma-ajankodasta, joten päätin soittaa heille yhdeksän jälkeen ja kysyä toiveita.

Kun olin saanut soitettua työntekijät läpi, jatkoimme lomien ja lomautusten laskemista. Kollegoillani oli mennyt koko iltapäivä eilen laskujen tarkastamisessa, joten lomien laskeminen ei ollut edennyt paljoa. Kollegani laskivat lomia ja minä ryhdyin poistamaan työaikajärjestelmästä henkilöittäin jokaisen työvuoron, joka oltiin merkitty listalle. Kun olin saanut työvuorot poistettua yksitellen, ryhdyin syöttämään lomautuksia ja lomia työaikajärjestelmään.

Laskeminen kuitenkin osoittautui niin hitaaksi, että ryhdyin auttamaan kollegoitani laskemisessa. Kollegani, joka jäisi töihin toukokuuksi syöttäisi järjestelmiin päivämäärät, kun ne olisi saatu laskettua. Tärkeintä oli saada nyt päivämäärät työntekijöiden tietoon. Järjestelmiin tiedot pitäisi saada syötettyä vasta ennen toukokuun alkua, kun palkat menisivät maksuun.

Loppupäivä kului lomina sekä lomautuksia laskien. Kun saimme kokonaisen pisteen laskettua, lähetimme viestit jokaiselle työntekijälle. Olimme laatineet viestipohjan valmiiksi, johon syötimme päivämäärät. Viestissä oli yleistä infoa lomista, lomapalkoista sekä lomautuksista. Pidimme päivän aikana lyhyitä puhelutaukoja ja soitimme aina takaisin työntekijöille, jotka olivat yrittäneet tavoittaa meitä. Päivän päätteeksi laitoin poissaoloviestin pääsiäisen ajalle, sillä perjantai ja maanantai olivat vapaapäiviä.

Perjantai 10.4.

Pitkäperjantai - vapaapäivä

## 10.1 Vuosilomat

Vuosilomaan liittyvät asiat ovat sellaisia, jotka jokaisen työntekijän tulisi yrityksessä ymmärtää. Alla olevassa teoriaosiossa käsittelemme loman ansainnan, loman viettämisen sekä palkanmaksun loma-ajalla. Laadin lomista myös selkokielisen ohjeistuksen työntekijöillemme, joka kattaa kaikki yllä mainitut osa-alueet. Ohjeistus on jokaisen työntekijän eduksi ja helpottaa lisäksi henkilöstöosastomme työtä, kun ohjeistus on työntekijöiden saatavilla tulevassa koulutusportaalisammme.

Kalenterivuosi	1.1. - 31.12.
Lomanmääräytymisvuosi	1.4. - 31.3.
Kesälomakausi	2.5. - 30.9.
Talvilomakausi	1.10. - 30.4.

Taulukko 4: Vuosilomaan liittyviä päivämääriä (Vuosilomalaki 2005/162, luku 1 § 4)

Yllä olevassa taulukossa olen avannut tiettyjä lomiin liittyviä päivämääriä, jotka auttavat tulkitsemaan seuraavaa teoriaosuutta vuosilomista.

### **Vuosiloman viettäminen**

Vuosilomalain (2005/162) viidennessä luvussa määrätään, että työnantajan on annettava mahdollisuus työntekijälle kertoa mielipiteensä loma-ajankohdasta. Mahdollisuuksien mukaan työnantajan tulee ottaa huomioon työntekijän mielipide. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia yli 12 päivää ylittävän loman pidettäväksi useammassa jaksossa. Vuosilomasta vähintään 12 päivää on kuitenkin pidettävä yhdessä osassa. Työnantajan tulee ilmoittaa työntekijän

loma-ajankohta viimeistään 1 kuukausi ennen loman ensimmäistä päivää. Mikäli tämä ei onnistu, voidaan siitä ilmoittaa myöhemmin, kuitenkin viimeistään kaksi viikkoa ennen ensimmäistä lomapäivää. (VLL 2005/162, luku 5 § 20-23.)

### **Lomanansainta**

Lomanansaintakauden aikana työntekijä voi ansaita 30 vuosilomapäivää, josta 24 päivää vietetään aina kesälomakaudella ja sen ylimenevä osuus talvilomakaudella. Mikäli työntekijä siis ansaitsee esimerkiksi 20 lomapäivää - kaikki lomat vietetään tällöin kesälomakaudella. Kesä- ja talvilomakaudet näkyvät yllä olevassa taulukossa 3.

Lomanmääräytymis vuosi kestää aina saman vuoden huhtikuun ensimmäisestä päivästä seuraavan vuoden maaliskuun viimeiseen päivään. Työntekijä ansaitsee jokaiselta kuukaudelta lomapäiviä, mikäli lomanansaintaehto täyttyy. Ehtona lomapäivien ansainnalle on, että työntekijä on tehnyt kalenterikuukauden aikana joko **yli 35 työtuntia** tai **yli 14 työpäivää**. Ansaintatapoja ei kuitenkaan voi käyttää rinnakkain. Työsopimuksen tuntimäärä määrittää kumpaa ehtoa sovelletaan lomanansainnassa. Lomapäiviä ansaitaan työsuhteen keston mukaan. (VLL 2005/162, luku 2 § 5-6.)

Mikäli työntekijä on ollut työsuhteessa yli vuoden ennen lomanmääräytymisvuoden alkua, ansaitsee hän 2,5 lomapäivää kuukaudesta. Alle vuoden työsuhteessa ollut työntekijä lomanansaintakauden ensimmäisestä päivästä nähden ansaitsee 2 lomapäivää kuukaudesta, mikäli lomanansaintaehto täyttyy. Puolikkaat lomapäivät pyöristetään aina ylöspäin (MaRaVa TES 2018, 47). Lomaa ansaitaan myös tietyiltä työssäolon veroisilta poissaolojaksoilta. Nämä tapaukset ovat lueteltuna alla olevassa taulukossa 5.

Työssäolon veroinen aika	Lomanansainta
Sairaus, tapaturma tai lääkinnällinen kuntoutus (lääkärin määräämä poissaolo)	Max. 75 työpäivältä/ lomanansaintavuosi
Äitiys-, isyys-, tai vanhempainvapaa	Max. 156 arkipäivää
Kokoaikainen lomautus	30 työpäivää kerrallaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuosivapaapäivä</li> <li>• Lääkärintarkastus</li> <li>• Vuosilomapäivät</li> <li>• Tilapäinen hoitovapaa</li> <li>• Tasoitusvapaat</li> <li>• Lomaltapaluurahavapaat</li> </ul>	Kerryttävät normaalisti vuosilomaa

Taulukko 5: Lomanansainta työssäolon veroiselta ajalta (Vuosilomalaki 2005/162, luku 2 § 7)

### Vuosilomapalkka ja lomaraha

Vuosilomapalkka voidaan maksaa ennen loman alkamista tai vaihtoehtoisesti normaalina palkanmaksupäivänä. Työntekijän pyynnöstä se tulee maksaa ennen loman alkamista.

Vuosilomapalkka maksetaan eri tavalla kuukausipalkkalaisille ja osa-aikaisille.

