

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden koulutus

2022

Nguyet Huynh

# LST Groupin keskitetyn henkilöstöprosessin laatiminen



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden koulutus

2022 | 53 + 2 liitettä

Nguyet Huynh

## LST Groupin keskitetyn henkilöstöprosessin laatiminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia LST Group -konsernille keskitetty ja vakiomainen henkilöstöprosessi. Tavoitteena oli selvittää tämänhetkiset proseduurit uuden työntekijän aloittaessa, arvioida työsuhteen aikana tehtäviä kehitystä tukevat hallinnolliset henkilöstöprosessien tehokkuutta ja työsuhteen päätyessä tarvittavat toimenpiteet.

Opinnäytetyö on tehty LST Group -konsernin toimeksiannosta. Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö. Tietoa aiheesta kerättiin olemassa olevien ohjeistuksen pohjalta. Opinnäytetyön kehityskohdeanalyysit on tehty omien havaintojen perusteella.

Kehitysehdotukseksi saatiin keskitetty henkilöstövastaavan työnkuva, jota voidaan hyödyntää henkilöstövastaavan työnkuvan vakioimisessa.

Uudistettu prosessi ja parannusehdotukset on laadittu työn johdon sekä johtoryhmän toiveet huomioon ottaen. Keskitetyn henkilöstöprosessin laatimisen toivotaan johtavan parannettuun henkilöstötyytyväisyyteen ja selkeään sisäiseen vastuunjakoon.

Asiasanat:

Henkilöstöprosessin vakiointi, uusi työntekijä, toistettavuus, tehokkuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Management and Engineering

2022 | 53 + 2 appendixes

Nguyet Huynh

## LST Group personnel process standardization

The purpose of the thesis was to prepare a centralized and standard personnel process for the LST Group. The goal was to identify current procedures when a new employee starts, assess the effectiveness of the administrative personnel processes during the employment and the necessary measures when the employment ends.

This thesis was commissioned by LST Group, and this is a functional thesis. Information on the subject was collected based on existing guidelines. The analyses of target developments have been made according to the author's own observations.

As a development proposal, a centralized HR manager's job description was obtained, which can be utilized to allocate the HR manager's job description.

The renewed process and improvement proposals were made considering the wishes of management and the executive committee. A centralized personnel process is hoped to improve personnel satisfaction as well as clear internal division of work.

Keywords:

Personnel process standardization, new employee, repeatability, efficiency

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Keskitetty henkilöstöhallintoprosessi</b>	<b>9</b>
2.1 Henkilöstöjärjestelmä ja sen elementit	10
2.2 Työnantajamielikuva	13
<b>3 Henkilöstösuunnittelu</b>	<b>19</b>
3.1 Perehdyttäminen	19
3.2 Turvallisuuskoulutus	20
3.3 Tarjottavat henkilöstöpalvelut henkilöstöjohtamisen työkaluna	21
<b>4 Tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen psyykkisen kuormituksen välttämiseksi</b>	<b>24</b>
4.1 Henkilöstön sitouttaminen ja psykologinen sopimus	24
4.2 Psykologinen turvallisuus ja palautteen antaminen organisaatiotasolla	26
4.3 SMART Goals-menetelmä	28
<b>5 Henkilöstö resurssoinnin ennakoiminen osana riskinhallintasuunnitelmaa</b>	<b>31</b>
5.1 Hypoteettinen hyötyanalyysi, Profit Per Employee -mittari (PPE)	31
5.2 Henkilöstötarpeen ennakointi ja työvoiman hankinta	34
5.3 Henkilöstöraportointi	38
5.4 Työntekijän jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen	40
<b>6 Työsuhteen päättäminen</b>	<b>44</b>
<b>7 Kehitysehdotukset ja henkilöstövastaavan työnkuva</b>	<b>46</b>
<b>8 Pohdinta</b>	<b>49</b>
<b>Lähteet</b>	<b>51</b>

## Liitteet

Liite 1. Sähköistysalan työsopimus pohja

Liite 2. Uuden työntekijän tarvitsemat oikeudet

## Kaaviot

Kaavio 1. LST Groupin konserniin kuuluvat yritykset ja niiden perustamisvuodet kronologisessa järjestyksessä

Kaavio 2. Opinnäytetyön hahmotus mukailtuna Hankasalmen Henkilöstöjohtamisen prosessista

Kaavio 3. Henkilöstöjärjestelmän elementit ja tuotokset (Kauhanen 2003, 42)

Kaavio 4. Tehtävälista emoyhtiölle uuden työntekijän aloittaessa

Kaavio 5. Kaavio nykyisestä henkilöstöhallintoprosessista

Kaavio 6. Hyötyanalyysi PPE HR-mittari (laskelma on hypoteettinen)

Kaavio 7. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tehtävät

## Kuvat

Kuva 1. Esimerkkejä henkilöstöraportoinnin tunnusluvuista ja mittareista

# 1 Johdanto

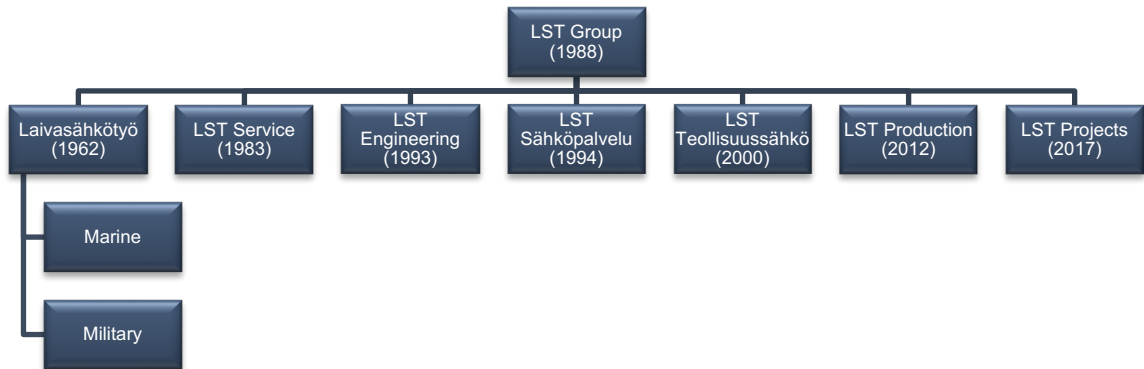
Tänä päivänä yritykset toimivat ympäristössä, jossa tulevaisuuden suunnittelu tuottaa suuria operatiivisia haasteita. Yllättävät muutostilanteet ja näihin varautuminen ovat keskeinen osa normaalia riskienhallintaa. Henkilöstöprosessin näkökulmasta muutostilanteiden hallinta vaatii toimintatapojen määrittelyä sekä selkeää vastuunjakoja eri projektien ja konsernin tytäryhtiöiden välillä.

