

Henkilöstöhallinnon prosesseihin perehdyttävä opas pienyrittäjälle

Katja Piippo



Tekijä Katja Piippo	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Henkilöstöhallinnon prosesseihin perehdyttävä opas pienyrittäjälle	Sivu- ja liitesivumäärä 18 + 1
<p>Opinnäytetyössä tuotettiin pienyrittäjälle suunnattu henkilöstöhallinnon opas, jossa selitetään yleisimpiä henkilöstöhallinnon prosesseja. Aiheesta löytyvät teokset, kuten myös ope- tus keskittyvät lähes poikkeuksetta isoihin ja keskisuuriin yrityksiin, jonka vuoksi tässä työssä tuodaan esiin uusi näkökulma henkilöstöhallinnollisten asioiden tarkasteluun.</p> <p>Opinnäytetyö on produktityyppinen, eli toiminnallinen. Ideoita ja suuntaa oppaalle on anta- nut haastattelu ja kyselylomake. Näiden menetelmien avulla on pyritty selvittämään pien- yrittäjien näkemystä henkilöstöön liittyvistä prosesseista. Kyselylomakkeeseen vastasi kuusi pienyrittäjää. Vastauksissa kävi ilmi, että osaamisen kehittäminen koetaan yleisesti tärkeimpänä prosessina, kun taas rekrytointiin kaivattiin eniten tukea.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan viittä eri henkilöstöhallinnollista prosessia: 1. rekrytointi, 2. perehdytys, 3. osaamisen kehittäminen, 4. palkitseminen, sekä 5. työsuhteen päättäminen. Kirjallisessa osiossa käydään läpi näistä prosesseista löytyvää kirjallisuutta ja teoriaa. Op- paassa taas esitellään asiat käytännönläheisemmin, ohjeina ja vinkkeinä, joita lukija voi hyödyntää omassa toimessaan.</p>	
Asiasanat henkilöstöhallinto, prosessi, pienyrittäjä	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Työn rajausta.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Henkilöstöhallinnon prosessit.....	3
2.1	Rekrytointiprosessi.....	3
2.2	Perehdytys.....	5
2.3	Osaamisen kehittäminen.....	6
2.4	Palkitseminen.....	7
2.5	Työsuhteen päättäminen.....	9
3	Produktin toteutus.....	11
3.1	Suunnitelma.....	11
3.2	Kerätyn aineiston käsittely.....	12
3.3	Oppaan kuvaus ja toteutus.....	13
4	Pohdinta.....	15
4.1	Yhteenveto.....	15
4.2	Luotettavuus.....	15
4.3	Oman oppimisen arviointi.....	15
	Lähteet.....	17
	Liitteet.....	19
	Liite 1.....	19

1 Johdanto

Yrittäjä, kuten myös pienyrittäjä, kohtaa henkilöstöhallinnollisia prosesseja päivittäin. Erilistä tietopakettia ei yrittäjälle anneta näiden prosessien läpiviemiseen, vaan usein tietotaito kehittyy kokemuksen kautta. Tästä syystä haluan helpottaa ja selkeyttää etenkin pienyrittäjän arkea ja tarjota oppaan, johon on valmiiksi kirjattu huomioitavia asioita ja yksinkertaiset askeleet henkilöstöhallinnon prosessien onnistuneeseen suorittamiseen.

Tilastollisesti katsottuna pienyrittäjillä on merkittävä vaikutus Suomen kansantalouteen. ”Suomessa on 286 934 yritystä (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2017) pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. Ne työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä ja tuottavat veroja, joilla maksetaan palveluita kaikille. Yrityksistä 93,2 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä.” (Yrittäjät 2019.) Henkilöstöhallintoa ja -johtamista käsittelevä kirjallisuus keskittyy pääsääntöisesti suurin ja keskisuuriin yrityksiin, vaikka pienyrittäjissä tarvitaan vastaavaa tietoa henkilöstöön liittyvistä asioista. Pienyrittäjällä ei välttämättä ole resursseja perehtyä kattavasti henkilöstöhallinnollisiin toimiin. Esittelemällä henkilöstöhallinnolliset prosessit oppaan muodossa tarjoan helpon lähtökohdan henkilöstöjohtamisen pariin.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteeksi muotoutui oppaan laadinta. Oppaan avulla pienyrittäjä pääsee alkuun henkilöstöhallinnollisiin prosesseihin. Oppaaseen sisältyy:

1. yleiset henkilöstöhallinnon prosessit
2. yksinkertaiset ohjeet henkilöstöhallinnon prosessien suorittamiseen
3. lähteitä, joista pienyrittäjä voi löytää lisätietoa liittyen henkilöstöhallinnon prosesseihin
4. tukea henkilöstöhallinnon prosessien läpiviemiseen ja soveltamiseen pienyrittäjän omassa toiminnassa.

Tavoitteenani on tarjota työkalu, jonka avulla pienyrittäjä voi matalalla kynnyksellä sisällyttää henkilöstöhallinnollisia päämääriä yritysstrategiaansa.

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstöhallinnon prosesseja pienyrittäjän silmin. Olen valinnut viisi oleellisinta henkilöstöhallinnon prosessia pienyrittäjän näkökulmasta. Nämä viisi henkilöstöhallinnon prosessia ovat: rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, sekä työsuhteen päättäminen. Selvittääkseni tärkeimmät henkilöstöhallinnon prosessit pienyrittäjälle olen perehtynyt yleisimmin esiintyviin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja keskustellut aiheesta joidenkin pienyrittäjien kanssa.

Oppaassa käsiteltäviä kysymyksiä ovat: millaisia henkilöstöhallinnollisia prosesseja on, mistä löytää tietoa henkilöstöhallinnon prosesseista, sekä miten soveltaa henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyvää tietoa omassa toiminnassa?

1.2 Työn rajaus

Opinnäytetyössäni en tule käsittelemään muita henkilöstöhallinnon prosesseja, viiden edellä mainitun lisäksi. Käsitelen näitä henkilöstöhallinnon prosesseja teoriapohjassa yleisellä tasolla ja produktissa pienyrittäjä painotteisesti. Pienyrittäjän ollessa kohderyhmä olen päättänyt jättää henkilöstöstrategian käsittelemättä. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamiseen liittyvä pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Henkilöstöstrategia on tärkeä osa henkilöstöpolitiikkaa ja on tarpeen isompien yritysten kohdalla. Pienyrittäjällä on harvemmin tarvetta tai resursseja henkilöstöstrategian luontiin, jonka vuoksi käsitelen aihetta vain ohimennen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössäni tulevat olemaan henkilöstöhallinto, henkilöstöhallinnon prosessit, prosessi, sekä pienyrittäjä. Tässä luvussa olen määrittänyt opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet.

Henkilöstöhallinto on yrityksen tai organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia. Henkilöstöhallinto vastaa erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä sekä lakisääteisistä asioista yrityksissä, julkisen sektorin virastoissa, järjestöissä ja muissa organisaatioissa. (Ammattinetti 2018.)

Henkilöstöhallinnon prosesseja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, rekrytointi, työsuhteen päättäminen, osaamisen kehittäminen, sekä palkitseminen. Jokainen osa-alue on oma prosessinsa. (Saikanmäki 2013.)

Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus. (Logistiikanmaailma.)

Pienyrittäjällä tarkoitetaan opinnäytetyössäni yritystä, jonka kokoluokka on noin 10 henkeä tai alle.

2 Henkilöstöhallinnon prosessit

2.1 Rekrytointiprosessi

”Aito rekrytointi ei ole ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä, se on yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista” (Kaijala 2016, 16).

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä tapahtumia, joiden avulla yhtiö värvää henkilöstöä tarpeisiinsa. Rekrytoinnilla voidaan hakea muun muassa uutta osaamista tai tilapäistä korvaajaa yhtiöön. Rekrytointi koostuu näistä eri vaiheista: 1. tarpeiden määrittely, 2. hakijoiden houkuttelu, 3. valittujen hakijoiden haastattelu ja testaus, 4. hakijoiden arvioiminen ja referenssien hankkiminen, 5. uuden työntekijän palkkaus, sekä seuranta. (Armstrong & Tyler 2014, 207–226.)

Tarve- ja osaamismäärittely on rekrytointiprosessin a ja o. Rekrytoinnin avulla etsitään osaamista, joka ratkaisee yhtiön ongelman. Ongelman ratkaisemiseksi on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, mitä osaamista yhtiö tarvitsee. Yhtä tärkeää kuin osaamismäärittelyn tekeminen, on tarvemäärityksen tekeminen. Näiden avulla rekrytoijan tulisi ymmärtää yhtiön nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset, sekä millainen tarve osaamiselle on. Tarvitseeko yhtiö esimerkiksi uuden työntekijän täyttääkseen osaamisvaatimukset vai voiko yhtiö vuokrata osaajan määrääjäksi. Tarve- ja osaamismäärittely prosessi kannattaakin aloittaa tavoitteen asettamisesta. Tavoite auttaa rekrytoijaa tiedostamaan, mitä osaamista henkilöllä tulisi olla halussa nyt, sekä mitä henkilön tulisi saada aikaan yhtiössä seuraavien kuukausien, vuoden tai vuosien aikana. (Kaijala 2016, 26–29.)