Kuukausipalkkaisen päiväpalkka saadaan jakamalla peruskuukausipalkka luvulla 25. Tämä kerrotaan lomapäivien määrällä. Palkkaan lisätään lomamääräytymisvuoden aikana ansaittujen lisien summasta tietty prosentti. Mikäli työntekijän työsuhde on kestänyt alle vuoden lomanansaintakauden loppuun mennessä, maksetaan lisistä 9 %. Mikäli se on jatkunut vähintään vuoden 31.3. mennessä, maksetaan lisistä 11,5 %. (MaRaVa TES 2018, 56.)

Tuntipalkkaisten lomapalkka lasketaan lomamääräytymisvuoden aika kertyneen palkan mukaan prosentuaalisesti. Mikäli työsuhde on jatkunut lomamääräytymisvuoden loppuun mennessä alle vuoden, maksetaan 9 % ansioista lomapalkkana. Mikäli työsuhde on jatkunut samasta hetkestä laskettuna yli vuoden, on lomapalkka 11,5 prosenttia ansioista. (MaRaVa TES 2018, 57.)

Jotta lomien ansainta ja niiden viettäminen olisi kaikille työntekijöillemme selvää, laadin ohjeistuksen perusasioista vuosilomiin liittyen. Ohjeistus löytyy liitteistä.

## 11 Viikko 10

Maanantai 13.4.

### 2. pääsiäispäivä - vapaapäivä

Tiistai 14.4.

Päivä alkoi lukuisten sähköpostien ja puheluiden hoitamisella. Aikaa kului lähes kolme tuntia vastaillessa viesteihin ja soittaessa takaisin henkilöille, jotka olivat yrittäneet tavoittaa minua viikonlopun aikana. Useat työntekijät kysyivät lomapäivien määrästä, sillä olimme laskeneet niihin myös vanhat käyttämättömät lomat. Lisäksi osa-aikaiset työntekijämme ihmettelivät lomapäivien määrää. Tarkistimme niitä työvuorolistoista lomakertymiskauden ajalta ja huomasimme, että järjestelmä laski tunteja väärin. Jouduimme siis manuaalisesti laskemaan jokaisen työpäivän osalta työtunnit, sillä järjestelmä ei rekisteröinyt sairauslomia, vuosivapaapäiviä eikä koulutustunteja ja ei näin ollen osannut antaa oikeaa tuntimäärää. Tämä hidasti jälleen valtavasti työtä. Lisäksi huomasimme, ettei uusien työntekijöiden tunnit olleet myöskään kirjautuneet oikein järjestelmän tuntiyltteenvetoon. Keräsin listan vuoden aikana aloittaneista työntekijöistä ja laskin jokaisen lomanansaintakuukauden tunnit työntekijöiden työvuorolistoilta manuaalisesti. HR-assistenttimme oli jäänyt lomautukselle, joten laskimme nyt tunteja kahdestaan. Lisäksi meidän päivän agendalla olisi laatia globaalille konsernillemme kuukausiraportit sekä tarkistaa ja hyväksyä palkat.

Yleensä minä olen hoitanut konsernin raportit, mutta sovimme, että harjoituksen vuoksi kollegani hoitaisi ne nyt, jotta osaisi tehdä ne seuraavassa kuussa, kun olin lomautettuna. Työvuorolistojen tuntitoteutumien laskemiseen manuaalisesti meni lähes koko päivä. Lopuksi soitin vielä takaisin minua tavoitelleille henkilöille. Työntekijät kyselivät luvattuja vahvistuksia lomapäivistä. Kerroin, että laskimme niitä jatkuvasti ja että viimeistään ensi viikon aikana jokainen saisi loma- ja lomautuspäivämäärät sekä lomasaldot.

Keskiviikko 15.4.

Ryhdyin heti aamusta laskemaan jälleen loma- ja lomautuspäiviä. Työ alkoi luistaa jo paremmin, kun laskemiseen oli saanut edellisellä viikolla rutiinin. Jokaisen toimipisteen



päivien ollessa laskettuna, laitoin jälleen viestit kaikille lomapäivistä. Olimme saaneet laskettua nyt seitsemän toimipistettä ja jäljellä oli vielä 19 osaston päivät laskettavana.

Kollegani teki konsernillemme kuukausiraportteja ja sovimme, että hän vastaa samalla puheluihin, sillä niitä tuli nyt valtavasti maksetuista palkoista. Moni ei ymmärtänyt, miksi palkkaa ei tässä kuussa tullut yhtään, tai tuli erittäin vähän. Palkkojen maksusta täytyi selkeästi tehdä selvä ohjeistus työntekijöille, sillä puheluita tuli kymmeniä. Lopulta autoin vastaamaan puheluihin ja viesteihin, koska niitä tuli niin valtava määrä. Jokaisen työntekijän kanssa palkanmaksu käydään läpi työsopimusta kirjoittaessa ja palkkakuitista tietysti näkyy, mistä osista se on koostunut.

Lounaan jälkeen jatkoin laskemista. Sain laskettua ja lähetettyä viestit vielä kahden toimipisteen henkilökunnalle. Päivän aikana pidin tiheästi pieniä kävelytaukoja ja puhelutaukoja, sillä ilman taukoja laskuissa tuntui tulevan enemmän virheitä.

Torstai 16.4.

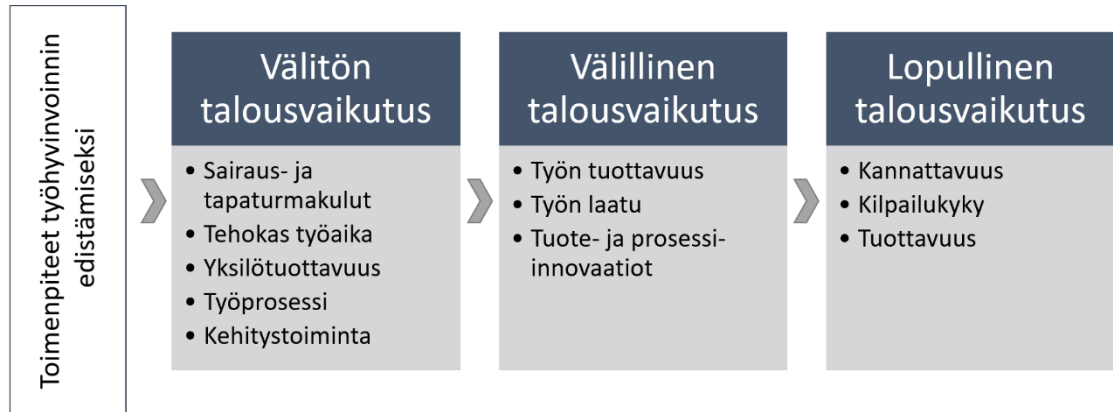
Pidin tänään etäpäivän ja laskin jälleen loma- ja lomautuspäiviä koko päivän. Sain laskettua taas neljä osastoa päivän aikana. Lisäksi päivitin sähköpostiin tulleita tuntitietoja työntekijöiltä, ja kuittasin vielä kollegalleni tästä, jotta hän saisi tehtyä palkka-ajon.

Perjantai 17.4.

Tulin aamulla toimistolle, sillä suuremman näytön äärellä oli helpompi työskennellä. Aamulla vastasin sähköpostikyselyihin palkkatodistuksista, palkkakysymyksistä ja lomapäivistä. Keräsin sähköpostista listan henkilöistä, joilla oli tullut virheitä lomapäiviin. Laskin ne vielä kertaalleen ja vahvistin uudelleen heille oikeat päivät.