Opinnäytetyössä henkilöstöpalveluilla tarkoitetaan henkilöstösuunnittelua, henkilöstöhankintaa (ei kuitenkaan työhaastatteluita), perehdyttämistä, palkkahallintoa, työsopimuksia ja henkilötietojen hallintaa, henkilöstön kehittämistä sekä työhyvinvoinnin tukemista ja työturvallisuustoimia, myös sisäistä tiedotustoimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia LST Group -konsernille vakioitu, johdonmukainen ja systemaattinen ohjeistus henkilöstöjohtamiselle tytäryhtiöiden toimitusjohtajien työtehtävien helpottamiseksi sekä työntekijöiden kehittymisen tukemiseksi. Toisena tavoitteena on yhtenäistää operatiivisia ohjeistuksia ja luoda keskitetty henkilöstöpalveluprosessi, kuten palkkahallinto, laatu- ja turvallisuuspalveluilla on. LST Group konsernin toiminta perustuu erilaisiin sähköalan asennuksiin laiva- ja liikenneteollisuudessa sekä kiinteistöissä. Koska konsernin toiminta-alue on laaja, tärkeää on ottaa huomioon tytäryrityskohtaiset tarpeet määriteltäessä henkilöstöprosessia. Prosessissa huomioidaan lainsäädäntö, työehtosopimukset, erilaiset työsuojelumääräykset ja muut velvoitteet, kuten tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi LST:llä on DNV:n sertifioimat ISO 9001 (laatustandardi) ja ISO 45001 (työturvallisuusstandardi) sertifikaatit, jotka asettavat linjauksen konsernille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamista ja henkilöstön sitoutumista sekä onnistunutta perehdytystä. LST Groupin konsernissa noudatetaan perehdytettäessä henkilöstön ammattitaito ja ammatillisen kehittymiseen suhtaudutaan positiivisesti. Perehdyttämisen tulee olla monipuolista ja ottaa huomioon henkilökohtaiset oppimistyylit ja -tarpeet.

Onnistuneessa perehdytyksessä ja työsuhteessa työntekijöitä kannustetaan kehittymiseen.



Kaavio 1. LST Groupin konserniin kuuluvat yritykset ja niiden perustamisvuodet kronologisessa järjestyksessä

LST Group Oy:n konsernin koostuu kokonaisuudessaan kahdeksasta yrityksestä. LST:llä on toimipisteitä Turun lisäksi Raumalla ja Helsingissä. Henkilökuntaa koko konsernissa on noin 180, joista noin 135 ovat sähköalan asentajia. Laivasähkötyö on vuonna 1962 perustettu sähkötekniisten ratkaisujen toimittaja laiva- ja liikenneteollisuuteen (linja-autot ja junat) sekä kiinteistöihin. Teollisuuden kokoonpanoa tekee LST Production. Mekaniikka-, sähkö ja järjestelmäsuunnittelua tehdään LST Engineeringillä. Sähkömoottorien, generaattorien ja muiden sähkölaitteiden huoltoa ja myyntiä tekee LST Service. LST Sähköpalvelun tehtäviin kuuluu perinteiset kiinteistöjen sähköurakoinnit. LST Teollisuussähkö, nimensä mukaisesti, tekee sähköistystöitä teollisuuteen. Kokonaistoimitusten ja projektirakennuttamisen hallintaa varten on perustettu LST Projects. Laivasähkötyö Oy:n toiminnan ytimessä on sähköistystyöt, joita tehdään laivateollisuudelle, puolustusvoimille ja erilaisiin liikennevälineisiin, kuten juniin ja linja-autoihin. Laivasähkötyön Transport-yksikön Military-osaston tehtävänä on tehdä puolustusvoimien maavoimille liikkuvien komentopaikkojen ja viestiasemien kokonaistoimituksia.

LST:n liikevaihto oli vuonna 2021 noin 22 miljoonaa euroa. LST Groupin missiona on olla luotettava sähköistysten toimittaja. Tämä pitää sisällään kaiken

sähkösuunnittelusta kokonaistoimituksiin ja erikoiskomponenttien valmistukseen. LST Groupin arvot ovat ”Asiakaslähtöisesti, Kestävästi ja Kerralla oikein”. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että projektien lähtökohtana on asiakas, jota yritys haluaa auttaa ja muuttua asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yritys tuottaa laadullisesti, ekologisesti ja teknisesti kestäviä ratkaisuja. LST Group pyrkii tarjoamaan asiakkailleen oikean laadun ja hinnan sekä huomioi ympäristön ja toimii yhteiskunnallisen vastuun periaatteen mukaisesti. Suunnittelu, tehokkaat prosessit, vaivattomat ylläpitopalvelut, ammattitilpeys sekä sitoutuminen tekijöiltä tuottaa huolellisia ja kerralla oikein toteutettuja projekteja. Näin yritys säästää asiakkailta ylimääräiset kustannukset.



## 2 Keskitetty henkilöstöhallintoprosessi

LST Group -konserni koostuu kokonaisuudessaan kahdeksasta yrityksestä ja konsernissa on noin 180 eritason työntekijää. Ulkoinen rekryointitarve perustuu yritysten omiin tarpeisiin ja tapahtuu heidän omasta toimestaan. Henkilöstön vuokraus projekti- tai työkohtaisesti *konsernin sisältä* on ensisijainen toimintaohje ja vuokraaminen tapahtuu suoraan konserniyritysten välillä. Tarvittaessa emoyhtiö, LST Group Oy, voi osallistua ja tukea rekryointiprosessia ja edesauttaa sen käytännön järjestelyissä.

Keskitetyn henkilöstöprosessin myötä, henkilöstönvuokraus prosessi siirtyy henkilöstövastaavalle. Uutta toimihenkilöä rekryoidessa, emoyhtiö voi tarjota apua muun muassa tarpeen kartoittamisessa, ja harkinnan mukaan rekryointiprosessissa voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa esimerkiksi henkilöarvioinnissa. Lopullisen päätöksen ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä tekee kuitenkin rekryoitavan yrityksen toimitusjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö. *EHDOTUS: jatkossa henkilöstövastaava vastaa hakuilmoituksen laatimisessa, hakijoiden profiloinnissa, esikarsinnalla sekä työsopimuksen laatimisessa. Henkilöstövastaava lisäksi suunnittelee sähköasentajien työvoimaa ja resurssointia, kun kysyntä on satunnaista projekti- tai työkohtaisesti.*

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen käsiteltävään asiaan Hankasalmen Henkilöstöjohtamisen prosessin mukaisesti: *henkilöstösuunnittelu* (ennen työn aloitusta), *henkilöstöjohtaminen* (perehdyttäminen ja koeajan jälkeinen aika) ja *työsuhteen päättymisen*.



Kaavio 2. Opinnäytetyön hahmotus mukailtuna Hankasalmen Henkilöstöjohtamisen prosessista

## 2.1 Henkilöstöjärjestelmä ja sen elementit

Tämä opinnäytetyö on jaettu kolmeen käsiteltävään asiaan: henkilöstösuunnittelu (ennen työn aloitusta), henkilöstöjohtaminen (perehdyttäminen ja koeajan jälkeinen aika) ja työsuhteen päätyminen.