Miten rekrytoija saa oikeat ihmiset kiinnostumaan ja hakemaan kyseiseen tehtävään? Hakijoiden houkuttelu mahdollistaa parhaan ihmisen palkkaamisen. Osaavat työnhakijat eivät halua työpaikkaa, jonne mennä viitenä päivänä viikossa vain kuluttamaan aikaa ja saamaan palkan. He haluavat menestystä sekä työympäristön, jonka kulttuuri sopii heille. Työpaikkailmoituksen tarkoitus on toki kertoa, mitä vaatimuksia työnhakijalta odotetaan, mutta lisäksi avata, miksi juuri kyseistä työpaikkaa kannattaa hakea. Työpaikkailmoitus toimii ikään kuin mainoksena ja rekrytoija myyjänä. Rekrytoijan on hyvä aloittaa pohtimalla, mitkä rekrytoinnin kanavat toimisivat parhaiten, oli se sitten työntekijän suositus,

verkostoituminen tai ilmoitus netissä. Oikean kanavan/kanavien jälkeen tulee laatia niin sanottu ”myyntipuhe.” Yhtiötä ja työpaikkaa esitellessä on hyvä miettiä, millä tavoin erotua muista. ”Etsimme aurinkoista, lojaalia ja asiakaspalveluhenkistä osaajaa” tai ”meillä pääset tekemään mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä”, tuskin erottuu joukosta. Liian usein rekrytoidessa sorrutaan käyttämään geneerisiä termejä ja lauseita, joista työnhakijan on vaikea saada selvillä, mitä esimerkiksi yhtiö pitää mielenkiintoisena ja merkityksellisenä työnä. Epäselvä kielenkäyttö voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että itse rekrytoija ei tiedä, millaista osaamista etsii. (Murphy 2017, 143–184.)

Haastattelu on yksi tutuimpia vaiheita rekrytointi prosessissa. Rekrytoivan osapuolen on hyvä aloittaa suunnittelemalla haastattelu. Suunniteltu haastattelu on luotettavampi, sekä vähemmän altis suosimiselle, mikä lisää todennäköisyyttä löytää sopiva työntekijä niin työhön kuin yritykseen. Hyvässä haastattelussa haastattelijalla on riittävä ymmärrys työhön vaadittavista taidoista ja jokainen haastattelukysymys on suunniteltu mittaamaan hakijan osaamista. Yksi menetelmä laatia kysymyksiä on käyttää joko käyttäytymistyyllisiä kysymyksiä tai tilannekohtaisia kysymyksiä. Käyttäytymiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltava kertoo, miten hän on toiminut aiemmin vastaavanlaisessa tilanteessa, kun taas tiettyä tilannetta kuvaavissa kysymyksissä haastateltava kertoo, miten hän toimisi kyseisessä tilanteessa. Hyvin suunniteltu haastattelu voidaan arvioida sillä, että haastattelijoina voi olla useampi henkilö, mutta he päätyvät valitsemaan saman hakijan. Haastattelua laatiessa on myös tärkeää miettiä, miten arvioi haastateltavan vastauksia. Yksi tapa on pisteyttää jokainen vastaus 0–100 pisteen välillä tai käyttää jotain muuta arviointiasteikkoa. (Roulin 2017, 1–43).

Hakijoiden arvioiminen eri testien avulla on hyvä tehdä vasta haastattelujen jälkeen huomioimatta tapauksia, missä testaus, esimerkiksi päihteiden käytön selvittämiseksi, on pakollinen. Mikäli testaus tehdään ennen haastattelua voi joku muutoin sopiva hakija karsiutua pois ennen kuin haastatteluja ruvetaan sopimaan tai testien tulos voi vaikuttaa joko negatiivisesti tai positiivisesti haastattelussa. Testaaminen voi olla paikallaan, jos kaksi tai useampi haastateltava pärjää yhtä hyvin haastattelussa. Testien avulla tyypillisesti pyritään selvittämään ensiksi hakijan epätoivottuja piirteitä, sekä toiseksi tunnistamaan hakijassa ominaisuuksia, jotka vastaavat eniten työn vaatimuksia. Testaamisen etuihin kuuluu sen objektiivisuus olettaen, että testi on luotettava ja verifioitu. Toisaalta testaamisen haittapuoliin lukeutuu taipumus arvioida, kuka hakija tulee pärjäämään parhaiten työssä versus, kuka hakija todennäköisesti pärjäisi työssä parhaiten, sillä testien ennustava kyky on rajallinen. (Arthur 2015, luku 1, 3.)

Viimeisin vaihe rekrytointi prosessissa on valitun työntekijän palkkaus ja seuranta. Sopivan hakijan löytyessä tarjotaan työpaikka ja käydään muun muassa palkkaneuvottelut, mikäli niitä ei ole vielä käyty läpi. Onnistuneen palkkauksen myötä alkaa seurantavaihe. Seurannassa arvioidaan työntekijän kykyä pärjätä työssä ja sopeutua yritykseen. Perehdytys on oleellinen osa tätä vaihetta, mutta lisää siitä jäljempänä.

2.2 Perehdytys

Työhön perehdytyksen on tarkoitus auttaa työntekijää tutustumaan ympäristöön ja yhteisöön, sekä itse työhön. Perehdytyksen tietää onnistuneen silloin, kun työnteosta tulee rutiininomaista työntekijälle ja tällä on tarpeeksi tietämystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhön perehdytyksen voi luokitella karkeasti kahteen osaan: organisaatiotason perehdytykseen, sekä osastotason perehdytykseen.

Organisaatiotason perehdytyksessä työntekijä tutustuu taloon, sisäistää organisaation arvot ja tavoitteet, sekä oppii, mitä organisaatiolla on tarjota työntekijälle. Tässä vaiheessa perehdytystä olisi tärkeää saada työntekijä kokemaan olevansa osa yritystä ja yhteisöä. Tämä taas edistää työntekijän sitoutumista yritykseen ja auttaa työntekijää pohtimaan tulevaisuuttaan yrityksessä. Monesti organisaatiotason perehdytyksissä on mukana useampi aloitteleva työntekijä. Sen vuoksi järjestäjän on hyvä miettiä maksimi ryhmäkoko. Ryhmäkoon on hyvä pysyä alle 20 hengen, jotta jokainen voisi osallistua keskusteluun ja saada kysymyksensä kysytyä. Seuraavaksi tulee suunnitella sisältö. Organisaatiotason perehdytys useimmiten sisältää: yleiskatsauksen organisaation historiasta ja yleisimmistä toimista, organisaation arvot ja tavoitteet, kuvauksen organisaation struktuurista ja erikoisominaisuuksista, yleistä tietoa alasta, organisaation standardit ja toimintaperiaatteet, sekä selostuksen työntekijäetuuksista ja -palveluista. Organisaatiossa henkilöstöhallinto usein vastaa organisaatiotason perehdytyksestä. Valittu henkilö valmistelee materiaalit, varaa tilat ja aikatauluttaa perehdytyksen. Organisaatiotason perehdytyksestä vastaavan henkilön on tärkeää olla perillä talon sisäisistä asioista ja ymmärtää edustettavan organisaation historiaa ja asemaa markkinoilla.

Osastotason perehdytyksestä yleisesti vastaa esimies. Työntekijä perehdytetään tarkemmin omaan työhön, sekä osastoonsa. Esimiehen tehtävänä on olla työntekijän tukena ja rohkaista tätä. Osastotason perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän läsnäoloon, motivaatioon, sekä suorituskykyyn. Tarvittaessa esimies voi pyytää apua perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen henkilöstöhallinnolta. Aiheina voivat olla esimerkiksi osaston rakenne, osaston tietyt vastuut, yhteistyö muiden osastojen kanssa ja miten tavoittaa

muut osastot tai työjärjestys. Näiden lisäksi esimiehen on tärkeä muistaa muutama perusasia, kuten työpisteen näyttö, yhteisten tarvikkeiden käyttöön liittyvät asiat, työntekijän perehdytys tarvittaviin ohjelmiin, miten työntekijä ottaa yhteyttä tukipalveluihin ja yleisesti mistä/keltä työntekijä saa apua, sekä muiden tilojen esittely.

Huomion arvoisena on myös etäperehdytys, joka on varmasti saanut enemmän suosiota korona-ajan myötä. Etäperehdytys voi tapahtua joko itsenäisesti valmiiseen materiaaliin perehtymällä tai verkon kautta virtuaalisesti osallistumalla perehdytykseen. Itsenäinen perehtyminen tapahtuu esimerkiksi ennakkoon kuvattujen videoiden tai tehdyn Power Point -esityksen avulla. Työntekijä perehtyy aineistoon joko omalla ajalla tai annetulla ajalla. Tämän jälkeen työntekijää pyydetään vastaamaan kysymyksiin perehdytysaineistosta. Tällä tavoin varmistetaan se, että työntekijä on todellisuudessa perehtynyt annettuun materiaaliin ja ymmärtänyt sen. Virtuaalinen perehdytys voi tapahtua esimerkiksi virtuaalisessa luokassa (Zoom, Skype, Teams) tai webinar tyylisesti. Webinar tarkoittaa verkkoneuvottelua ja sen voi toteuttaa monesti samoilla verkkoalustoilla, kuin virtuaalisen luokahuoneen. Virtuaalisessa perehdytyksessä voidaan myös hyödyntää Power Pointia tai sen tyyllisiä dioja. Diat tukevat perehdytystä pitävää ihmistä kertomalla pääasiat, joita perehdyttäjä sitten avaa. Osallistujat voivat kysyä kysymyksiä, joko chatin avulla tai kysymyksille suunnatulla hetkellä mikrofonin kautta. (Arthur 2015, luku 1, 4.)