Aamupäivällä saimme puhelun toimitusjohtajaltamme, että hänellä oli taas laskuja vuokrahenkilöstöyritykseltämme, jotka tulisi käydä läpi. Laskulla oli työvuoroja maaliskuulta. Tehtävänämmä oli taas tarkastaa, oliko vuorot tehty vai oltiinko ne peruttu. Toimitusjohtajan mukaan laskut olivat kiireellisiä, joten ryhdyimme tekemään niitä heti. Yllätykseksemme niitä oli valtavasti - tarkastettavia vuoroja oli useita satoja. Emme taaskaan edenneet lomien laskemisessa, sillä olimme toimistolla yömyöhään tarkistamassa vuoroja. Koostimme virheellisistä vuoroista ja virheellisistä ajoista Excel-tiedoston, jonka lähetimme vuokrahenkilöstöyrityksemme palkkahallintoon, yhteyshenkilöllemme sekä oman yrityksemme talouteen.

## 11.1 HR-tunnusluvut



Kuvio 10: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (Hakala & Manka 2011, 13)

Strategisesta näkökulmasta työhyvinvointi on menestystekijä, joten sitä tulee myös johtaa suunnitelmallisesti. Tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden kehittäminen sekä niiden seuraaminen ja mittaaminen auttavat yritystä seuraamaan kehitystä ja henkilöstön tilaa. Yrityksissä seurataan usein sairauspoissaoloja, sillä muita tunnuslukuja on haastavaa mitata. Tässä oleellista on keskittää huomio ennaltaehkäisevään toimintaan, jotta kustannukset pysyvät matalina. (Hakala & Manka 2011, 11-12.)

Perinteisiä mitattuja henkilöstön tunnuslukuja ovat esimerkiksi tapaturmien määrä, osaamisen kehittämiskustannukset, palkkakustannukset, asiakaspalaute ja vaihtuvuusprosentti. Monet seurattavat ja raportoitavat tiedot ovat lakisäätteisiä. Näiden lukujen taustalla kuitenkin piilee inhimilliset, vaikeasti mitattavat asiat. Suuri sairauslomaprocentti saattaa johtua työyhteisöongelmista tai työn henkinen kuormittavuus. (Hakala & Manka 2011, 11-12.)

Tunnuslukujen seuraamista voidaan pitää myös riskien hallintana. Kun huolehditaan lain säätämistä velvoitteista sekä työehtosopimukseen perustuvista velvollisuuksista, voidaan välttää oikeudelliset riskit. Huolehtimalla työajasta ja työhyvinvoinnista, pystytään puolestaan minimoimaan riski ylikuormituksen aiheuttamista sairauslomista ja siten taloudellisista sekä tuotannollisista riskeistä. Yrityksen tulisi aluksi huolehtia, että ymmärtää oleellisimpien ja pakollisten tunnuslukujen seuraamisen ja tämän jälkeen laajentaa valikoimaa. Tunnuslukujen avulla yritys saattaa verrata toimintaa ja henkilökunnan tilaa muihin organisaatioihin. Työnantajaliitto sekä työterveyshuolto voi auttaa tietojen analysoimisessa ja vertailussa. (Hakala & Manka 2011, 14-16.)

Hakala ja Manka (2011) esittelevät harvinaisempia henkilöstötunnuslukuja, joita ovat sosiaalinen pääoma, psykologinen pääoma, rakennepääoma sekä työhyvinvoinnin indeksit. Sosiaalista pääomaa rakentavat me-henki, luottamus, vastavuoroisuus ja henkilöstön "samaa hiileen puhaltaminen". Hakala ja Manka (2011, 40) jakavat sosiaalisen pääoman vertikaaliseksi pääomaksi, jossa käsitellään esimiesten ja alaisten välistä yhteistyötä edistävää yhdessä tekemistä sekä horisontaaliseksi pääomaksi, jossa se rakentuu työntekijöiden välisestä yhdessä ideoimisesta, ratkaisujen keksimisestä sekä keskinäisestä avunannosta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus kantaa vastuu omasta työhyvinvoinnista ja näin vaatii jokaiselta aktiivista osallistumista ja työyhteisötaitojen hyödyntämistä ja kehittämistä. (Hakala & Manka 2011, 14-16.)

Sosiaalisen pääoman mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi työhyvinvointikyselyä, jossa työntekijä arvioi esimerkiksi asteikolla 1-5 väittämän toteutuman. Väittämiä voi olla esimerkiksi työyhteisöstä, esimiestyöstä, osaamisesta sekä terveydestä ja elämäntilanteesta. Sosiaalisen pääoman kehittämistoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi vapaus vaikuttaa omaan työskentelyyn enemmän, valmennus työyhteisö- tai vuorovaikutustaitojen edistämiseksi sekä pelisäännöt, jotka lisäävät työyhteisössä keskinäistä luottamusta. (Hakala & Manka 2011, 42-43.)

Työssä suoriutuminen, sitoutuneisuus sekä työtyytyväisyys ovat yhteydessä psykologiseen pääomaan. Tämä pääoma voidaan jakaa neljää eri osa-alueeseen, joita ovat itseluottamus, sitkeys, optimismi (realistinen) sekä toiveikkuus. Nämä vaikuttavat yksilön kykyyn hyödyntää työyhteisöltä saatua tukea. Psykologisen pääoman edistämisessä esimiehillä on merkittävä rooli. Hyvä esimiestyö synnyttää luottamusta ja sitä kautta kohentaa koko tiimin suorituskykyä ja työyhteisötaitoja. Tiimi voi kollektiivisesti kasvattaa psykologista pääomaansa ja näin päästä korkeisiin tavoitteisiin. (Hakala & Manka 2011, 44-47.)

Kehittämis- kohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpi- teet	Vastuu- henkilö	Aikataulu	Seuranta ja palaute	Jatkokehitys- ideat

Taulukko 6: Seurantataulukko toiminnan edistämiseksi (Hakala & Manka 2011, 49)

Mittareiden pohjalta voi laatia kehityssuunnitelman esimerkiksi yllä olevaan esimerkkitaulukkoon. Tällä hetkellä mittareiden pohjalta on tunnistettu haasteet, mutta suunnitelmaa kehityskohteiden edistämiseksi ei ole tehty. Pohja auttaisi pilkkomaan haasteet konkreettisiin tehtäviin, joita seurattaisiin aktiivisesti ja näin kehittämistoimenpiteet tulisivat tehdyksi.

## 12 Viikko 11

Maanantai 20.4.

Päivä alkoi viikonlopun aikana tulleiden sähköpostien ja puheluiden parissa. Seuraavaksi tarkistin ja hyväksyin lisäajolla maksuun menevät palkkojen korjaukset. Aamupäivällä jatkoin kollegani kanssa loma- ja lomautusaikojen laskemista ja vahvistusviestien lähettämistä työntekijöille.