Henkilöstötavoitteiden on oltava arvojen mukaisia ja henkilöstöajattelun tulee perustua ymmärrykseen, että yrityksen menestys tapahtuu henkilöstön kautta. Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys ja keskeinen tehtävä yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Opinnäytetyö on jaoteltu kahteen kokonaisuuteen – johtaminen *henkilökohtaisella tasolla* ja *yrityksen tasolla*. Henkilökohtaisella tasolla perehdytään henkilöstön sitouttamiseen ja yritystasolla perehdytään strategiseen suunnitteluun eli henkilöstöraportointiin sekä resurssien suunnitteluun. Organisaation on olennaista tiedostaa omat henkilöstötavoitteet, joiden määrittelyssä joudutaan ennakoimaan yrityksen toiminannon ja toimintaympäristön kehityssuuntia sekä huomioimaan yrityksen omistajien, liiketoimintajohdon, asiakkaiden ja henkilöstön tavoitteita ja toiveita (Viitala, 2021, 12).

Kaaviossa 6 sivulla 25 nähdään Juhani Kauhasen vuonna 2003 määrittelemä henkilöstöjärjestelmän elementit ja tuotokset. Ylempi kaavio kuvaa keskitetyn henkilöstöprosessin, joka kattaa yksinkertaisimmillaan henkilöstöresurssien optimoitua hyödyntämistä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kaavion alapuolelle on sijoitettu ryhmä raporteja, joilla voidaan seurata henkilöstöresurssien optimoinnin takaamiseksi. Näitä rutiiniraportteja, poikkeamaraportteja ja pyydettäessä tehtäviä raportteja voidaan myös käyttää työkaluina henkilöstöraportoinnissa esimerkiksi johtoryhmän palavareissa tai viikkopalavereissa. Samaten voidaan hyödyntää ennusteita ja simulointeja osana tehokkaana kilpailukyvyn edistämiseksi.



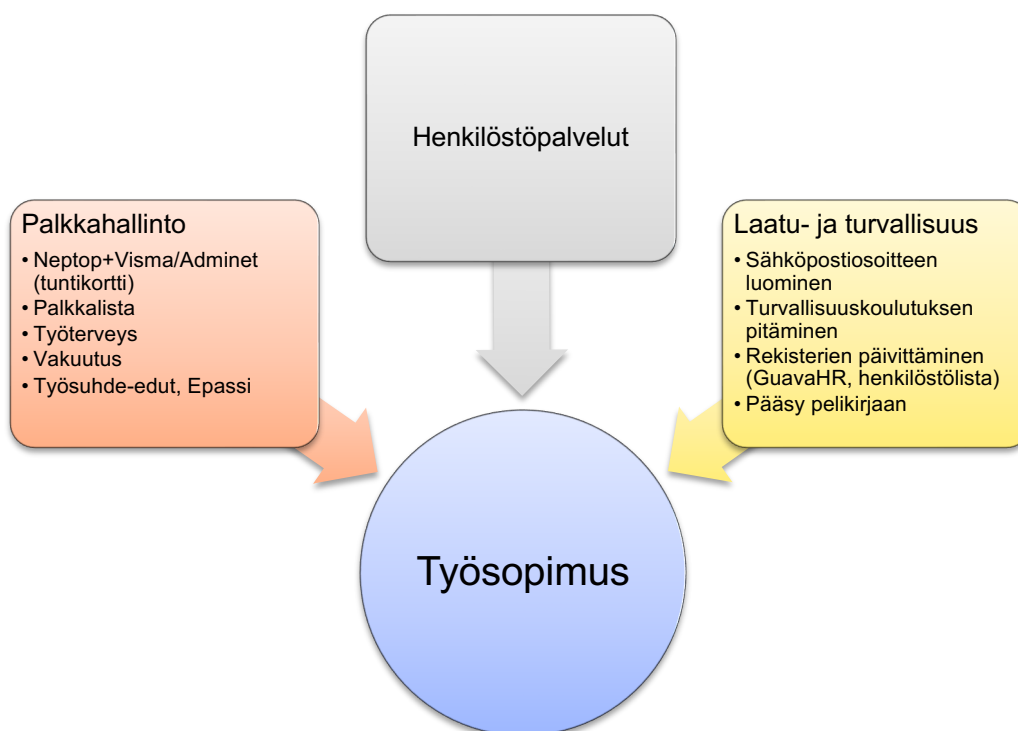
Kaavio 3. Henkilöstöjärjestelmän elementit ja tuotokset (Kauhanen 2003, 42)

Yllä oleva kaavio 3: Henkilöstöjärjestelmän elementit ja tuotokset (Kauhanen 2003, 42) osoittaa, että henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöprosessi on organisaatiossa, koosta huolimatta, olennainen osa yritystoimintaa. Konsernin henkilöstövastaava voi tukea yrityksiä kehittämistoimenpiteissä esimerkiksi työvoiman tarpeen ja henkilöstömuutosten ennakoimisessa, työvoiman hankinnassa, työsopimusten ja henkilötietojen hallinnassa ja henkilöstösiirroissa. (Kauhanen 2003, 42.) Lisäksi henkilöstövastaava ylläpitää rutiini-, poikkeama- ja muista pyydettyjä tehtäviä raporteja sekä raportoi niistä muulle henkilöstölle sekä johtoryhmälle sovituin määräajoin.

LST Groupin toimintakäsikirjaa kutsutaan sisäisesti ”pelikirjaksi”. Strateginen pitkänaikavälin henkilöstösuunnittelu toteutetaan yhdessä yrityksen ja LST Group Oy:n kanssa. Lähtökohtana yrityksen pitkän aikavälin suunnittelulle on yritystoiminnan tavoitteet ja strategia. Lyhyemmällä aikajänteellä henkilöstösuunnittelu lähtee yrityksen operatiivisesta toiminnasta, joka on yksittäisen ihmisen työpanoksen ja työn yhteensovittamista sekä työnjohtoa.

LST Group Oy:n toimitusjohtajan johdolla pidetään joka toinen maanantai niin kutsuttu maanantaipalaveri, johon osallistuvat yritysten toimitusjohtajat, työnjohtajat sekä projektipäälliköt. Palaverissa käydään läpi yrityskohtaisesti ajankohtaisesti asioita, kuten työtilanne, henkilöstön työllisyys, tarjoukset ja tilaukset eri yrityksissä. Maanantaipalaverit ylläpitävät viestintää konsernissa sisäisesti, toimii työkaluna riskienhallinnassa sekä erilaisissa muutosten hallinnassa.

Sisäisenä tiedotusvälineenä organisaatio käyttää yhteisten palaverien lisäksi GuavaHR-viestintäpalvelua.