2.3 Osaamisen kehittäminen

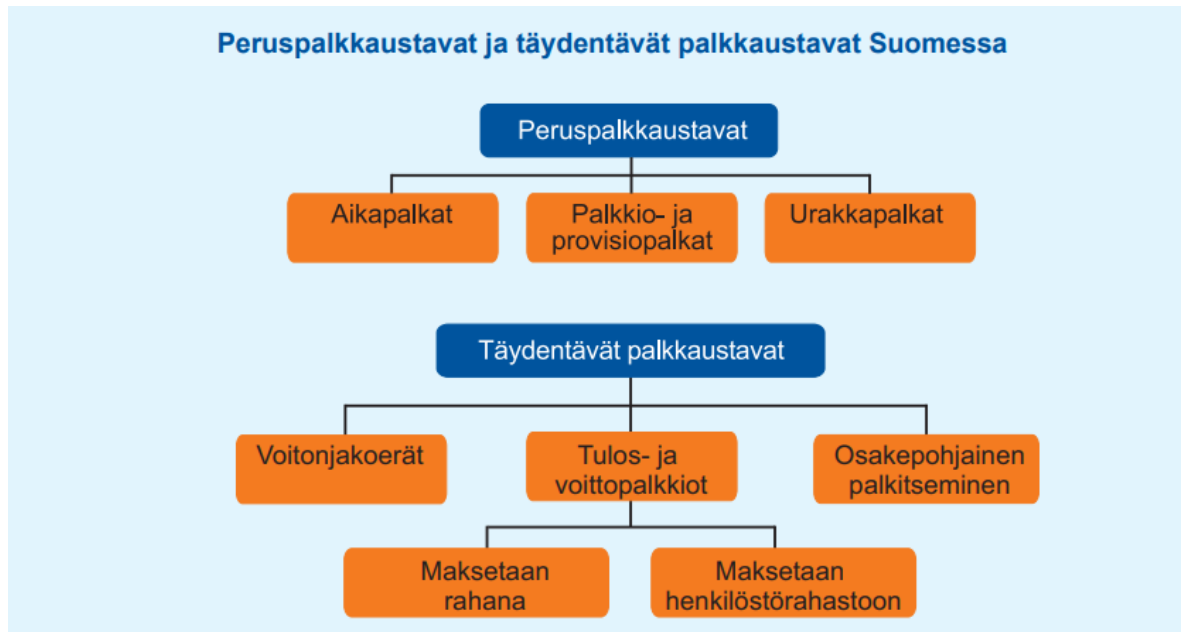
Osaamisen kehittäminen tai osaamisen johtaminen tarkoittaa laaja-alaista ymmärrystä organisaatiossa olevien työntekijöiden osaamisesta. Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista, sillä sen avulla varmistetaan työntekijöiden osaamisen ylläpito. Osaavat työntekijät ovat avain tulokselliseen toimintaan. Samalla organisaation on tärkeä olla ajan tasalla työntekijöidensä kyvyistä, jotta se voi tarvittaessa hyödyntää niitä erilaisissa tehtävissä. Osaamisen kehittäminen saa jatkuvasti merkittävämmän aseman globalisaation ja nopean tiedonkulun vuoksi. Teknologia kehittyy huimaa vauhtia ja uusimpien ohjelmien ja laitteiden käyttö vaatii monesti opastusta. Lisäksi erilaiset menetelmät ja tavat toimia leviävät maailmalla ripeämmin kuin ennen. (Kuntatyönantajat 10.3.2017.)

Työntekijöiden osaaminen on monessa tapauksessa yrityksen tärkein pääomaerä. Osaamista voi luokitella eri tavoin, esimerkiksi yleisiin työelämäkompetensseihin, ammattikohtaisiin kompetensseihin sekä tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiä työelämäkompetensseja ovat muun muassa paineensietokyky ja sosiaaliset taidot. Näitä taitoja voidaan hyödyntää eri aloilla ja ammateissa. Ammattikohtaisia kompetensseja ovat nimensä mukaisesti tiettyyn ammattiin liittyvää osaamista. Esimerkiksi sähköasentajan ammattikohtaisiin kompetensseihin kuuluu sähköjohtojen asennusta. Ammattikohtaisten kompetenssien ydinosaamista kutsutaan substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kompetenssit ovat tehtäväkuvaan liittyvää osaamista. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Yrityksen osaamisen johtaminen perustuu olemassa olevan osaamisen kehittämiseen ja uudistamiseen. Yritys voi johtaa osaamistaan; investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ostamalla osaamista, sekä sitouttamalla ja siirtämällä vanhentunut osaaminen pois. Investoinnit henkilöstön osaamiseen kehittämiseen ovat tärkeitä, etenkin aloilla ja tehtävissä, joissa tulee jatkuvasti uutta tietoa ja uusia prosesseja. Osaamisen ostaminen sisältää osajan rekrytoinnin, osaamisen ostamisen toiselta yritykseltä, joko palvelun tai osajan muodossa, sekä toisen yrityksen ostamisen kokonaan tai osittain. Sitouttamisella tarkoitetaan olemassa olevan ja tulevaisuudessa koetun osaamisen sitouttaminen yritykseen. Vanhentuneen tiedon siirtäminen pois yrityksestä tapahtuu joko myymällä esimerkiksi tietyn toiminnon pois tai sitten irtisanomalla. (Viitala 2014, luku 5.)

2.4 Palkitseminen

Palkitseminen koostuu työntekijälle annetusta palkasta, muista rahanarvoisista eduista, sekä erilaisista aineettoman palkitsemisen keinoista. Muita rahanarvoisia etuja ovat esimerkiksi työterveyspalvelut, henkilöstöalennukset ja kulttuurisetelit. Erilaisia aineettomia palkitsemisen keinoja ovat taas esimerkiksi mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen. (Viitala & Jylhä 2013, luku 3.12.)



Kuva 1. Palkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat Suomessa (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012)

Palkka on keskeinen osa palkitsemisjärjestelmää. Se heijastaa työn vaativuustasoa ja työn suorittamisen tasoa. Palkka koostuu peruspalkasta, maksettavista palkan osista, kuten tulospalkkiosta, sekä lakisääteisistä korvauksista, kuten sunnuntailisästä. Peruspalkkaa maksetaan joko aikapalkkana, palkkio- ja provisiopalkkana tai urakkapalkkana. Aikapalkka kertyy tehdyistä tunneista. Työntekijän palkka voi olla 10 euroa per tunti ja työtunteja kahdeksan tuntia päivässä, jolloin palkkaa kertyy 80 euroa per päivä. Palkkio- ja provisiopalkka määräytyy työntekijän suorituksen perusteella. Palkkio- ja provisiopalkkaa käytetään paljon myyntityössä, jossa palkka määräytyy myytyjen tuotteiden tai palvelujen perusteella. Urakkapalkkaa maksetaan aina tietyn urakan/tehtävän päätökseen saattamisesta. Työntekijä saa palkkansa suoritettuaan esimerkiksi talon ulkoseinien maalaamisen loppuun. Suomessa peruspalkan lähtökohdat perustuvat useimmissa tapauksissa työehtosopimukseen. Työehtosopimukseen sisältyy kunkin palkkaryhmän vaatimusmääritykset, joita voivat olla työkokemus vuosina tai tietty osaaminen esimerkiksi koulutustausta. Työehtosopimukset usein määrittävät minimipalkan, jota työntekijälle tulee vähintään maksaa. Palkan suuruuteen vaikuttavat kuitenkin muutkin tekijät, kuten osajien saatavuus, jolloin osaamisesta tyypillisemmin maksetaan enemmän. Nykyään työmarkkinajärjestelmässä on kuitenkin enemmän tilaa paikalliseen sopimiseen. Paikallinen sopiminen tapahtuu yrityksen sisällä. (Viitala 2013, luku 4; Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4.)

Tulospalkkiot perustuvat työntekijän, osaston tai yrityksen tekemään tulokseen. Tulospalkkioiden tavoitteena on motivoida työntekijöitä toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen. Noin puolet suomalaisista työntekijöistä on tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä, joista tulospalkkiot ovat yleisimpiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012. Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla). Voitonjakoerät ovat omistajien jakamia osia yrityksen voitosta työntekijöilleen. Voitonjakoerät eivät perustu ennalta laadittuun suunnitelmaan. Osakepohjaisen palkitsemisen piiriin kuuluvat omistajat ja avainhenkilöt. Osakepohjaisen palkitsemisen tarkoitus on sitouttaa kyseisiä henkilöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 4–21.)

2.5 Työsuhteen päättäminen

Työsuhteen voi päättää joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimuksen. Irtisanotun työsopimuksen työntekijä työskentelee vielä irtisanomisajan, kun taas työsopimuksen purettua työsuhde päättyy saman tien. Työsuhde voi myös päättyä määräaikaisen työsopimuksen tultua päätökseen, koeaikapurkuun tai työsuhteen raukeamiseen, esimerkiksi työntekijän kuoltua. Työnantajan on noudatettava työsopimuslakia työntekijän työsuhteen päättämisessä.

Työsopimuksen voi irtisanoa kahdesta syystä; henkilökohtaisin perustein tai taloudellisin perustein. Työntekijä voi kuitenkin irtisanoutua työstä ilman syytä. Työnantajalla on velvollisuus kertoa irtisanomisen syy työntekijälle ja työntekijällä on aina oikeus tulla kuulluksi työsopimusta irtisanottaessa. Henkilökohtaisin perustein irtisanottaessa työnantajalla on oltava painavat ja asialliset syyt työntekijän irtisanomiselle. Asiallinen ja painava syy on lähtökohtaisesti sellainen, jossa työntekijä on vakavasti rikkonut tai laiminlyönyt velvollisuuksiaan, sekä sellainen, jossa työntekijän edellytykset työntekoon ovat heikentyneet huomattavasti. Esimerkkejä asiallisesta ja painavasta syystä irtisanoa työntekijä ovat: työaikojen noudattamatta jättäminen, lojaliteettivelvollisuuksien rikkominen, sekä epäasiallinen käyttäytyminen työnantajaa kohtaan. Henkilökohtaisin perustein irtisanottaessa kokonaisarvioon vaikuttavat lisäksi työnantajan ja työntekijän olosuhteet, sekä työntekijöiden määrä. On myös syytä, joita ei voida pitää irtisanomisperusteena ja ne ovat; työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma paitsi, jos työntekijän työkyky on heikentynyt niin merkittävästi, ettei työnantajan voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista; työntekijän osallistuminen työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen; työntekijän osallistuminen yhteiskunnalliseen- tai yhdistystoi-

mintaan; työntekijän uskontoa, poliittista tai muuta mielipidettä, sekä turvautuminen työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin. (Työsopimuslaki 18.1.2019/127 7 luvun 2 §; Nieminen 2020, 73–77.)