Iltapäivällä pidimme Teams-palaverin palkkahallintomme kanssa. He kertoivat lähettäneensä suurimman osan palkkatodistuksista niille henkilöille, joiden lomautus oli alkanut ensimmäisenä. Lisäksi kävimme poissaololomakkeen täyttämistä läpi, sillä ohjeistus oli muuttunut edellisestä käyttökoulutuksesta. Palkka-ajoissa järjestelmä ei tunnistanut lomautuskoodia. Se täytyi korjata, mutta tällä hetkellä resurssimme eivät riittäneet siihen, joten sovimme syöttävämmekö lomautukset katkoksineen palkkahallinnon järjestelmiin, josta palkanlaskijat ottaisivat ne suoraan ja lisäisivät manuaalisesti palkkakuiteille. Loppupäivän laskimme päivämääriä ja lähetimme vahvistusviestejä henkilökunnalle.

Tiistai 21.4.

Aamulla pidimme lyhyen palaverin toimitusjohtajamme kanssa ja sovimme lomautukseni alkavan loppuviikosta. Hän myös kertoi, että vuokrahenkilöstön laskuja oli vielä paljon tarkistettavaksi. Palaverin jälkeen ryhdyimme laskemaan lomautuspäiviä kollegani kanssa jälleen. Sovimme, että hoitaisimme työvuorojen tarkastukset huomenna keskiviikkona. Laskemisen lomassa pidin ”taukoja”, joiden aikana yritin purkaa sähköpostitulvaa sekä soittaa takaisin mahdollisimman monelle henkilölle, jotka olivat yrittäneet tavoittaa minua.

Keskiviikko 22.4.

Aamulla ryhdyimme kollegani kanssa heti käymään henkilöstövuokrayrityksen laskujen työvuoroja läpi. Tähän kului koko päivä, mutta saimme illalla vihdoinkin laskut tarkistetuksi.

Torstai 23.4.

Ryhdyimme aamusta jälleen laskemaan lomautuspäiviä kesälomien ympärille pikaisen sähköpostivastailun jälkeen. Iltapäivällä saimme sähköpostia taloudesta, että heillä oli tarkastamattomia laskuja vielä työlistalla. Kävimme laskut läpi päivän aikana.

Perjantai 24.4.

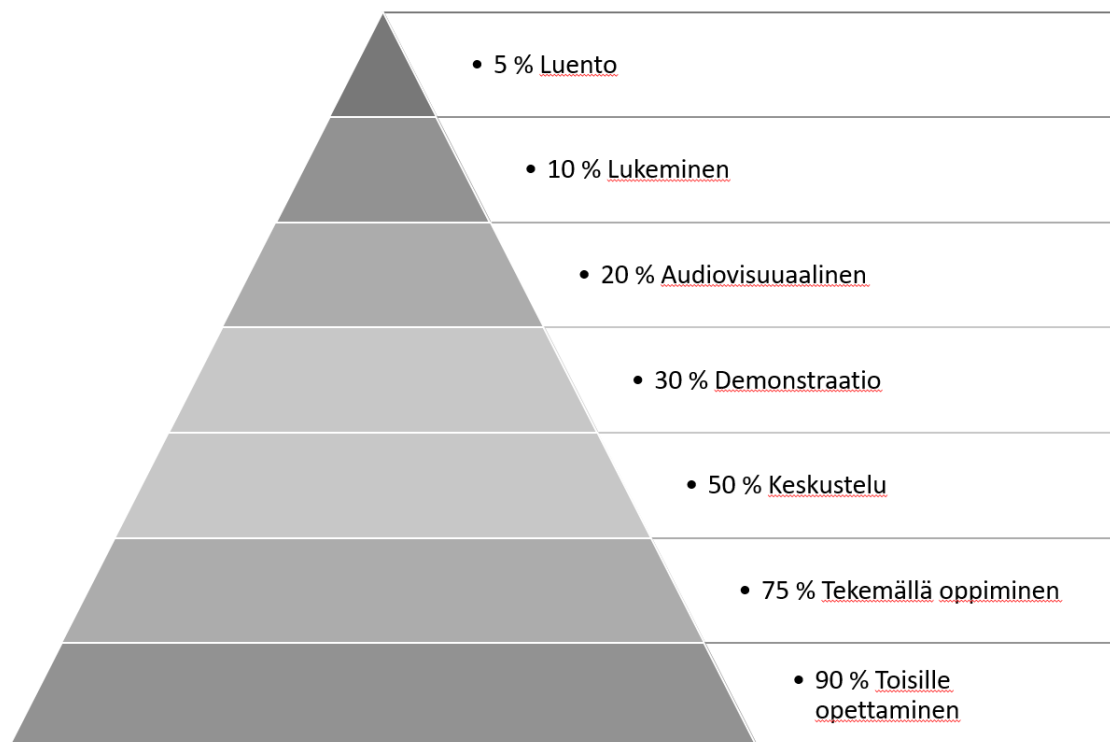
Tämä olisi vielä viimeinen päivä työssä ja laskettavaa oli vielä paljon. Ryhdyimme aamulla heti työntouhuun. Iltapäivällä lähdin kotiin laskemaan viimeisten toimipisteiden

lomautusaikoja. Iltaan mennessä olin saanut kaikki laskettua kahta osastoa lukuun ottamatta, mutta kollegani sanoi laskevansa ne lauantaina loppuun.

## 12.1 Osaamisen kehittäminen

Kehitteillä on parhaillaan koulutusportaali yrityksen X työntekijöille, joka tulee toimimaan merkittävässä roolissa aina työsuhteen ensimmäisestä päivästä lähtien. Tulevaan koulutusalueeseen haluaisin lisätä mahdollisimman paljon informaatiota työntekijöiden saataville. Haluaisin hyödyntää koulutusalueessa erityisesti erilaisia videoita, joita on huomattavasti miellyttävämpää katsoa, kuin lukea vaikkapa pitkää ohjetekstiä.

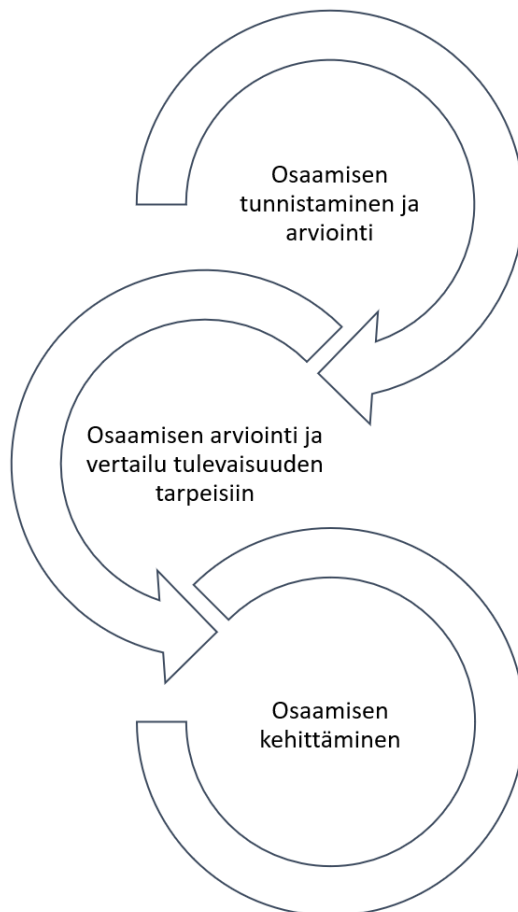
Jotta työntekijöiden osaaminen kehittyisi ja he sisäistäisivät mahdollisimman paljon oppimismateriaalin sisällöstä, haluaisin soveltaa alla olevan kuvion 11 teoriaa oppimisesta. Portaaliin voisi laittaa myös harjoituksia, konkreettisia esimerkkejä tilanteista sekä pieniä testejä opitusta. Lisäksi toimipisteidemme sisäisissä palavereissa näitä voitaisiin harjoitella (esimerkiksi palautteenantoa) ja esimiesten sisäisessä palaverissa pitää keskusteluja aihealueista. Mitä aktiivisempi työntekijä oppimisprosessissa on, sen paremmin hän asian sisäistää.