Kaavio 4. Tehtävistä emoyhtiölle uuden työntekijän aloittaessa

## 2.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan käsitystä ja kokemusta, jonka organisaatio antaa sekä sisäisesti että ulkoisesti, joko tietoisesti tai ei. Maija Kajanton (2020) kirjoittamassa artikkelissa OP Medialle haastateltiin HR-asiantuntijaa, Roosa Kososta. Hän kommentoi, että työnantajamielikuva on moniulotteinen käsite, johon vaikuttaa erilaisten ihmisten omat asenteet, tuntemukset, näkökulmat, kokemukset ja tiedot. Kososen mukaan työnantajamielikuvaa voi ja pitää rakentaa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on otettava huomioon, mitä tietoja media ja sosiaalinen media on jakanut kyseisestä organisaatiosta. Koska työnantajamielikuva on moniulotteinen käsite, jaetulla julkisella tiedolla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan. (Kosonen 2020.)

Työnantajamielikuvasta puhuessa on pidettävä mielessä, että se käsittää myös nykyisten henkilökunnan mielipiteet yrityksestä. Henkilöstön työnantajakokemus on olennainen tekijä työnantajamielikuvaa käsitellessä. Tästä syystä organisaation on tärkeää panostaa henkilöstöpalveluihin olennaisena henkilöjohtamisen työkaluna. Työnantajamielikuvaa voidaan hyödyntää työkaluna mainostaa ja houkuttaa työnhakijoita. Rekrytointiprosessin aikana organisaation on kannattavaa nostaa esille tiivis työilmapiiri, innovatiivinen lähestymistapa ongelmatilanteisiin, mahdollisuuden kehittyä ja edetä. Riippuen organisaation strategiasta ja olemassa olevasta media-asemasta, Roosa Kososen mukaan organisaation on syytä kokeilla erilaisia lähestymistapoja oikean henkilöstökohderyhmän löytämiseksi. (Kosonen 2020.)

Työnantajamielikuvaa rakentaessa, ja varsinkin ylläpitäessä, on ensisijaisen tärkeää huomioida, että toiminnan arvot (visio), yrityksen tarina (missio), ja rehellisyys (strategia) tulevat esille prosessin jokaisessa vaiheessa. Organisaatiot kilpailevat parhaista osaajista. Parhaimmillaan positiivinen työnantajamielikuva houkuttelee työmarkkinoiden parhaat osaajat esille. (Viitala 2021, 51.)

Organisaatio voi aikaisin hakuprosessissa nostaa esille erilaisia vetovoimatekijöitään organisaationa sekä henkilöstöperiaatteitaan

varmistukseen työntekijän ja organisaation yhteensopivuudet arvojen tai pelisääntöjen kannalta (Viitala 2021, 51). Lisäksi hakuprosessin alussa, esimerkiksi haastatteluvaiheessa, voidaan mainostaa organisaation monipuolisia työtehtäviä, uralla ja asiantuntijuudessa edistymistä sekä työyhteisön vahvuuksia. Molemmin puolisen uuden alun takia, on olennaisen tärkeää huomioida myös molemmin puoliset riskit ja mahdollisuudet. Jo haastatteluvaiheessa on keskeistä nostaa esille organisaation missio, visio ja arvot, sekä näiden merkitys organisaation toiminnassa.

### 3.2 Nykyiset käytänteet

#### **Rekrytointiprosessi**

Tytäryhtiöiden toimitusjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö vastaa rekrytoinneista. Rekrytointiprosessi käsittää seuraavat vaiheet: hakuilmoituksen laatiminen, hakijoiden esikarsinta, haastattelut, henkilön valinta ja työsopimuksen laatimiseen.

Ennen ulkoista rekrytointia kartoitetaan, onko konsernissa mahdollisuuksia sisäisiin henkilöstösiirtoihin. Mikäli rekrytointi päätetään ulkoistaa, työpositiosta mainostetaan organisaation omilla verkkosivuilla. Lisäksi voidaan hyödyntää erilaisia rekrytointikanavia, kuten lehti-ilmoituksia, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rekrytointisivuja, sosiaalisen median kanavia sekä rekrytointipalveluja tarjoavia yrityksiä (Ihatsu 2021b). Työpaikkailmoitus julkaistaan myös LinkedIn-verkkoyhteisöpalveluun.

#### **Työsopimus ja koeaika**

Palkatessa uutta työntekijää, hänen kanssaan laaditaan työsopimus, josta uuden työntekijän henkilöstöprosessi alkaa. Työsopimukseen kirjataan muun muassa työntekijän palkkaus, mahdolliset lisät, työajat ja matkustusvalmiudet. Työsopimukseen kirjataan erikoisosaamisien lisäksi myös tiedot uuden työntekijän työturvallisuus-, sähkötyö-, tulityö-, hätäensiapu-, sekä muiden vastaavien lupakorttien voimassaoloajoista. Palkattaessa sähköasentajaa työsopimus tehdään Sähkötekniiset työnantajan Ry:n laatimalle valmiille työsopimus pohjalle (liite 1). Toimihenkilöitä palkatessa käytetään organisaation omaa työsopimus pohjaa, jossa sovitaan lähes samoista asioista. Lisäksi työhöntulovaiheessa, uuden työntekijän tulee allekirjoittaa sopimus otsikolta ”Uuden työntekijän tarvitsemat oikeudet” osana perehdytystä ja työhöntuloa (liite 2). Tämä sama sopimus tulee työsopimuksen liitteeksi työsopimukseen. Kun kyseiset sopimukset ovat allekirjoitettu, sopimukset lähetään konsernin emoyhtiölle käsiteltäväksi palkkahallinnon asiantuntijan tietoon. Työsopimusten oikeudellisuudesta ja asianmukaisuudesta vastaa yrityksen toimitusjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö.

Tämän jälkeen alkaa uuden työntekijän lisääminen erilaisiin järjestelmiin

- 1) **Palkkahallinnossa** kyseinen prosessi sisältää palkkalistoille ja työterveyteen lisäämisen, LST:n vakuutuksen piiriin lisäämisen sekä tuntikortin käyttäjän luomisen. Yrityksestä riippuen, tuntikortteina käytetään joko Vismaa tai henkilöstöhallintosivustoa, Neptonia.
- 2) **Laatu- ja turvallisuusasiantuntijan** vastuisiin kuuluu uuden työntekijän aloittaessa sähköpostiosoitteen luominen sekä turvallisuuskoulutuksen pitäminen. Lisäksi laatu- ja turvallisuusasiantuntija myöntää oikeudet konsernin pelikirjaan.
- 3) **Henkilöstövastaava** lisää uuden työntekijän GuavaHR:ään sekä konsernin henkilölistoille.