Taloudellisista syistä irtisanottaessa tulee työn olla vähentynyt sekä olennaisesti että pysyvästi. Työnantaja saa ennakoida työn tarpeen ennakoon, eli työn määrän ei tarvitse olla vähentynyt vielä irtisanomishetkellä. Pienemmissä yrityksissä taloudellisen tuloksen heikentymisen tarkastelu-aika on lyhyempi kuin suurissa yrityksissä. Työn määrän tulee kuitenkin olla merkittävästi vähentynyt jo seuraavana päivänä irtisanomisajan päätyttyä. Työn määrän tulee lisäksi olla vähentynyt vähintään 90 päivän ajan irtisanomisajan jälkeen. Muussa tapauksessa työntekijä tulee lomauttaa työn tilapäisen vähentymisen vuoksi. Työnantaja ei voi ottaa uutta työntekijää vastaavanlaisiin tehtäviin, mutta esimerkiksi yhdistettäessä kaksi työtehtävää työnantaja voi päättää kumman työntekijän hän pitää. On tärkeää huomata, että työnantaja ei kuitenkaan voi korvata työntekijää toisella yrityksessä toimivalla työntekijällä vedoten taloudellisiin syihin. Työnantajan tulee myös pohdita työntekijän uudelleen kouluttamista ja -sijoittamista. Työntekijää ei voi irtisanoa taloudellisin perustein, jos hänet voidaan sijoittaa tai kouluttaa uusiin tehtäviin. Mikäli yrityksellä on toimipisteitä useammassa paikkakunnassa tai maassa, tulee työnantajan tarjota paikkaa myös näistä pisteistä. Työntekijä tulee myös palkata takaisin, mikäli työn määrä palaa taas ennalleen neljän kuukauden aikana. Takaisinottovelvollisuuden pituuteen vaikuttaa työntekijän työvuodet. Työnantajan tulee kuulla työntekijöitä ja ilmoittaa heille mahdollisimman pian irtisanomisesta. Vähintään 20 työntekijän kokoisessa yrityksessä tulee noudattaa yhteistoimintalain määräyksiä. Työntekijän työvuodet vaikuttavat esimerkiksi irtisanomisajan pituuteen, työterveyspalveluiden jatkuvuuteen ja työllistymisvapaisiin. Edellä mainittuihin vaikuttavat lisäksi työehtosopimukset. Tilanne, jossa yritys menee konkurssiin tai työnantaja kuolee, on irtisanomisaika 14 päivää. (Nieminen 2020, 78–82.)

Työsopimuksen, niin voimassa olevan kuin määräaikaisen, voi purkaa vain erittäin painavasta syystä. Erittäin painavaksi syyksi luetaan työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomista, ettei työnantajalta tai työntekijältä voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan verran. Tämän vuoksi työsuhteen purkamiseen tarvitaan painavampi syy kuin työsuhteen irtisanomiseen. Työsopimusta purkaessa on varattava aikaa kuulla toista osapuolta purussuhteen. Työnantaja voi kuitenkin pitää työsuhtetta purkautuneena, mikäli työntekijä ei ilmoita poissaolonsa syytä seitsemään päivään mennessä. Purkautuminen kuitenkin peruuntuu, jos työntekijällä on ollut hyväksyttävä este ilmoituksen tekemiseen. (Nieminen 2020, 73–74.)

3 Produktin toteutus

3.1 Suunnitelma

Tavoitteenani oli toteuttaa opas, jossa tuodaan esiin yleisimpiä henkilöstöhallinnollisia prosesseja ja keinot niiden läpiviemiseen. Olen työssä käyttänyt laadullisen tutkimuksen menetelmiä, haastattelua ja kyselylomaketta, kerätäkseni lisää tietoa aiheesta. Teoriapohjan ja kerätyn aineiston perusteella halusin luoda oppaan, joka mahdollistaa edellä mainitun. Kerätyllä aineistolla viitataan yksilöhaastatteluun, sekä luomaani kyselylomakkeeseen. Kerättyä aineistoa käsitellään nimettömänä, mutta yrityksen koko ja toimiala kerrotaan. Vastajat ovat myös saaneet täydentää vastauksiaan sitä mukaan, kun he ovat kokeneet sen tarpeelliseksi. Haastattelussa oli avoimia kysymyksiä, koska koin avoimien antavan vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin, sekä osoittaa tietämyksensä aiheesta. Avointen kysymysten avulla pyrin selvittämään, mikä on keskeistä ja tärkeää haastateltavan ajattelussa. Kyselylomakkeen loin Webropolilla. Kyselyssä oli viisi kysymystä, joista kaikki olivat avoimia. Päädyin hyödyntämään kyselylomaketta yksilöhaastatteluiden ohella saadakseni tarpeeksi materiaalia. Koronan vuoksi tein vain yhden haastattelun kasvotusten ja muun datan päätin kerätä lomakkeen avulla.

Haastattelumuotona on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Pysin kuitenkin pitämään kysymykset mahdollisimman laaja-alaisina. Olen suorittanut yhden haastattelun, jossa teemana olivat henkilöstöhallinnon prosessit. Kysyin haastateltavalta ensiksi, että mitä hänelle tulee mieleen henkilöstöhallinnon prosesseista, sekä mitkä niistä ovat hänen mielestään tärkeimpiä. Tässä vaiheessa avasin hieman, mitä henkilöstöhallinnon prosessit ovat ylipäätään ja kerroin yleisimmistä henkilöstöhallinnon prosesseista. Tästä lähdettiin liikkeelle käyden jokainen henkilöstöhallinnon prosessi erikseen läpi. Annoin haastateltavan kertoa ensiksi, mitä hänelle tuli mieleen jokaisesta prosessista ja tarvittaessa kysyin tarkentavia kysymyksiä. Pysin ohjaamaan haastattelua mahdollisimman vähän ja luomaan keskustelua varsinaisen haastattelun sijaan. Koin tämän erittäin toimivaksi, sillä siten vastaaja pystyi kertomaan ja tuomaan esiin asioita, joita en edes ollut ajatellut tai huomionnut aikaisemmin. Tämän tyylinen haastattelu loi myös rennon ilmapiirin, jolloin pystyimme vaihtamaan ideoita ja keskustelemaan syvemmin asioista. Ohjasin keskustelua aina tarpeen tullen ja annoin konkreettisia esimerkkejä vastaajan niitä tarvitessa.

Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan liitteistä. Kyselylomakkeen avulla pyrin keräämään enemmän dataa tulkitsemaan yksilöhaastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä. Kyselylomake vahvasti haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä ja siten saturaatiokriteerin täyttymistä. Saturaatiokriteeri täyttyy, kun aineisto ei tuota enää uutta tietoa (Pope & Mays & Popay 2007, 28). On hyvä kuitenkin huomata, että niin haastatteluissa, kuin kyselylomakkeessa annan esimerkkejä henkilöstöhallinnollisista prosesseista, jotka ovat rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, sekä työsuhteen päättäminen. Tämä johdattelee vastaajat näiden spesifien prosessien äärelle, jolloin he ovat mahdollisesti läheneet pohtimaan oman yrityksensä henkilöstöön liittyviä asioita näiden näkökulmasta. Olen kuitenkin pyrkinyt pitämään kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman yleisinä, jolloin tietyt prosessit eivät korostu ja vastaajat ovat voineet tuoda esille henkilöstöön liittyviä asioita omasta näkökulmastaan.

3.2 Kerätyn aineiston käsittely

Kerätyn aineiston perusteella pienyrittäjillä on melko samanlaisia ajatuksia henkilöstöön liittyvistä prosesseista ja niiden toteutumisesta yrityksissään. Käsittelen vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiä mukailen. Kokonaisuudessaan kyselylomake löytyy liitteistä. Kyselyyn vastasi kuusi henkilöä, joista kaksi oli fysioterapia-alalla, kuten myös haastateltava. Muita edustettuja aloja oli rekrytointi, koneiden ja autojen huollot, myynti ja korjaukset, pääomasijoittaminen ja yhtiöiden kehittäminen, sekä ravintola-ala. Henkilöstöä oli vaihtelevasti kahdesta kymmeneen henkilöön.

Kaikki vastaajat pitivät osaamisen kehittämistä ja ajan tasalla pysymistä tärkeänä. Muita esiin tulleita asioita olivat, rekrytointi, perehdytys, alaan liittyvän lainsäädännön seuraaminen, sekä palkitseminen. Yksi vastaaja oli maininnut ”innovatiivisen ja sitouttavan palkitsemisen sekä henkilöstön kehittämisen”, joka viittaisi selkeästi mietittyyn tavoitteeseen henkilöstöhallinnollisten prosessien osalta. Kyseinen vastaaja erosi myös muista viimeisessä kysymyksessä, jossa tiedusteltiin, kaipaisiko vastaaja tukea henkilöstöön liittyvien prosessien läpiviemiseen. Pääsääntöisesti tukea kaivattiin, mutta edellä mainittu vastaaja ei kokenut tarvetta. Tukea taas kaivattiin erityisesti rekrytointiin ja irtisanomiseen. Eniten variaatiota esiintyi kolmannessa kysymyksessä, eniten aikaa vievistä henkilöstöön liittyvistä prosesseista. Vastaajat kertoivat rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, työn organisoinnin, sekä palkkahallinnon vievän eniten aikaa ja yksi vastaajista ei ollut varma asian suhteen. Monet myös hoitivat itse suurimman osan henkilöstöön liittyvistä asioista. Yksi vastaaja ostaa kirjanpidon/palkanlaskennan ulkopuolelta, toisen yrityksessä

perehdytyksen välillä hoitaa joku toinen työntekijä ja kolmas kertoi jonkun muun hoitavan kaikki henkilöstöön liittyvät prosessit, mutta ”itse kuitenkin vastaan oikeiden periaatteiden toteuttamisesta”.