Kuvio 11: Oppimispyramidi (Tofas Akademi 2019)

Osaava henkilökunta lisää yrityksen kilpailukykyä. Jatkuvasti muuttuvien markkinoiden myötä tulee yritysten kuitenkin huolehtia, että henkilöstön osaamista uudistetaan, kehitetään ja hankitaan jatkuvasti. Yrityksen osaamista tulee johtaa ja sille pitää varata riittävästi resursseja. (Viitala 2014.) Näen osaamisen kehittämisen olevan erinomainen investointi liiketoimintaan ja sen vuoksi aihealue on äärimmäisen mielenkiintoinen ja ajankohtainen.

Jotta kehittämistarpeita kyetään määrittelemään sekä laatimaan tarkkoja kiintopisteitä kehittämissuunnitelmalle, tulee osaaminen eritellä sekä jäsentää. Yrityksen sisällä olevaa osaamista voidaan tarkastella esimerkiksi Viitalan (2014) laatiman kuvion 12 avulla. Ideaalitulanteessa tarkastelu tulisi suorittaa riittävän usein, jotta johdolla on ajantasainen käsitys osaamisesta yrityksessä. (Viitala 2014.) Henkilökunnalle voidaan myös suorittaa kompetenssikartoitus, jossa arvioidaan yksilöiden taitotasoa asteikolla. Näin voidaan saada hyvä käsitys yksilöiden osaamisista ja niiden pohjalta laatia suunnitelma koulutustarpeille.



Kuvio 12: Prosessi osaamisen kehittämisestä (Viitala 2014)

Yrityksessä voidaan tehdä kehittämissuunnitelma, johon määritellään esimerkiksi seuraavia asioita: kiinnostavat aihealueet, tavoiteltava osaamisen taso, toimenpiteet tavoitteiden kohtaamiseksi, osallistujat, kehittämissaikataulu, mittarit tulosten seuraamiseksi,

kehittämisen prosessin vastuu henkilöt sekä projektin budjetti. Tällainen kehittämissuunnitelma voidaan tehdä osana yrityksen vuosisuunnitelmaa ja ottaa jokaiselle vuodelle tarpeen mukaan eri kehittämiskohteita.

Lisämyynti on sellainen kehittämistarve, joka on tunnistettu yrityksessämme. Tämä voisi olla seuraava kehittämiskohteemme ja sen ympärille voidaan laatia kehittämissuunnitelma, johon kirjataan yllä mainitut asiat. Aiheesta voidaan järjestää koulutus ja oppimisen tueksi koulutusportaaliin voidaan lisätä materiaalia tukemaan oppimista ja kehittymistä aihealueessa.

Kaiken oppimisen ei kuitenkaan tarvitse tapahtua työajalla. Yritys voi kannustaa työntekijöitä osallistumaan erilaisiin osaamista kehittäviin koulutuksiin kustantamalla opintoja, myöntämällä opintovapaata tai tarjoamalla mahdollisuuden suorittaa tutkinnon oppisopimuksena työpaikalla. Esimerkiksi esimiesroolista haaveilevalle työssä suoritettava esimieskoulutus on äärimmäisen hyvä tapa kerryttää riittävä osaaminen esimiestyöhön. Opintosuorituksia voi myös juhlistaa työpaikalla ja näin kannustaa työntekijöitä kehittämään ammatillista osaamistaan (Joki, 2019).

Kokeneita työntekijöitä voi kannustaa toimimaan uusien mentoreina. Mentorointi tukee työntekijän osaamisen kehittymistä sekä tietysti motivoi tuodessaan vaihtelua työhön. (Joki 2019.) Se tuo myös tervetullutta vaihtelua työpäiviin, joka osaltaan sitouttaa työntekijöitä ja lisää työn imua.

Otala (2018, 26) tuo oppimiseen mielenkiintoisen näkökulman ketterästä oppimisesta, jonka pohjalla on työntekijän mieli, motivaatio, ajattelu, ongelmanratkaisu ja luovuus. Ketteryyks tulee henkilön kyvystä adaptoitua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Se kumpuaa siis pohjimmiltaan työntekijän kyvystä joustaa ja sopeutua uusiin tilanteisiin ja toimintatapoihin. Perinteisestä oppimismallista poikkeavasti kehittämisellä ei välttämättä ole tarkkaa päämäärää tai suunnitelmaa toteutuksesta. (Otala 2018, 26-35.)

Ketterällä oppimisella ei ole selkeitä tavoitteita, vaan se voi tapahtua ilman ennalta määritettyä prosessia. Pohjana ketterässä oppimisessa on kehittyä oppimispyrähdyksillä. Ohjelmistokehityksen ketterien menetelmien tapaan tehdään oppimissprinttejä, jonka jälkeen pysähdytään analysoimaan kokemusta, keräämään palautetta ja parantamaan seuraavaa oppimispyrähdystä varten. Oppiminen tapahtuu sprinttien sijaan analysoinnissa. Palaute on tässä oppimismallissa kehittymisen edellytys. Sen voi toteuttaa refleктоimalla omaa toimintaa, tai vaihtoehtoisesti pyytämällä sitä toiselta. Oivallukset ovat mallin keskiössä. Vaikka oivallus yleisesti luo mielikuvan mieleen tupsahtavasta ideasta, on se todellisuudessa prosessi, joka usein on osana ongelmanratkaisua. (Otala 2018, 25-42.)

### 13 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia osaamista ja teoriapohjaa päivittäisen työni tueksi sekä kerryttää osaamista yrityksen X prosessien ja toimintamallien kehittämiseen tulevaisuudessa. Henkilökohtainen osaamiseni kehittyi työn aikana monella tasolla. Teoriaosuudet työn päätteeksi linkittyivät sulavaksi entiteetiksi ja autoivat minua ymmärtämään HR-työn osa-alueita paremmin kokonaisuutena. Kirjoittaessani sain valtavasti kehitysideoita ja ajatuksia, kuinka voisin kehittää prosessejamme paremmiksi. Kaiken kaikkiaan työn aikana koin saavuttavani itselleni asettamat tavoitteet erinomaisesti.

Viimeiset viikot töissä olivat äärimmäisen raskaita, mutta toisaalta myös valtavan opettavaisia. Sain paljon tietoa esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluista, kesälomista sekä tiimityön merkityksestä haastavissa tilanteissa. Tilanne on varmasti monessa yrityksessä ennennäkemätön, ja sen vuoksi tietoa vastaavien tilanteiden hoitamiseen on niukasti tarjolla. Viikkojen aikana huomasin, kuinka tärkeää hyvä yhteistyö ja tiimihenki on. Kun työ koettelee niin henkisesti kuin fyysisestikin, auttaa positiivinen ilmapiiri ja sujuva yhteistyö selättämään haasteet.