Työsopimuslaissa on laadittu, että koeajan keston on oltava selvää sekä työnantajalle että työntekijälle. Uusilla tulokkailla on aina työsuhteen alussa, sähköasentajilla neljä kuukautta ja toimihenkilöillä kuusi kuukautta kestävä koeaika, joka tulee tehdä selväksi työsuhteen alussa. Seuraava ote on lainattu työsopimuslaki 26.1.2001/55 4 §:stä:

*”Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. Työnantaja ei myöskään saa purkaa työsopimusta laiminlyötyään 3 momentissa säädetyn ilmoitusvelvollisuutensa” (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 4 §).*

Oikeiden työntekijöiden löytämiseksi, työsopimuslaissa on laadittu koeajan kestosta, jonka tarkoituksena on suojella sekä työnantajaa että työntekijää. Koeaika on työnantajille erittäin hyödyllinen työkalu uuden työntekijän suorituksen arvioinnissa.



Iso-Britannialainen lehdistö, The Daily Telegraph, on raportoinut, että lähes viidesosa kaikista uusista työntekijöistä joko ei suoriudu riittävällä tasolla koeajallaan tai koeaikaa tullaan pidentämään. Vain 13 prosenttia ilmoitti, että he eivät olleet koskaan nähneet työntekijän epäonnistuvan koeajallaan. Tilastot ovat peräisin Spring Personnelin tutkimuksesta. Tutkimus perustuu yli 400 esimiehen toimitettuun luetteloon syistä, miksi he olivat irtisanoneet työntekijän koeajan puitteissa. Spring Personnelin toimitusjohtaja Alex Fleming kertoi HR Magazine-lehdelle, että tutkimuksen pitäisi toimia muistutuksena työnantajille siitä, että oikean ehdokkaan valinta on ratkaisevan tärkeää. (Roberts 2014). Spring Personnelin tutkimuksen mukaan uusista työntekijöistä 18 prosenttia joko irtisanovat työsuhteensa tai pidentävät koeaikaa. Kyselyyn osallistui noin 2 000 työntekijää, jotka ovat olleet koeajalla viimeisen 12 kuukauden aikana. Havaittiin, että ihmiset, joiden työsopimus irtisanotaan koeaikana, yleisin tekijä (62 prosenttia) oli puutteellinen työsuoritus. Poissaolo on toiseksi yleisin syy.

Lähes puolet työntekijöistä (49 prosenttia) ilmoitti tuntevansa olonsa epävarmaksi työssään koeaikana. Lisäksi muuttujatekijät henkilökohtaisessa elämässä ovat osa epäonnistumisia, sillä tutkimuksen mukaan 12 prosenttia työnantajista irtisanoo uuden aloittajan koeaikansa aikana parisuhteen päättymisen vuoksi. Liiketoiminnan kannalta huolestuttavaa oli, että 22 prosenttia ilmoitti yrittäneensä enemmän koeaikana kuin tekisivät, kun työpaikka oli turvattu.

Koko henkilöstöä tulee jatkuvasti kouluttaa, opastaa ja kannustaa toimimaan organisaation ja asiakkaiden, ympäristön, terveyden ja turvallisuuden kannalta tarkoituksenmukaisella ja vastuullisella tavalla. Puuttuvan henkilöstöprosessin takia konsernissa on aikaisemmin koettu psyykkistä kuormittumista koeajan aikana. Koeajan tarkoitus nähdään usein yritysmaailmassa yrityksen suojaamiseksi. Tarkoitus on kuitenkin suojalla molemmin puolisesti, sekä työnantajaa että työntekijää. Koeajan aikainen pelko työsopimuksen purkamisesta pitäisi nähdä molemmin puolisena mahdollisuutena varmistaa osuva rekrytointi yrityksen kehityksen kannalta – koska minkä tahansa organisaation menestys, alasta riippumatta, tapahtuu henkilöstön kautta.

Työsuhteen päättyessä (joko koeaikana tai myöhemmin) joko työntekijän tai työnantajan aloitteesta tulee aina noudattaa vallitsevaa työsopimuslakia sekä

työehtosopimuksia. Työsuhteet on purettava aina kirjallisesti osapuolen aloitteesta huolimatta (Työehtosopimuslaki 1 luku, 2 §). Työsuhteen päättävän työntekijän palkanlaskija toimittaa sähköisen ilmoituksen työsuhteen päättämisestä LST Groupin toimitusjohtajalle ja työsuojelupäällikölle (Ihatsu 2021).

Organisaatiot kilpailevat parhaista työntekijöistä. Konsernin henkilöstöhankinta tulee pohjautua aina ensisijaisesti kunkin tytäryrityksen omiin tarpeisiin ja tieto työvoiman puutteesta tulee tulla tytäryhtiön toimitusjohtajalta. Kaikkien edun parhaaksi on panostettava hyvään ja laadukkaaseen perehdytykseen. Minkä tahansa organisaation menestys, alasta riippumatta, tapahtuu henkilöstön kautta.



Kaavio 5. Kaavio nykyisestä henkilöstöhallintoprosessista

Yllä oleva kaavio 5: Kaavio nykyisestä henkilöstöhallintoprosessista havainnollistaa konsernin emoyhtiön tarjoamat tämänhetkiset henkilöstöpalvelut.

### 3 Henkilöstösuunnittelu

Oikeanlaisten työntekijöiden löytämiseksi on tärkeää, että yritys viestii rehellisesti vahvuutensa sekä tiedostaa omat arvonsa. Lisäksi on suositeltavaa nähdä työnhakuprosessi työnhakijoiden näkökulmasta ja pohtia miksi heidän kannattaa hakea työpaikkaa. Työnantajamielikuva vaikuttaa olennaisesti hakijoiden kiinnostukseen. Rekrytointiprosessin tulisi olla mahdollisimman virheetön ja ilman ylimääräisiä ja systemaattisia virheitä, sillä ne voivat tulla organisaatiolle kalliiksi. Liiallinen henkilöstövaihtuvuus ja jatkuva perehdyttäminen tulee vaikuttamaan konsernin liikevaihtoon negatiivisilla luvuilla, jossa voidaan hyödyntää Profit Per Employee -mittaria.

#### 3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä pääasiassa tutustumista työpaikkaan ja toimipisteeseen, sekä siellä vallitseviin ohjeistuksiin, toimintatapoihin ja määräyksiin. Tärkeää on myös tutustua työolosuhteisiin ja työpaikan ihmisiin.

Työpaikan vaihtaminen on aina uusi alku uudelle työntekijälle. Työnantajalle tämä tarkoittaa sekä uutta näkökulmaa yrityksen toimintaan että uutta tietotaitoa yrityksen ulkopuolelta. Työn aloittaminen uudessa ympäristössä voi olla myös kuormittavaa. Psykkistä kuormitusta voi aiheuttaa tehoton ja monimutkainen perehdytysprosessi, palautteen ja arvostuksen puute, jatkuvat muutokset sekä pitkäaikainen epävarmuus (Molanen 2022).