Haastattelussa esiintyi samoja asioita, mutta tässä tuon esiin eroavaisuudet ja asiat, jotka eivät ainakaan suoraan tulleet esille kyselyssä. Haastateltava on fysioterapeutti kuntoutusalalla, jonka yrityksessä on kaksi työntekijää yrittäjän lisäksi. Rekrytinnissa haastateltava luotti pitkälti omaan intuitioonsa ja kokemukseensa. Haastattelussa tuli ilmi, kuinka ongelmallinen työntekijä voi pahimmassa tapauksessa pilata yrityksen, korostaen hyvän rekrytinnin tärkeyttä. Haastateltava on ollut samalla alalla kymmeniä vuosia ja kokenut tämän tuovan itsevarmuutta tekemiseen. Perehdytyksessä haastateltava käytti kuntoutusalan yrittäjien valmista perehdytysopasta. Kartoitus työntekijän koulutustarpeisiin koettiin tärkeänä ja työntekijän hyvinvointia lisäävänä asiana. Palkitsemiseen ei ollut mitään erityistä järjestelmää. Vastaaja on perillä alalla maksettavasta palkasta ja pyrkii seuraamaan alan palkkakehitystä jatkuvasti. Työntekijöille kilpailu alalla on kuulemma kovaa ja **Eu-lainsäädännöt**, sekä yhteistyö julkisen sektorin kanssa tiukentavat kilpailua. Työsuhteen päättymisessä yrittäjä noudattaa lainsäädäntöä. Keskustelimme myös henkilöstöstrategiasta, mutta sellaista ei haastateltavalla ollut. Varsinaista henkilöstöstrategiaan liittyviä asioita ei muutenkaan juuri esiintynyt kyselyn vastauksissa lukuun ottamatta vastaajaa, joka oli luetellut tavoitteet, tavat ja arvot henkilöstöhallinnollisten prosessien suhteen.

3.3 Oppaan kuvaus ja toteutus

Opas on luotu teorian, haastattelun ja kyselylomakkeen vastausten avulla PowerPoint -muodossa. PowerPoint on monelle tuttu työkalu, ja tuntui itselleni sopivimmalta vaihtoehdolta. Haastattelun ja kyselyn avulla pyrin selvittämään, mihin henkilöstöhallinnollisiin prosesseihin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Vastauksien perusteella tukea kaivattiin eniten rekrytinnissa, jonka vuoksi olen pyrkinyt keskittymään kyseiseen prosessiin enemmän. Opas alkaa yleisellä tieto-osiolla, jossa kerrotaan, mitä oppaasta löytyy, sekä ketkä kuuluvat oppaan kohderyhmään. Oppaan sisältö koostuu teoriasta, jota olen avannut enemmän toisessa luvussa. Käsittelen viittä henkilöstöhallinnollista prosessia vastaavassa järjestyksessä: rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, sekä työsuhteen päättäminen. Jokaisesta prosessista käydään läpi pääpiirteet. Tarkoituksena on auttaa pienyrittäjää saamaan selkeä ja yksinkertaistettu kuva prosessin sisällöstä tai tavasta lähteä toteuttamaan prosessia. Opas tarjoaa myös lähteitä lisätiedon hakuun,

sekä tukea henkilöstöhallinnollisten prosessien soveltamiseen pienyrittäjän omassa toimessa. Oppaan avulla pienyrittäjän on helpompi sisällyttää henkilöstöhallinnollisia tavoitteita yritysstrategiaansa.

4 Pohdinta

4.1 Yhteenveto

Opinnäytetyö on produktityyppinen. Olen kuitenkin haastattelun ja kyselylomakkeen avulla pyrkinyt selvittämään pienyrittäjien näkemystä henkilöstöön liittyvistä prosesseista. Haastateltavia oli yksi ja kyselylomakkeeseen vastasi kuusi pienyrittäjää. Vastaajia oli eri aloilta, mutta fysioterapia-ala oli edustetuin. Vastauksissa ei ilmennyt eroja, jotka olisivat olleet suoraan vaikutuksessa yrityksen alaan. Vastaajan aiemmalla perehtyneisyydellä ja kokemuksella henkilöstöhallinnollisista asioista taas oli merkitystä. Yhdellä vastaajalla oli aiempaa työkokemusta henkilöstöhallinnosta ja hän toi esille alaluvussa 3.2. esiin tulleen innovatiivisen ja sitouttavan tavan hoitaa henkilöstöön liittyviä prosesseja. Vastauksissa kävi ilmi, että osaamisen kehittäminen koetaan yleisesti tärkeimpänä prosessina, kun taas rekrytointiin kaivattiin eniten tukea. Perehdyttäminen ja ajan tasalla pysyminen niin alan kuin työntekijöiden suhteen vei taas eniten aikaa.

4.2 Luotettavuus

Aineisto on melko suppea ja vastauksissa esiintyi jonkun verran variaatiota. Tämän vuoksi tuloksista ei voi tehdä kiistattomia induktiivisia päätelmiä eli yleistyksiä. Tuloksia voi pitää suuntaa antavina ja mahdollisten jatkotutkimusten osalta niiden pohjalta voi kehittää oletuksia tai hypoteeseja. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimus aiheesta olisi selvittää, vaikuttaako yrittäjän perehtyneisyys henkilöstöhallinnollisiin asioihin yrityksen tulokseen, ja jos vaikuttaa, niin millä tavoin. Oppaassa on hyödynnetty sekä suomalaista, että vierasmaalaista kirjallisuutta oman kielitaitoni mukaan. Englanninkielinen kirjallisuus ja tutkimus henkilöstöhallinnosta ja -johtamisesta on monesti ollut edellä suomalaista kirjallisuutta vastaavasta aiheesta. Työkulttuuri ja -lainsäädäntö ovat kuitenkin erilaisia verrattuna Suomeen, jonka vuoksi suomenkielinen kirjallisuus on ollut tärkeää työssäni.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Omalla kohdallani opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi muuttuneen elämäntilanteeni johdosta. Prosessin aikana olen oppinut enemmän akateemisesta kirjoitustaidosta ja raporttien tekemisestä. Ajanhallintani on kehittynyt sekä kyyni etsiä ja selvittää asioita tehokkaammin. Kirjastojen tietokannat ovat tulleet tutummaksi sekä oikeanlainen tapa hakea tietoa. Lisäksi pienyrittäjien arki on tullut tutummaksi ja olen saanut uuden näkökulman henkilöstöhallinnollisten asioiden tarkasteluun. Monesti olen harmitellut tämän

prosessin venymistä alkuperäisen määräajan yli, mutta koen oppineeni jälkeinpäin asioita, joita olen pystynyt hyödyntämään opinnäytetyössäni. Esimerkiksi yliopisto-opintojen aloitus syksyllä lisäsi tietämystäni tieteellisestä tutkimuksesta, joka auttoi kerätyn aineiston käsittelyssä.

Lähteet

- Ammattinetti. Henkilöstöhallinto. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu: 15.11.2019.
- Armstrong, M. & Tyler, S. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. Luettu: 30.06.2020.
- Arthur, D. 2015. Fundamentals of Human Resource Management. Luettu: 13.01.2021.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Palkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat Suomessa. Luettavissa: [Palkkiojärjestelmät_yks_sekektorilla_2012.indd](#). Luettu: 25.02.2021
- Finlex Työsopimuslaki 18.1.2019/127 7 luvun 2§. Luettu: 29.03.2021. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L7>
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Luettu: 19.05.2020.
- Koskinen, S. & Nieminen, K. & Valkonen, M. 2019. Työsuhteen päättäminen. Luettu: 29.03.2021.
- Kuntatyönantajat. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Luettu: 27.01.2021.
- Logistiikan maailma. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 15.11.2019.
- Murphy, M. 2017. Hiring for attitude. Luettu: 05.09.2020.
- Nieminen, K. 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2021. Luettu: 29.03.2021.
- Pope, C. & Mays, N. & Popay, J. 2007 Synthesizing Qualitative and Quantitative Health Evidence: A Guide to Methods. Luettu: 05.11.2021.
- Roulin, N. 2017. The psychology of job interviews. Luettu: 01.13.2021.
- Saikanmäki, T. 2013. Henkilöstöhallinnon prosessit. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54583/Henkilostohallinnon%20prosessit_Saikanmaki.pdf?sequence=1. Luettu: 11.11.2019.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Luettu: 17.02.2021.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Luettu: 17.02.2021.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Luettu: 25.02.2021

Yrittäjät. 28.3.2019. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Luettu: 11.11.2019.

Liitteet

Liite 1.

Kysely henkilöstöön liittyvistä prosesseista

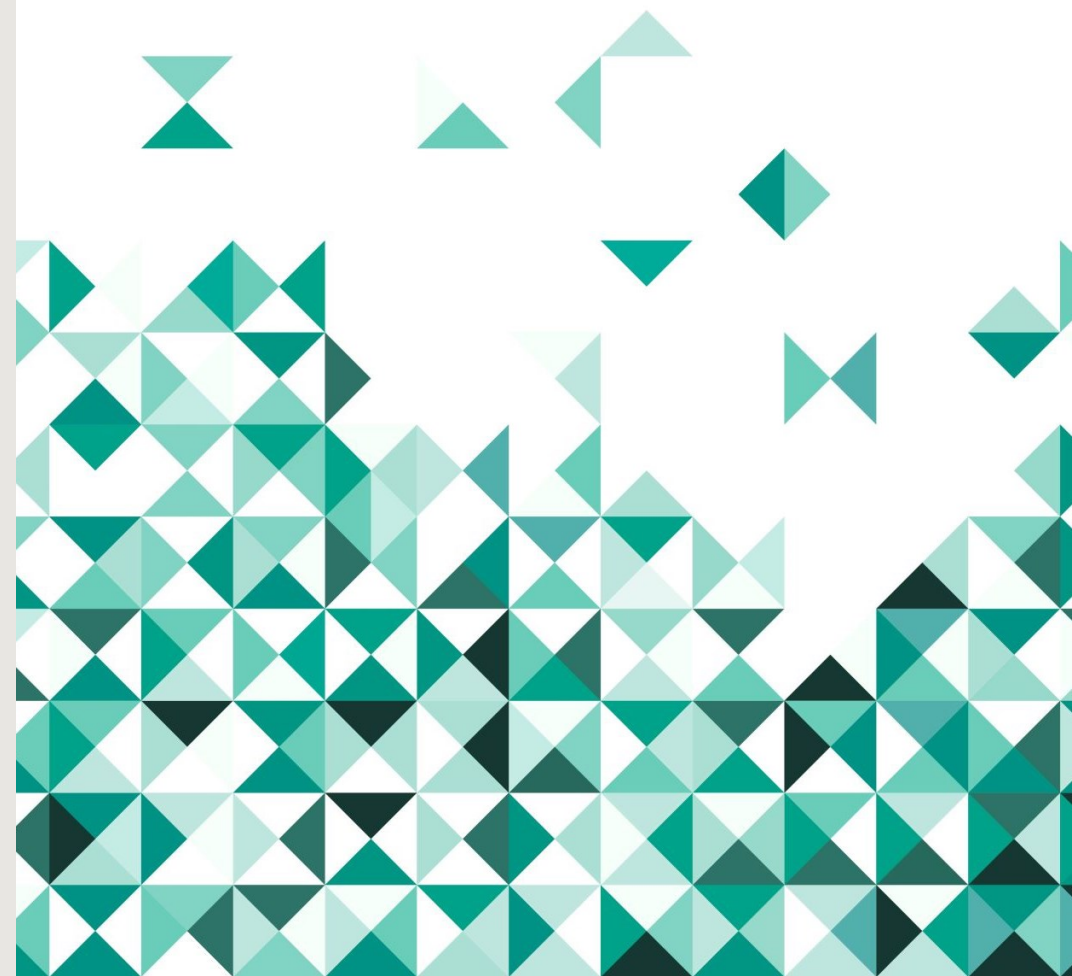
Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Kyselyn kohderyhmä on pienyrittäjät. Kyselyssä on viisi kysymystä, joista ensimmäinen on pakollinen. Henkilöstöön liittyviä prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen, perehdytys, osaamisen kehittäminen ja työsuhteen päättäminen.