Yksi yrityksen X haasteista oli rekrytoinnin hoitaminen johdonmukaisesti sekä erinomaisen hakijakokemuksen tuottaminen. Rekrytointi on pitkälti HR-osaston vastuulla ja tämä on rekrytointimme suurin haaste. HR-tiimillä ei ole riittävästi resursseja hoitaa rekrytointia kokonaisuudessaan ja varsinaisen prosessikuvauksen uupuessa se ei ole johdonmukaista. Työnhakijat saattavat joutua epätasa-arvoiseen tilanteeseen ja riski epäonnistuneesta rekrytoinnista kasvaa. Kuten teoriaosuudessa mainitsin, uskon tulevan esimiehen olevan paras henkilö hoitamaan rekrytointia. Näin voidaan varmistaa molemminpuolinen sopivuus positioon. Esimies oman työn ammattilaisena osaa antaa parhaan ja realistisimman kuvan työstä sekä arvioida parhaiten kandidaatin soveltuvuutta työtehtävään.

Jotta hakijakokemusta voidaan tulevaisuudessa parantaa, vaati tämä esimiehiltä syvää perehtymistä rekrytointiin sekä johdonmukaista prosessikuvausta, josta kaikki prosessiin osallistuvat tahot pitävät kiinni. Esimiesten on tärkeää myös ymmärtää rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä sekä hakijaviestinnän merkitystä rekrytoinneissa. Jatkoaskeleet rekrytoinnin sekä hakijakokemuksen parantamiseksi voisivat olla esimerkiksi tarkka prosessikuvaus rekrytoinnista, rekrytointikoulutus esimiehille sekä valmis haastattelupohja. Näillä työkaluilla voimme tarjota hakijoillemme parhaan mahdollisen kokemuksen ja samalla tietysti edistää työnantajamielikuvaa.

Yksi suurimmista haasteista työssäni oli oman työni organisointi laajan työnkuvan moninaisten tehtävien tulvassa. Tutustuttuani työn ohessa *Getting Things Done* -kirjaan sain valtavasti hyödyllistä tietoa siitä, kuinka organisoida työtä ja näin säästää aikaa. Metodi toi myös hyvän ymmärryksen projektien tai kokonaisuuksien suorittamisesta ja antoi konkreettisia työkaluja



työmassan organisoimiseksi. Pandemia antaa loistavan mahdollisuuden uudistaa toimintatavat ja järjestäytyä ennen toiminnan täyttä käynnistymistä. Tämä on ensimmäinen askel, jonka haluan ottaa opinnäytetyöni päätyttyä.

GTD-metodin onnistumisen kannalta avainasemassa on sitoutuminen siihen. Ennen metodin aloittamista on syytä suunnitella kaikki tarkasti. *Mihin asioita kirjataan ylös, minkälaisia tehtäväl listoja tarvitsen, miten varaan aikaa tehtävien suorittamiselle?* Kun suunnittelen nämä asiat valmiiksi, on joka tilanteeseen valmis toimintaohje ja asiat eivät sen vuoksi jää pyörimään irrallisille paperilapuille ja näin ollen jää hoitamatta. Uskon metodin tehostavan työtäni ja näin jättävän minulle enemmän aikaa tehdä projekteja, jotka ovat pyörineet mielessäni jo useita kuukausia. Organisoimalla oman työni pystyn myös tuottamaan parempia kokemuksia asiakkailleni eli kollegoilleni.

Koulutusportaalin rakentaminen on yksi projekteistani, jonka uskon edistävän toimintaa monella tasolla organisaatiossamme. Opinnäytetyön aikana uskon saaneeni paljon tietoa osaamisen kehittämiseen. Koulutusl ustalle haluan nyt ehdottomasti rakentaa esimiesosion, sillä opinnäytetyöni myötä opin paremmin näkemään, kuinka suuressa roolissa esimiehet ovat työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Haluan esimiehimmme kerryttävän osaamista johtamisessa ja toisaalta haluan työntekijöillemme hyviä esimiehiä.

Perehtyessäni teoriaan sisäisestä viestinnästä sekä työhyvinvoinnista tuli mieleeni myös sellaisia asioita, jotka olisi hyvä huomioida koulutusl ustaa rakentaessa. Selkeät roolit ja tavoitteet, strategian ja arvojen ymmärtäminen sekä läpinäkyvyys edistävät yksilön hyvinvointia työssä sekä syventää luottamusta ja näin sitoutumista työnantajaan. Työhyvinvointikyselyssä työntekijät toivat esille strategian heikon viestinnän. Strategia usein jää abstraktille tasolle yrityksissä ja arvot saattavat olla työntekijöille sanahelinää. Uskon koulutusportaalin olevan oiva kanava strategian viestimiselle. Opinnäytetyöni aikana syntyi ajatus erilaisista strategiatyöpajoista, joissa ajatuksena olisi ottaa halukasta henkilökuntaa mukaan miettimään, kuinka strategia ja arvot näkyvät arjessa. Tästä voitaisiin myös tehdä videoita, jotka voisivat olla koulutusl ustalla esillä. Mielestäni strategian ja arvojen istuttaminen olisi hyvä tehdä jo esimerkiksi työsuhteen alkaessa, jotta työntekijä pystyy alusta lähtien soveltamaan arvoja toimintaansa.

Viestinnän osalta oivalsin sen olevan parhaimmillaan vuorovaikutteisena kanssakäymisenä yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. Haluan viestinnän yrityksessämme olevan läpinäkyvää ja avointa. Kehitysideana työn aikana mieleeni tuli jonkinlainen foorumi, jossa työntekijät pääsevät viestimään myös taustaorganisaation suuntaan ajatuksiaan matalalla kynnyksellä. Uskon tehokkaan kommunikaation tiivistävän hieman jakautunutta työyhteisöämme ja luovan *me* -henkeä organisaatioomme. Tehokkaamman viestinnän seurauksena toiminnan läpinäkyvyys ja yleinen luottamus edistyisi.

Palautteenantokoulutus mahdollistaa avoimen ilmapiirin, jossa palautetta voidaan antaa jokaiseen suuntaan. Rutinoituneella palautteenannolla uskon työilmapiirin paranevan sekä työntekijöiden aidosti hyödyntävän saamiaan palautteita oman osaamisen edistämiseen ja kehittämiseen työntekijänä. Opinnäytetyön jälkeen pyrin ottamaan palautteenannosta tavan ja näin antamaan sitä säännöllisesti niin esimiehelleni kuin tiimilleni. Vastavuoroisesti pyydän myös heiltä palautetta.