Tämänhetkisen toimintaohjeen mukaan perehdytyksestä vastaa toimitusjohtaja tai toimitusjohtajan nimeämä henkilö. Perehdytys järjestetään työsuhteen alkaessa. Organisaation sisäisen toimintaohjeen mukaan perehdytettäviä asioita ovat vähintään yrityksen sisäiset toimintamallit, työturvallisuus, työterveys sekä henkilöstö. Työmaakohtaisen perehdytyksen suorittaa siitä työmaasta vastaava työnjohtaja tai kärkimies. (Ihatsu 2021.)

Asiaa koskeville toimihenkilöille lähetetään tieto uudesta työntekijästä sähköpostiin. Tämä tarkoittaa tulokkaan lisäämistä organisaation järjestelmiin sekä tarvittavien sisäisten koulutuksien järjestämistä.

### 3.2 Turvallisuuskoulutus

Turvallisuuskoulutus on olennainen osa uuden työntekijän aloittaessa saadakseen käsityksen yhteisistä pelisäännöistä. Koko henkilöstöä tulee jatkuvasti kouluttaa, opastaa ja kannustaa toimimaan organisaation ja asiakkaiden, ympäristön, terveyden ja turvallisuuden kannalta tarkoituksenmukaisella ja vastuullisella tavalla. Tämänhetkisen toimintaohjeen mukaan perehdytyksestä vastaa toimitusjohtaja tai toimitusjohtajan nimeämä henkilö. Perehdytys järjestetään työsuhteen alkaessa. Organisaation sisäisen toimintaohjeen mukaan perehdytettäviä asioita ovat vähintään yrityksen sisäiset toimintamallit, työturvallisuus, työterveys sekä henkilöstö. Työmaakohtaisen perehdytyksen suorittaa siitä työmaasta vastaava työnjohtaja tai kärkeimies. (Ihatsu 2021.)

Turvallisuuskoulutus on sovellettu osaksi perehdytystä uuden työntekijän aloittaessa päätoimipisteessä (tämä tarkoittaa lähinnä uusia toimihenkilöitä ja LST Productionin uusia työntekijöitä). Nimensä mukaisesti, turvallisuuskoulutus sisältää työturvallisuuteen liittyvät vaaraa aiheuttavat riskitekijät. Jo työ sopimuksen allekirjoitus vaiheessa voidaan sovittaa aikataulut turvallisuuskoulutuksen pitämiseksi. Turvallisuuskoulutus on sisäisesti olennainen elvytyspoljin uuden työntekijän perehdytyksessä, sillä tällä emoyhtiö voi antaa riittävät puitteet sekä turvallisuuden että henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Yksinkertaisesti koulutus perehdyttää uuden työntekijän organisaation eri turvaluokiteltuihin tiloihin sekä yhteisiin ohjeistuksiin. Lisäksi, koska LST Groupin päätoimipisteessä säilytetään luottamuksellista tietoa, päätoimipiste on jaoteltu erilaisiin turvaluokiteltuihin tiloihin myös niin kutsutussa fyysisessä maailmassa. Turvallisuuskoulutus tulee järjestää LST:lla laatu- ja turvallisuusvastaavan toimesta aina uuden työntekijän aloittaessa.

Koulutus toimii osana LST:n turvallisuussopimusta, jonka tavoitteena on valvoa ja seurata kaikkia LST:n työntekijöitä, jotka käsittelevät työssään luottamuksellista tietoa. Konzernin turvallisuusohjeissa on erikseen määritelty kohta, jossa henkilöstö sitoutuu toimimaan turvallisesti ja vastuullisesti ottaen huomioon reiluuden sekä tasavertaisuuden periaatteet. Koulutuksella voidaan varmistaa se, että työntekijät kykenevät toimimaan vastuullisesti ja tietoturvallisesti ilman vahingollisia rikkomuksia. Koulutuksista on pidettävä kirjaa. Satunnaisesti turvallisuustarkastaja tulee paikan päälle tarkastelemaan konsernin turvallisuustilannetta, päivittämään tarvittavat dokumentit sekä pitämään turvallisuuskoulutusta. Kyseinen koulutus koskee laajalti erilaisissa hankkeissa työskenteleviä toimihenkilöitä.

### 3.3 Tarjottavat henkilöstöpalvelut henkilöstöjohtamisen työkaluna

Tämän kappaleen tarkoituksena on vastata kysymykseen: millaisilla toimintamenetelmillä emoyhtiö tukee ja miten se voisi jatkossa voi tukea tytäryhtiöiden toimitusjohtajia henkilöstöjohtamista paremmin?

LST Group antaa tukea muun muassa työpaikkailmoituksen teossa ja työtehtävän profiloinnissa. Rekrytoinnissa LST Group tarjoaa palveluita työsopimuksen kanssa, työkalu- ja työvaatehankinnoissa sekä perehdytyksen talon yhteisiin pelisääntöihin. Pääsy pelikirjaan myönnetään työntekijän ensimmäisenä päivänä. Pitkäaikaisesta perehdytyksestä tai koeajan aikaisesta perehdytyksestä vastaa työntekijän esimies (useimmissa tapauksissa työntekijän oma esimies ja muu työmaavastaava). Koeaika kestää neljästä kuukaudesta kuuteen kuukauteen. *EHDOTUS: Emoyhtiön kannalta rekrytoinnin tulee käynnistyä avautuneen tehtävän profiloinnista yhdessä esihenkilön kanssa. Emoyhtiön kannalta rekrytoinnin tulee käynnistyä avautuneen tehtävän profiloinnista yhdessä esihenkilön kanssa.*

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen johtamisen työkalu organisaation operatiivisessa toiminnassa, sillä sitä hyödyntämällä voidaan suunnitella resursseja, sitouttaa henkilöstöä sekä helpottaa tytäryhtiöiden toimitusjohtajien

työtaakkaa. Mutta millaisia palveluita LST Group pystyy tarjoamaan tytäryhtiöille tukeakseen heidän henkilöstöprosessiansa uuden työntekijän aloittaessa?

On sekä työnantajan että työntekijän etujen mukaista, että koeaika onnistuu. Yritysten on oltava erittäin perusteellisia haastatteluprosessissaan, koska tämä määrä ihmisiä, jotka päättävät jatkaa organisaation ulkopuolelle koeajan puitteissa, voi tulla organisaatiolla kalliiksi sekä vaikuttaa olemassa olevaan tiimiin, joka on käyttänyt aikaa uusien ihmisten perehdyttämiseen. Perehdytykseen ja työnopastukseen on syytä luoda toistettava menettely, jonka avulla tulokkaat ottavat työtehtävät tehokkaasti haltuun sekä antavat työpanoksensa ja osaamisensa organisaatioon mahdollisimman optimoidusti (Eklund 2020). Kyseinen prosessi on laadittava mahdollisimman systemaattiseksi ja virheetömäksi, jotta henkilöstöjohtaminen kykenee toimimaan kustannustehokkaasti yritykselle.