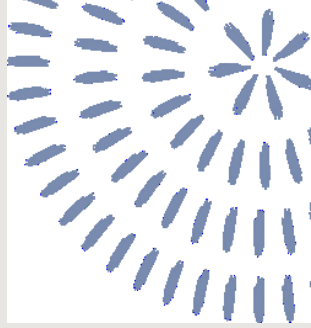
1. Millä alalla toimit ja minkä kokoinen yritys sinulla on? *
2. Mitkä ovat tärkeimmät henkilöstöön liittyvistä prosesseista yrityksessäsi?
3. Mitkä henkilöstöön liittyvät prosessit vievät eniten aikaa yrityksessäsi?
4. Hoidatko itse kaikki henkilöstöön liittyvät asiat yrityksessä? Jos et, kerro miten/kuka muu hoitaa niitä.
5. Kaipaisitko tukea jonkun henkilöstöön liittyvän prosessin läpiviemiseen?

Henkilöstöhallinnon prosesseihin perehdyttävä opas pienyrittäjälle

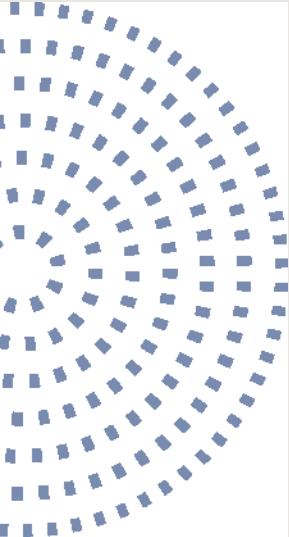
Katja Piippo



Yleistä



- Oppaan tarkoituksena on tarjota työkalu, jonka avulla pienyrittäjän on helpompi navigoida henkilöstöön liittyvien prosessien parissa. Opas ei kuitenkaan korvaa lainsäädäntöön perehtymistä toteuttaessa henkilöstöhallinnollista prosessia.
 - Työ- ja elinkeinoministeriön koottu yhteenveto työlaisäädäntöön liittyvistä laeista ja linkeistä lakeihin;
<https://tem.fi/tyolainsaadanto>
- Oppaan kohderyhmään kuuluu pienyrittäjät, joilla on alle 10 henkilöä yrityksessään.
- Oppaasta löytyy tietoa viidestä eri henkilöstöhallinnollisesta prosessista:
 - Rekrytointi
 - Perehdytys
 - Osaamisen kehittäminen
 - Palkitseminen
 - Työsuhteen päättäminen



Rekrytointi

- Rekrytointi on työntekijän palkkaamista avoinna olevaa työtehtävää varten.
- Rekrytointiprosessi koostuu kaikista niistä tapahtumista, jotka edeltävät työntekijän vakinaistumista yhtiössä.
- Rekrytointiprosessin voi jakaa neljään eri vaiheeseen (ks.2.1):¹

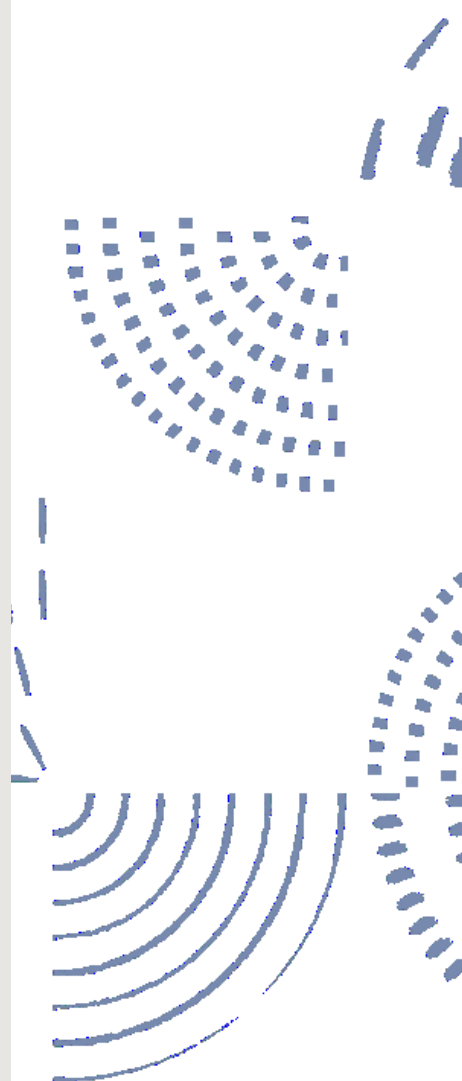
1. Tarve- ja
osaamismäärittely

2. Hakijoiden
saaminen

3. Haastattelu ja
testaus

4. Uuden
työntekijän
palkkaus ja
seuranta

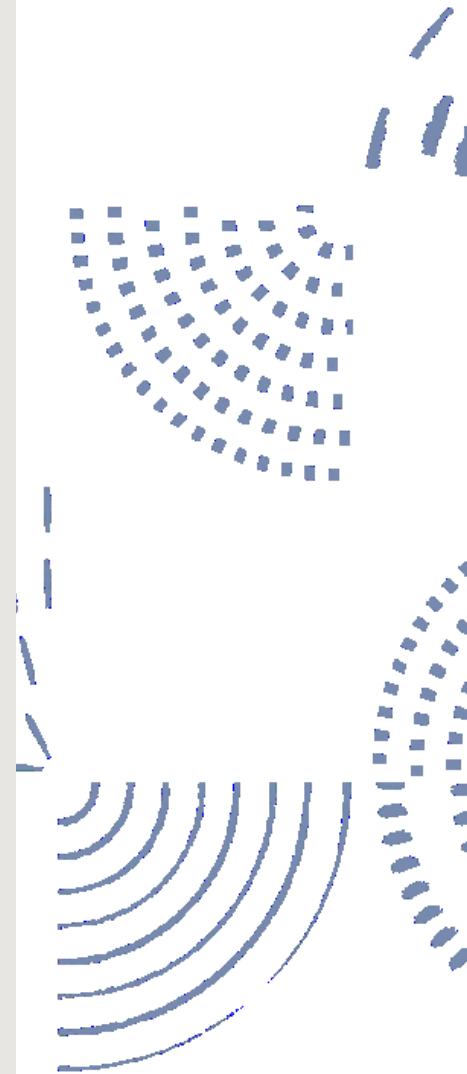
1. Armstrong, M. & Tyler, S. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice, 207-226.



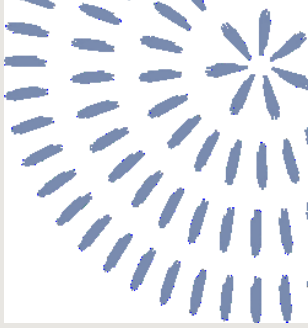
Rekrytointi

Tarve- ja osaamismäärittely

- Määritä mitä osaamista yrityksessäsi on jo ja mille osaamiselle on tarvetta. Pohdi kyseisen osaamisen ja taitojen tarvetta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.²
- Kysymyksiä, joita miettiä:
 - Onko yrityksessä jo tätä osaamista omaava henkilö tai henkilö, joka pystyisi koulutuksen avulla täyttämään osaamistarpeet?
 - Onko osaamistarve tilapäinen, voiko osaamista vuokrata?
 - Mitä osaamisen lisäys tuo yritykselle? Tätä kannattaa miettiä seuraavien kuukausien, vuoden ja vuosien ajanjaksolla.



Rekrytointi Hakijoiden saaminen



- Hyvien hakijoiden saaminen mahdollistaa oikean ihmisen palkkaamisen. Työpaikkailmoitus on kuin mainos ja rekrytoija myyjä.³
- Kysymyksiä, joita pohtia:
 - Millainen on optimaalinen hakija?
 - Mitkä kanavat saavuttavat parhaiten kohderyhmän, eli optimaaliset hakijat?
 - Minkälainen työympäristö yrityksessä on?
 - Miksi juuri kyseistä työpaikkaa kannattaa hakea?