Kuukausittain käytämme monta päivää erilaisten raporttien laatimiseen. Opinnäytetyöni aikana perehdyin syvemmin näiden numeroiden merkitykseen suhteessa kokonaisuuteen taloudellisten vaikutusten näkökulmasta sekä tutustuin myös uudempiin tunnuslukuihin, joista voisi olla hyötyä yrityksessämme. Tärkeimpänä aiheesta käteeni jäi näiden mittareiden tulosten hyödyntäminen. Ymmärsin tätä teoriaosuutta kirjoittaessani, että hyödynämme lukuja ja kyselyiden tuloksia aivan liian vähän toiminnan kehittämiseen. Pelkkä mittauksen *suorittaminen* ei riitä, vaan tulokset on analysoitava ja poikkeamiin on reagoitava. Hakalan ja Mankan (2011, 14-16) kirjassa esiteltiin hyvä pohja erilaisten kehitystarpeiden toimeenpanolle. Haluan alkaa hyödyntämään pohjaa erilaisten kehitystarpeiden edistämiseen. Näitä tarpeita voi tietysti lähestyä myös GTD-metodin periaatteilla ja työkaluilla, jossa kehitystarpeet pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin ja näin konkreettisia tehtäviä suorittamalla päästään lopputulokseen. Osa kehitystarpeista on kuitenkin niin moniulotteisia, että tarvitsen toteutuksen suunnitteluun ja käytäntöön viemiseen muitakin henkilöitä, jolloin toteutusprosessi on kompleksimpi.

Opinnäytetyöni aikana sain laadittua ohjeistukset työntekijöiden käyttöön vuosilomista sekä perhevapaista. Ohjeistukset tulevat säästämään aikaani valtavasti, kun en joudu käymään jokaista askelta läpi erikseen työntekijöidemme kanssa. Haluan tämän työn jälkeen laatia myös muita ohjeistuksia esimerkiksi pitkistä sairauslomista, palkkakuitin lukemisesta, toimipisteiden konsepteista sekä roolikuvauksista. Ohjeistukset haluaisin lisätä koulutusluterillemme, jotta ne olisi siellä kaikkien saatavilla milloin tahansa. Toivoisin ohjeistusten edistävän myös työntekijöidemme itseohjautuvuutta. Tämä tietysti vaatii tehokasta viestintää ja tiedottamista, jotta työntekijät ovat tietoisia ohjeistuksista ja materiaaleista.

Opinnäytetyöni aikana huomasin HR:n eri toimintojen, tehtävien, tavoitteiden sekä prosessien tähtäävän aina samaan lopputulokseen - työntekijöiden tyytyväisyyteen. ”Tyytyväiset työntekijät ovat avain menestykseen”, yrityksemme missio, kiteyttää kokonaiskuvan täydellisesti. Koko HR:n tehtävä kulminoituu siis tyytyväisiin työntekijöihin, joka on yritysten paras valttikortti kilpailuedun saavuttamiseen sekä menestyvään liiketoimintaan. Opinnäytetyöni päätteeksi rohkenen siis väittämään, että fokuksen ei tulisi suuressa skaalassa olla tyytyväisissä asiakkaissa, vaan tyytyväisissä työntekijöissä. Kun työntekijät voivat hyvin, loput palaset lokahtavat paikoilleen.

## Lähteet

### Painetut

Allen, D. 2015. Getting Things Done. The art of stress-free productivity. Lontoo: Piatkus.

Hakala, L., Manka M. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Helsinki: Kuntoutussäätiö; Sosiaali- ja terveysministeriö; Euroopan sosiaalirahasto; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Matkailu-, ravintola, ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus. 2018-2020.

Newell Brown, J., Swain, A. 2009. The Professional Recruiter's Handbook: Delivering excellence in recruitment practice. Lontoo: Kogan Page.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle! Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.

### Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum. Luettu 25.5.2020. Saatavilla osoitteessa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1987-4>

Hietala, H., Kaivanto, K. 2018. Yhteistoimintalaki käytännössä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Luettu 15.5.2020. Saatavilla osoitteessa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/HAGBCXDTEB#piste:b4>

- Hyppänen, R. 2015. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier pro. Luettu 15.5.2020. Saatavilla osoitteessa: <http://www.bonnierpro.fi.nelli.laurea.fi/fi/app/henkilosto/yhteistoimintalaki-ja-muutokset>
- Kajala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Talentum Pro. Luettu 4.5.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.almatalent.fi/kirjat-ja-sisaltopalvelut/verkkokirjahylly>
- Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Luettu 24.5.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Kela. 2020. Vanhempainpäivärahat. Luettu 29.4.2020. <https://www.kela.fi/vanhempainpaivarahat>
- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Helsinki: Alma Talent.
- Laine, J. 2014. 5 asiaa, jotka tulisi huomioida sähköisessä rekrytinnissa. Laura -elämäsi rekrytointi. Luettu 7.5.2020. Saatavilla <https://laura.fi/ajankohtaista/5-asiaa-jotka-tulisi-huomioida-sahkoisessa-rekrytinnissa/>
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Annettu Helsingissä 30.3.2007. Sähköisesti saatavilla osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. Annettu Helsingissä 13.8.2004. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040759#Pidp447464096>
- Manka, M., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Männistö, E. 2017. Tilisanomat. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Luettu 6.5.2020. Saatavilla <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Neuro Leadership Journal. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. Luettu 18.5.2020. Saatavilla osoitteessa: <https://grisnetwork.org/sites/default/files/materials/SCARF%20A%20Brain-based%20Model%20for%20Collaborating%20with%20and%20Influencing%20Others.pdf>
- Sairausvakuutuslaki 2004/1224. Annettu Helsingissä 21.12.2004. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224#O5L15P8>
- Tofas Akademi. 2019. The Learning Pyramid. Luettu 30.5.2020. Saatavilla osoitteessa <https://tofasakademi.com/the-learning-pyramid/>

Työsuojelu. 2020. Perhevapaat. Luettu 2.5.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaat-tyosta/perhevapaat>

Työsopimuslaki 2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L4P1>

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi. Luettu 19.5.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2. painos. Luettu 25.5.2020. Saatavilla osoitteessa [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

Vuosilomalaki 2005/162. Annettu Helsingissä 18.3.2005. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162#L5P24>

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettiset aihe-alueet .....	7
Kuvio 3: Kaavio taustaorganisaatiosta Suomessa .....	8
Kuvio 4: Tyypilliset HR-toiminnot .....	9
Kuvio 5: Nykyinen rekrytointiprosessi & vastuuhenkilöt .....	27
Kuvio 6: Alisuoriutumisten käsittely rakaisukeskeisellä lähestymisellä .....	45
Kuvio 7: Työhyvinvoinnin eri tasot .....	49
Kuvio 8: Toimia vaihtuvuusprosentin pienentämiseksi .....	52
Kuvio 9: Laadukas työyhteisöviestintä .....	57
Kuvio 10: Prosessi viestinnän edistämiseksi organisaatioissa .....	58
Kuvio 11: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset .....	66
Kuvio 12: Oppimispyramidi .....	69
Kuvio 13: Prosessi osaamisen kehittämisestä .....	70

## Taulukot

Taulukko 1: Yhteistoimintaneuvotteluiden vähimmäiskesto .....	36
Taulukko 2: SCARF-mallin mukaisten vastaanottavaisten reaktioiden triggerit .	51
Taulukko 3: Vuosilomaan liittyviä päivämääriä .....	61
Taulukko 4: Lomanansainta työssäolon veroiselta ajalta .	63

Liite 1: Perhevapaalle jäävän ohjeistus

## *Ohjeistus perhevapaalle jäävälle*

Mikäli olet jäämässä äitiys-, vanhempain-, isyys- tai hoitovapaalle, löydät alta käytännön ohjeita niihin liittyen.

→kaikista perhevapaista vähintään **kaksi kuukautta** ennen vapaan alkua.