Henkilöstön perehdytys tapahtuu jokaisessa yrityksessä sisäisesti ja siitä vastaa esimies tai muu toimitusjohtajan valtuuttama henkilö. Yrityksen henkilöstön kehittämistoiminta ja perehdytystarve perustuu yksilölähtöiseen lähestymistapaan ja tapahtuu ensisijaisesti itse yrityksissä. Onnistuneessa perehdytyksessä on otettu huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet (vahvuudet ja heikkoudet), koulutus ja työtehtävät ohjaavat henkilöstö kehittämistä. Yrityksen lähtökohtien tulee perustua työntekijän kehittymisen ja kouluttautumisen tukemiseen. Kun työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi, motivaatio onnistua työssä on myös korkeampi. Henkilöstön tietoisuus, osaaminen, asenne ja työkyky ovat avaintekijöitä yritystoiminnan arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöpalvelut eivät kuitenkaan ole ainoastaan henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla. Kunkin yrityksen toimitusjohtaja tai työntekijöiden esimiehet ovat vastuussa siitä, että yrityksen inhimilliset voimavarat toimivat optimoidusti ja tehokkaasti. Viitalan mukaan yrityksen inhimilliset voimavarat koostuvat osaamisesta, työhyvinvoinnista, motivaatiosta, lähijohtamisesta, organisaation kulttuurista ja yleisestä työpaikan ilmapiiristä, työnantajakuvasta, luovuudesta ja innovatiivisuudesta, sitoutumisesta, suoriutumisesta sekä tärkeimpänä, henkilöstön oikeasta määrästä ja kohdentamisesta. (Viitala 2021, 27.) Sitouttamista edesauttaa myös

suoriutumisen arviointi, tiedon jakaminen, joustava työ sekä erilaiset työsuhteet (Guest & Conway 2007).

Vastuu työntekijöiden näkemysten ja parannusehdotuksien kuuntelemisella, omien työtehtävien muotoilussa, erilaisissa tiimitoiminnoissa ja vuorovaikutuksessa sekä muulla sitouttamista edistävällä osallistamisella on tytäryhtiöiden toimitusjohtajalla tai muulla työnjohdon esimiehellä.

## 4 Tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen psyykkisen kuormituksen välttämiseksi

### 4.1 Henkilöstön sitouttaminen ja psykologinen sopimus

Johdon vastuuseen kuuluu henkilöstön motivointi ja motivaation ylläpito esimerkiksi jakamalla oikeanlaista vastuuta, antamalla vapautta, kannustamalla kehittämään sekä organisaation toimintaa että henkilökohtaista kasvua mukavuusalueen ulkopuolella.

Oli kyse muutostilanteesta tai normaalista ”talon käytännöistä”, aktiivinen viestintä ja avoimuus nousevat erityisen tärkeiksi vajaa 200-hengen kokoisessa organisaatiossa. Haastavistakin tilanteista voidaan selvitä ja saada koko organisaatio toimimaan yhteisen päämäärän eteen edellyttäen, että viestintä hoidetaan hyvin. Määräaikaisissa auditoineissa todennetaan johdon sitouttaminen muun muassa laatuun ja turvallisuuteen. Yhteisistä pelisäännöistä johdon viestin tulisi välittyä yhdenmukaisena esimerkiksi esimiesten kautta. Kommunikointi ja työmaapääntö tulee tapahtua siis yhdenmukaisesti esimiehen tai muun työmaapäällikön kautta. Konsernin turvallisuusohjeeseen on laadittu erillinen kohta, jonka mukaan johdon sitoutuminen todennetaan muun muassa johdon katselmuksissa (Ihatsu 2021). Lisäksi johtoryhmän palavereissa käsitellään kaikki laatu- ja turvallisuuspoikkeamat, jotka vaativat ylemmän tason osallisuutta. Raportointi tapahtuu laatu- ja turvallisuusasiantuntijan toimesta johtoryhmän palavereissa noin kahden kuukauden välein. Henkilöstövastaavan vastuihin sisällytetään koulutusrekisterin ylläpito, sillä koulutustietojen ylläpito voidaan nähdä osana henkilöstöjohtamista. Koulutuksille järjestäminen myös edesauttaa työntekijöiden sitoutumisessa – joko etänä tai toimitilan neuvotteluhuoneissa.

Maarika Maury tutki vuonna 2016 henkilöstön tietämystä organisaation strategisesta toiminnasta. Tutkimuksen mukaan yrityksen johdosta vain 13 prosenttia voi sanoa tuntevansa organisaation toimintastrategian. Saman tutkimuksen mukaan, keskijohdosta kahdeksan prosenttia tuntee



toimintastrategian ja työntekijöistä vain kaksi prosenttia osaa kuvailla virallisesti määritellyn yritysstrategian. Kyseisessä tutkimuksessa oli mukana 150 erikokoista ja eri toimialan yritystä. Vastaajia oli noin 10 000 organisaatioiden eri asteilta; niin kutsuttu, ruohonjuuritason työntekijöistä toimitusjohtajiin. (Maury 2016.) Maarika Mauryn tutkimustulosta voidaan käyttää referenssinä henkilöstön sitouttamiselle. LST Groupin konsernissa johdon sitouttaminen varmistetaan yhteisissä palaverissa. Kuten Mauryn tutkimuksessa, yhteiset palaverit osallistavat lähinnä konsernin toimihenkilöitä, eikä alimman tason työntekijöitä sitoutuneisuutta mitata. Sitoutuneisuus on kahdensuuntaista, joten tiedon jakaminen myös työntekijöille on keskeinen osa-alue henkilöstöjohtamista. LST Group -konserni on ylpeä työntekijöiden pitkistä työurista organisaatiossa. Henkilöstövastaava voi ottaa vastuukseen järjestää erilaisia kyselyitä esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys-, asiakastyytyväisyys-, sitoutuneisuus-, sekä muita työntekijäkyselyitä kerran vuodessa. Tällä menetelmällä voidaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista samalla viestien ylemmältä johdolta, että myös he ovat sitoutuneita organisaation arvojen mukaisesti.