Rekrytointi

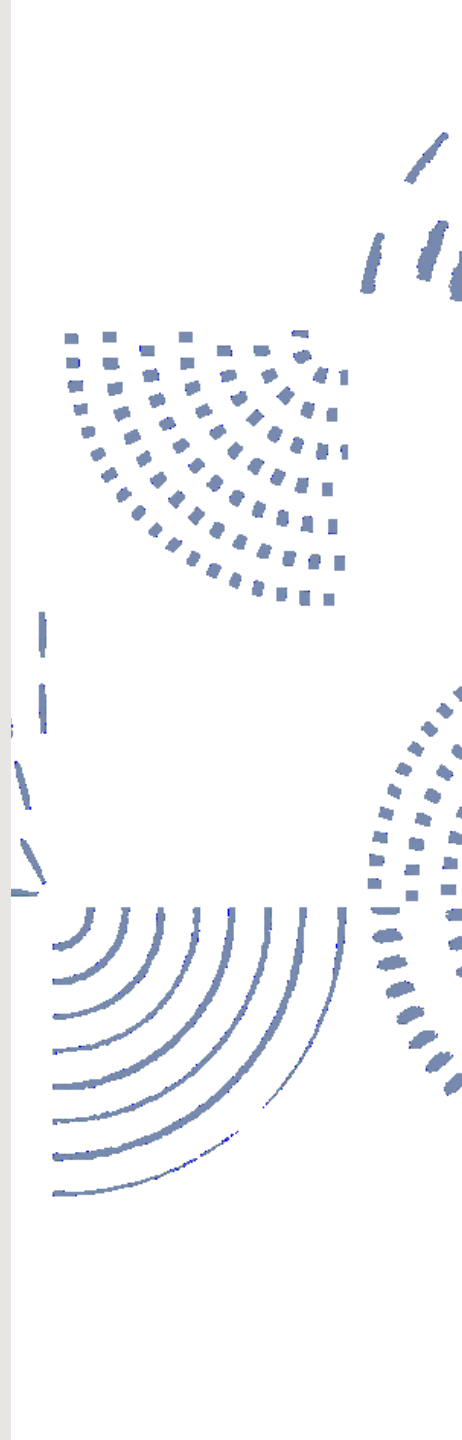
Haastattelu ja testaus

Haastattelu

- Suunnittele haastattelu etukäteen. Suunniteltu haastattelu on luotettavampi.
- Jokaisen kysymyksen tulisi pystyä kertomaan, onko hakijalla vaadittavia ominaisuuksia.
- Haastattelua laatiessa mieti tapa arvioida vastauksia. Yksi tapa on pisteyttää vastaukset 0-100 tai käyttää jotain muuta arviointitaulukkoa.⁴

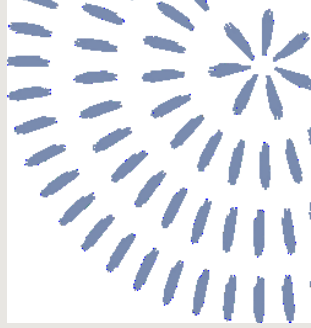
Testaus

- Testi on hyvä silloin, kun kaksi tai useampaa hakijaa pärjää yhtä hyvin haastattelussa.
- Testien avulla pyritään tyypillisesti selvittämään epätoivottuja piirteitä hakijassa, sekä tunnistamaan ominaisuuksia, jotka vastaavat eniten työn vaatimuksia.⁵



Rekrytointi

Palkkaus ja seuranta



Sopivan hakijan löytyessä tarjotaan työpaikka ja laaditaan työsopimus, mikäli sellaista ei ole vielä tehty.

Työsopimuksen tulee noudattaa vähimmäisyydessään työsopimuslakia ja/tai työehtosopimusta kuuluessasi sellaisen piiriin.

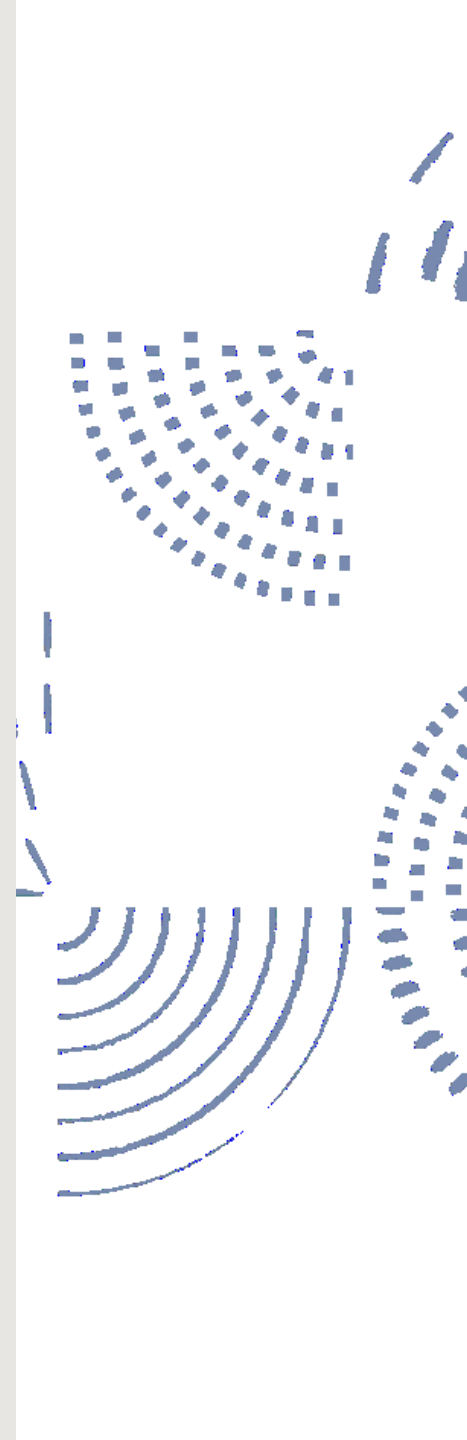
Uuden työntekijän seuranta tapahtuu tyypillisesti koeajan puitteissa, jolloin tulisi tehdä päätös työn jatkosta.

Seuranta vaiheessa tulee huomioida työntekijän kyky hoitaa työtehtäviään, sekä sopeutuminen yritykseen.




Perehdytys

- Työhön perehdytyksen on tarkoitus auttaa työntekijää tutustumaan ympäristöön ja yhteisöön, sekä itse työhön.
- Perehdytyksen tietää onnistuneen silloin, kun työn teosta tulee rutiininomaista työntekijälle ja tällä on tarpeeksi tietämystä tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Perehdytys on tärkeää työntekijän sitouttamisen ja tehokkaan työskentelyn kannalta.⁶



Perehdytys

Mitä perehdytyksen on hyvä sisältää



Yleiskatsauksen yrityksen toimista, arvoista ja toimintaperiaatteista.

Työntekijä etuudet ja – palvelut, mikäli sellaisia on.

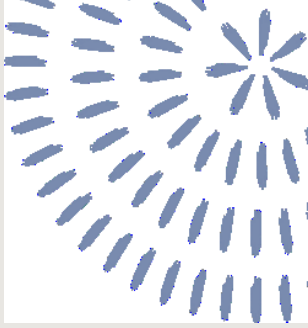
Työn vaatimukset ja mittarit, joilla työtä arvioidaan.

Käytännön asiat kuten työpiste, mistä työntekijä saa apua, sekä yhteisten tavaroiden käyttöön liittyvät asiat.

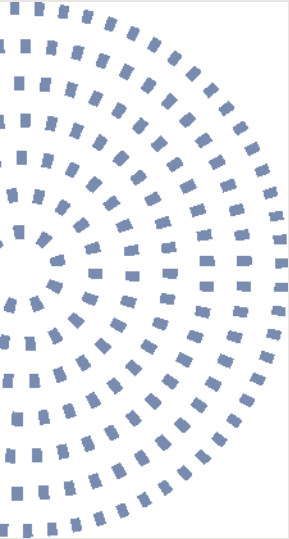
Työssä käytettyjen ohjelmien ja laitteiden käyttö.⁷

Huom! Muistithan kertoa, mistä vessat löytyvät?

Osaamisen kehittäminen

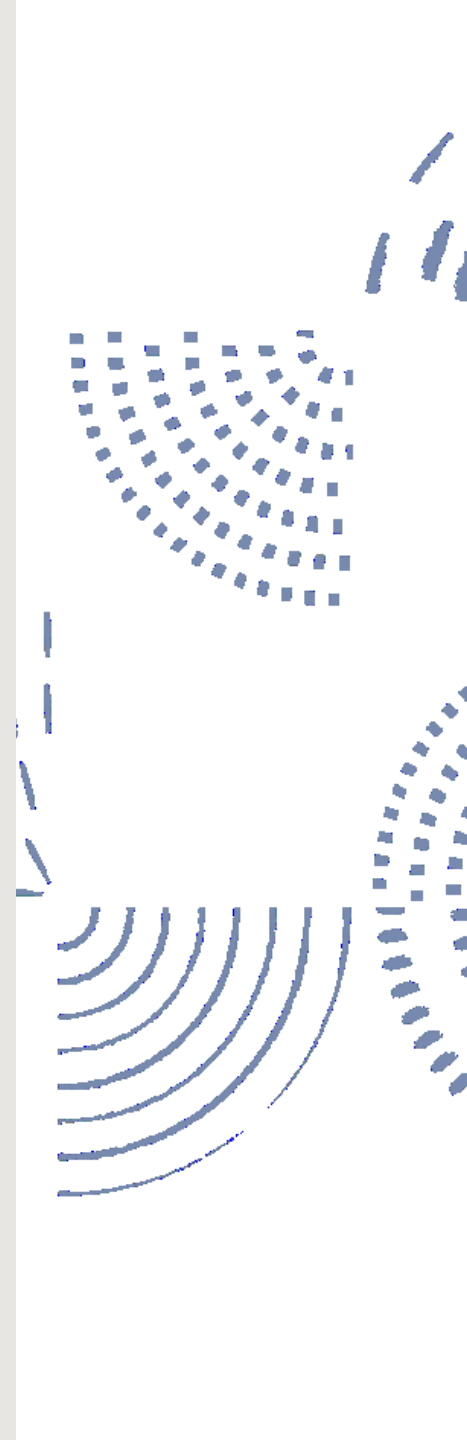


- Osaamisen kehittäminen tarkoittaa laaja-alaista ymmärrystä yrityksessä olevien työntekijöiden osaamisesta.⁸
- Osaavat työntekijät ovat avain tulokselliseen toimintaan ja ovat usein yrityksen tärkein pääomaerä.
- Osaamisen kartoittamisessa voi lähteä liikkeelle luokittelemalla osaamista. Yksi esimerkki osaamisen luokitteluun on jakaa osaaminen kolmeen osaan (ks.2.3):⁹
 1. työelämäkompetenssit, taidot joita voi hyödyntää eri aloilla ja ammateissa
 2. ammattikohtaiset kompetenssit, kyvyt joita tarvitaan kyseiseen ammattiin
 3. tehtäväkohtaiset kompetenssit, tehtäväkuvaan liittyvä osaaminen