→Toimita HR-osastolle Kelan päätös äitiys-, vanhempain-, isyys- tai hoitorahan maksamisesta heti kun saat sen Kelalta.

→Mikäli olet ansainnut vuosilomaa ja jäät vanhempainvapaalle, mieti hyvissä ajoin, milloin haluat pitää ansaitut lomasi. Voit pitää lomasi esimerkiksi ennen äitiysvapaalle jäämistä, ennen hoitovapaalle jäämistä tai ennen töihin paluuta perhevapailta. Huomioithan, että kesäloma tulisi pitää kesälomakaudella (1.5.-30.9.). Mikäli tämä ei onnistu perehevapaiden vuoksi, voit pitää loman kuuden kuukauden sisään vapaajaksosi päättymisestä. Ilmoitathan suunnitelmastasi mahdollisimman pian HR-osastolle.

→Olethan heti yhteydessä HR-osastoon, kun tiedät milloin olet palaamassa takaisin töihin.

→Ennen töihin paluuta, muistathan tarkistaa, että verokorttisi on ajantasalla ja että työvaatteesi, kulkuluvat ja kortit ovat aktivoitu!

### *Perhevapaiden kesto*

**Äitiysvapaan** kesto on **105** arkipäivää, ja voit aloittaa sen 30-50 päivää ennen laskettua aikaasi

**Isyysvapaalla** voit olla puolisoasi kanssa yhtäaikaaisesti **1-18** arkipäivää, mutta halutessasi kokonaisuudessaan **54** arkipäivää

**Vanhempainvapaan** kesto on **158** arkipäivää

**Hoitovapaalla** voit olla siihen saakka, kun lapsesi täyttää 3 vuotta.

- Yritys maksaa Kelan maksaman päivärahan ja peruspalkkasi erotuksen äitiysvapaan aikana ensimmäiseltä kolmelta kuukaudelta, mikäli työsuhteesi on kestänyt 12 kuukautta ennen äitiysvapaan alkua

- Ansaitset vuosilomaa maksimissaan **156** päivältä äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaan ajalta.

Mikäli Sinulla herää mitään kysymyksiä perhevapaille jäämisestä, olethan rohkeasti yhteydessä HR-osastoon! (hr-info@XXX.fi)

Liite 2: Ohjeistus vuosilomista

## ***Vuosilomat***

Alla olevassa ohjeistuksessa käydään läpi vuosilomien kertyminen, palkanmaksu ja lomien viettäminen. Ohjeistus perustuu alan työehtosopimukseen ja vuosilomalakiin. Huomaathan, että ohjeistukset käsittelevät vuosiloma-asiat *perustasolla*. Halutessasi voit lukea vuosilomista lisää edellä mainituista teoksista.

Alla näet tärkeitä päivämääriä, jotka liittyvät vuosilomiin:

Kalenterivuosi	1.1. - 31.12.
Lomanmääräytymisvuosi	1.4. - 31.3.
Kesälomakausi	2.5. - 30.9.
Talvilomakausi	1.10. - 30.4.

### **Vuosilomien ansainta:**

Lomanmääräytymisvuoden aikana voit ansaita jokaiselta kuukaudelta vuosilomapäiviä, mikäli lomanansaintaehto täyttyy. Jotta ehto täyttyy, sinun tulee tehdä kalenterikuukauden aikana joko **yli 35 työtuntia** tai **yli 14 työpäivää**. Lomanansaintaehtoja ei voida käyttää rinnakkain, joten käytetty ehto määräytyy työsopimustuntiesi perusteella.

- Loman ansaintaasi sovelletaan **yli 35 työtuntia** kalenterikuukaudessa -ehtoa, mikäli sopimuksesi on **alle 90 h/ 3vk**
- Loman ansaintaasi sovelletaan **yli 14 työpäivää** kalenterikuukaudessa -ehtoa, mikäli sopimuksesi on **90 h/ 3 vk tai enemmän**.

Lomanansaintaehdon täytyessä, voi ansaita joko **2 tai 2,5 vuosilomapäivää kalenterikuukautta** kohden. Mikäli työsuhteesi on kestänyt yli vuoden lomanmääräytymisvuoden alusta (kts. Päivämäärä taulukko), ansaitset 2,5 lomapäivää ja 2 päivää, mikäli työsuhteesi on kestänyt alle vuoden lomanmääräytymisvuoden alusta katsottuna. Kokonaislomapäiviä laskettaessa puolikkaat lomapäivät pyöristyvät ylöspäin. **Huomaathan, että vuosilomaa ansaitset myös työssäolon veroisilta poissaolopäiviltä alla olevan taulukon mukaan.**



Työssäolon veroinen aika	Lomanansainta
Sairaus, tapaturma tai lääkinnällinen kuntoutus (lääkärin määräämä poissaolo)	Max. 75 työpäivältä/ lomanansaintavuosi
Äitiys-, isyys-, tai vanhempainvapaa	Max. 156 arkipäivää
Kokoaikainen lomautus	30 työpäivää kerrallaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuosivapaapäivä</li> <li>• Lääkärintarkastus</li> <li>• Vuosilomapäivät</li> <li>• Tilapäinen hoitovapaa</li> <li>• Tasoitusvapaat</li> <li>• Lomaltapaluurahavapaat</li> </ul>	Kerryttävät normaalisti vuosilomaa

### Vuosilomien viettäminen:

Vuosilomasta ensimmäiset 24 päivää vietetään kesälomakaudella (kts. päivämäärätaulukko) ja ylimenevä osuus talvilomakaudella. Mikäli ansaitset alle 24 lomapäivää, vietetään kaikki ansaitut vuosilomapäivät kesälomakauden aikana.

Lopulliset vuosilomasaldot yritys X saa vasta lomanansaintakauden päätteeksi, mutta toimitamme hyvissä ajoin toimipisteisiin lomatoivelistat *arvioitujen* lomasaldojen kanssa. Listaamme voit esittää *toiveesi* loman ajankohdasta - lomakauden rajoissa. Vuosiloma tulee viettää lähtökohtaisesti yhdessä jaksossa, mutta yli 12 päivää kestävä loma voidaan jakaa esimerkiksi kahteen osaan *painavista* syistä.

Vahvistamme pääsääntöisesti kesälomapäivät ja loman ajankohdan viimeistään **kuukautta ennen** lomien alkamista, mutta erityistilanteissa kuitenkin vähintään kaksi viikkoa ennen loman alkamista. Yritämme parhaamme mukaan toteuttaa lomatoiveet, mutta saatamme joutua muuttamaan joitakin päiviä turvataksemme pisteiden toiminnan.

### Vuosilomapalkka & lomaraha

Vuosilomapalkka maksetaan pääsääntöisesti normaalin palkanmaksurytmin mukaisesti. (Esim. kuukausipalkkainen työntekijä, joka lomailee heinäkuussa saa vuosilomapalkan heinäkuun palkanmaksussa.)

**Lomaraha** (ent. lomaltapaluuraha) maksetaan keskitetysti kaikille työssäoleville, kesän vuosilomaa viettäville henkilöille **heinäkuussa**, huolimatta loma-ajankohdasta. Vastaavasti **talvilomien lomaltapaluuraha** maksetaan keskitetysti **tammikuussa** kaikille, jotka viettävät talvilomaa. Lomaraha on 50 % maksetusta lomapalkasta.