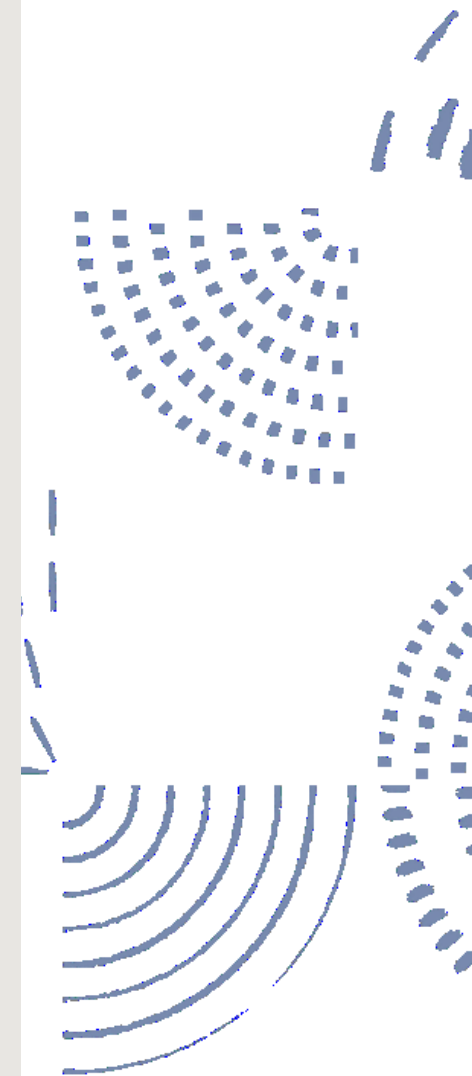
Osaamisen kehittäminen

- Yritys voi johtaa osaamistaan (ks.2.3):
 1. investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen
 2. ostamalla osaamista
 3. sitouttamalla ja siirtämällä vanhentunut osaaminen pois
- 1. Investoinnit henkilöstön osaamiseen kehittämiseen ovat tärkeitä, etenkin aloilla ja tehtävissä, joissa tulee jatkuvasti uutta tietoa ja uusia prosesseja.
- 2. Osaamisen ostaminen sisältää osaajan rekrytoinnin, osaamisen ostamisen toiselta yritykseltä, joko palvelun tai osaajan muodossa, sekä toisen yrityksen ostamisen kokonaan tai osittain.
- 3. Sitouttamisella tarkoitetaan olemassa olevan ja tulevaisuudessa koetun osaamisen sitouttaminen yritykseen. Vanhentuneen tiedon siirtäminen pois yrityksestä tapahtuu joko myymällä esimerkiksi tietyn toiminnon pois tai sitten irtisanomalla.¹⁰



Palkitseminen

- Palkitsemisen piiriin kuuluvat aineelliset, sekä aineettomat palkitsemisen keinot (ks.2.4).
- Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu palkka ja muut rahanarvoiset edut, joita on muun muassa työterveyspalvelut sekä kulttuurisetelit.
- Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi mahdollisuus kehittää osaamistaan.¹¹



Palkitseminen

Peruspalkkaustavat

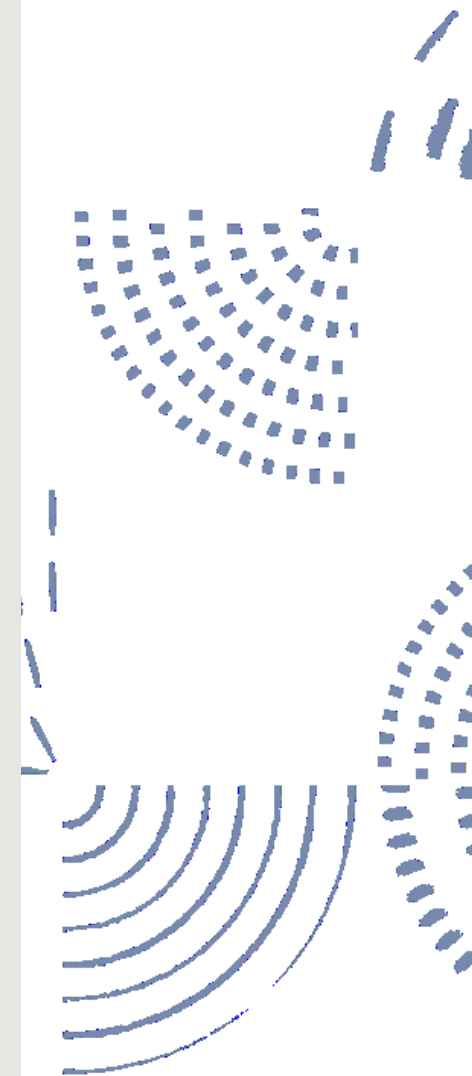
- Palkka on tyypillisesti keskeinen osa palkitsemista. Palkkaa voi maksaa:
 1. aikapalkkana
 2. palkkio- ja provisiopalkkana
 3. urakkapalkkana
- Mikäli alallasi on työehtosopimus on sen määräämä minimipalkka sitova.
- Täydentäviä palkkaustapoja ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot.

Täydentävät palkkaustavat

- Täydentäviä palkkaustapoja ovat:
 1. tulos- ja voittopalkkiot.
 2. voitonjakoerät
 3. osakepohjainen palkitseminen
- Tulos- ja voittopalkkiot perustuvat tehtyyn tulokseen ja voi koskea yhtä työntekijää, osastoa tai koko yritystä.
- Voitonjakoerät ovat omistajien jakamia osia yrityksen voitosta työntekijöilleen.
- Osakepohjainen palkitseminen perustuu yrityksen tulokseen ja maksetaan omistajille ja avainhenkilöille.¹²

Työsuhteen päättäminen

- Työsuhteen voi päättää joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimuksen (ks.2.5).
- Muita tapoja päättää työsuhde on määräaikaisen työsopimuksen päättyminen, koeaikapurku, sekä työsuhteen raukeaminen, esimerkiksi työntekijän kuoltua.¹³
- Muista noudattaa työsopimuslakia päättäessäsi työsuhdetta.
 - Työsopimuslaki löytyy kokonaisuudessaan Finlexistä:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

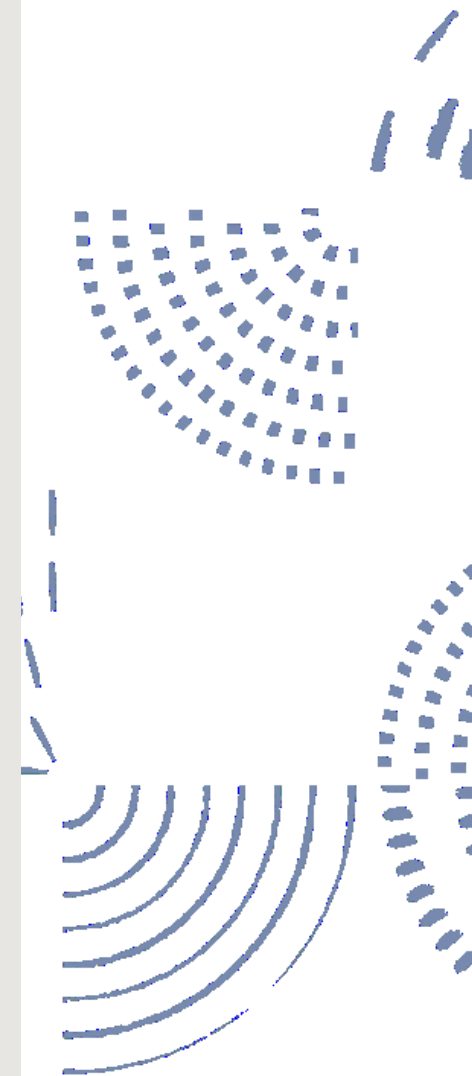


Työsuhteen päättäminen

Irtisanominen

Työsuhteen voi irtisanoa joko henkilökohtaisin perustein tai taloudellisin perustein. Työnantajalla on velvollisuus kertoa irtisanomisen syy työntekijälle ja työntekijällä on aina oikeus tulla kuulluksi työsopimusta irtisanottaessa.

- Työsuhteen voi irtisanoa joko Henkilökohtaisin perustein irtisanottaessa työnantajalla on oltava painava ja asiallinen syy irtisanomiselle.
- Asiallinen ja painava syy on lähtökohtaisesti sellainen, jossa työntekijä on vakavasti rikkonut tai laiminlyönyt velvollisuuksiaan, sekä sellainen, jossa työntekijän edellytykset työntekoon ovat heikentyneet huomattavasti.
- Taloudellisista syistä irtisanottaessa tulee työn olla vähentynyt sekä olennaisesti että pysyvästi.
- Työnantaja saa ennakoida työn tarpeen ennakoon, eli työn määrän ei tarvitse olla vähentynyt vielä irtisanomishetkellä.
- Pienemmissä yrityksissä taloudellisen tuloksen heikentymisen tarkasteluaika on lyhyempi kuin suurissa yrityksissä.¹⁴



Työsuhteen päättäminen

Työsopimuksen purkaminen

- Työsopimuksen niin voimassa olevan kuin määräaikaisen voi purkaa vain erittäin painavasta syystä.
- Erittäin painavaksi syyksi luetaan työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomista, ettei työnantajalta tai työntekijältä voida kohtuudella edellyttää työsopimuksen jatkamista edes irtisanomisajan verran.
- Työsopimusta purkaessa muista varata aikaa kuulla toista osapuolta purun suhteen.
- Mikäli työntekijä ei ilmoita poissaolonsa syytä seitsemään päivään mennessä voidaan työsuhdetta pitää purkautuneena. Purkautuminen kuitenkin peruuntuu, jos työntekijällä on ollut hyväksyttävä este ilmoituksen tekemiseen.¹⁵