Riitta Viitalan teoksessa *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos, 2021) määrittellään työntekijän sitoutuminen käsitteellä ”lähtöherkkyys”, johon sisältyy työntekijän psykologinen suhde organisaatioon. Viitala kutsuu kyseistä konseptia ”psykologiseksi sopimukseksi”, joka tarkoittaa käytännössä, mitä heikompi suhde organisaatioon, sen helpompaa lähteminen on. Viitala toteaa samassa teoksessaan:

*”Psykologisen suhteen laadulle on yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja arvostukseen organisaatiota kohtaan” (Viitala 2021, 45).*

Psykologisen sopimuksen (engl. *psychological contract*) vakiinnuttamiseksi työntekijän on tunnettava itsensä kuuluvaksi työyhteisöön, tuntea työpanoksensa merkitykselliseksi sekä organisaatiolle että itselleen henkilökohtaisella tasolla. Tämä ilmiö tapahtuu joko välineellisesti tai tunneperäisesti. Tunneperäinen psykologinen sopimus nähdään sekä organisaation että työntekijän edun

mukaiseksi, sillä tällöin työntekijän motivaatio onnistua työssään tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Työntekijä panostaa työpanoksensa laatuun ja lopputulokseen. Tavoitteellinen tunneperäinen psykologinen sopimus on työnantajalle lojaali sekä innovatiivinen. (Viitala 2021, 45.) Työntekijän ja henkilöstön psykologisen sopimuksen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, organisaation on suoritettava oma roolinsa onnistuneesti. Käytännössä tämä näyttää siltä, että työnantaja luottaa työntekijöihinsä, työntekijä tuntee pystyvänsä vaikuttaa toimintaan, sekä häntä rohkaistaan tuomaan omaa osaamistaan esille organisaatiossa. Henkilöstön työmotivaatio näyttää innostuksena kehittyä sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti, joten organisaation on tehokkaalla henkilöjohtamisella luotava innovatiivinen ja luovuutta innostava työympäristö.

#### 4.2 Psykologinen turvallisuus ja palautteen antaminen organisaatiotasolla

Vuosituhanalla, jossa nuoria innostetaan yrittäjyyteen, on kaikkien edun mukaista huomioida henkilöstöjohtaminen, ja mitä se todella sisältää käytännössä. Miten organisaatiot pystyvät edesauttamaan henkilöstönsä kasvamaan ja kehittymään omien tavoitteiden mukaisesti?

Useimmat korkeakoulututkinnot 2020-luvulla kannustavat innovatiivisuuteen ja tästä syystä on olennaista kouluttaa myös henkilöstöjohtamisen taitoja. Psykologinen turvallisuus on Amy Edmondsonin mukaan *”usko siihen, että ketään ei rangaista ja nöyrytetä ideoiden, kysymysten, huolenaiheiden tai virheiden puhumisesta, ja luotto siihen, että tiimi on turvassa ihmissuhteiden riskin ottamiseen”* (Edmondson 1999). Psykologinen turvallisuus vaatii tunneälyä, jota ideaalisesti optimoituna voidaan tuoda esille henkilöstön innovatiivisuus ja luova lähestymistapa erilaisissa ongelmatilanteissa. Mielenkiintoista on, että tunneäly on joillekin luontainen luonteenpiirre, kun toisille täysin käsittämätön konsepti. Psykologinen turvallisuus luo henkilöstölle kestävä pohjan pitkälle työsuhteelle, sillä kun henkilöstö tuntee olonsa psykologisesti turvalliseksi, heidän kehittymisensä ja oppiminen työssä on laadukkaampaa sekä motivaatio menestyä omassa työssä on korkeampi (Newman ym. 2019). Psykologinen turvattomuus on kahdensuuntainen riski, josta sekä henkilöstö että organisaatio

kärsivät. Tästä syystä vuosittaisten kehityskeskustelut ovat siis tärkeää jäsenellä edesauttamaan työntekijöiden parasta etua.

Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät kokevat, että heidän työkaverinsa eivät hylkää heitä siksi, että he tuovat oman luonteensa esille työpaikalla tai sanovat mitä ajattelevat. Lisäksi he kunnioittavat toisiaan pätevinä työntekijöinä, ovat kiinnostuneita toisistaan ihmisinä, sekä heillä on positiivisia aikomuksia toisiaan kohtaan, osaavat toimia rakentavasti konflikti tai vastakkainasettelu ja kokevat, että heidän on turvallista kokeilla ja ottaa riskejä työssään (Edmondson 1999). Helppo ja tehokas tapa luoda psykologisesti turvallinen työympäristö on myös antaa jatkuvaa palautetta ja tukea työntekijöiden kasvamisessa omien tavoitteidensa mukaisesti.

Palautekulttuurin kehittäminen on merkityksellinen osatekijä sekä työntekijän että organisaation kannalta. Palautekulttuuri parantaa ja tuo lisäarvoa työntekijäkokemuksesta, kun henkilöstö kokee pystyvänsä kehittymään omassa työssään. Lisäksi kokemus siitä, että työntekijän omalla työpanoksella on merkitystä organisaation toiminnassa, on keskeistä psykologisen turvallisuuden kannalta. Keskijohdon on jatkuvasti painotettava palautteen antamisen tärkeydestä, ja viestin on tultava *yhdenmukaisesti konsernin ylimmältä johdolta*. Työnantajan on keskeistä tukea työntekijän omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, sillä tämä on yksi tapa voittaa uhat yksilön ja organisaation oppimiselle. Palautteen antaminen, sekä positiivinen että rakentava palaute, on tapa noteerata työntekijän kehityskohdat. Palautteen on oltava tavoitteellista ja rakentavaa. Psykologinen turvallisuus näkyy myös *palaute*-käsitteen yhteisestä ymmärtämisestä työntekijän sekä organisaation kehittämisen työkaluna. Palautteen tavoite on rohkaista työntekijän hyväksi todettua toimintaa, ennaltaehkäistä ja minimoida ei-toivottuja toimintatapoja ja ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation yhteisten arvojen mukaisesti. Palautteen antamisen tarkoituksena on myös tarkoitus avustaa havaitsemaan toiminnan erilaisia vaikutuksia omaan tiimiin tai koko työyhteisön toimintaan sekä onnistumiseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6.) Palautteen antaminen on taitolaji, joka onnistuessa voidaan kokea lahjana. Viimeiseksi sekä palautteen antajan että vastaanottajan on tärkeää pitää mielessä, että palautteen antaminen aina on tavoitteellista

kehittymisen. Työidentiteetin tai itsetunnon ei pidä antaa vaikuttaa palautteen vastaanottamisessa.

Edelliset kappaleet ovat käsitelleet psykologista turvallisuutta organisaation tasolla. Pienissä 50-hengen yrityksissä voidaan argumentoida, että he kokevat työympäristön turvalliseksi. Entä keskikokoisessa 200-hengen yrityksessä?

Vaikka tähän opinnäytetyöhön viitatus tutkimukset käsittelevät sitä, että henkilökohtaiset käsitykset palautteen antamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta voidaan nähdä organisaatiotasolla, on kyseenlaista, nähdäänkö asia näin kaikissa organisaatioissa, sillä kaikkien organisaatioiden välillä pitäisi olla suhteellisen hyvä yhteisymmärrys edellä mainituista käsitteistä. Koska johtamisen ja tiimin ominaisuudet vaikuttavat tyypillisesti työntekijän käsitykseen psykologisesta turvallisuudesta, yhteisymmärrys organisaation jäsenten välillä on epätodennäköistä. Varsinkin suurissa yrityksissä, joissa työntekijöillä ei ole yhteisiä kokemuksia johtajuudesta ja tiimin yhteisistä arvoista (tai normeista). Pienemmissä organisaatioissa, joissa työntekijät työskentelevät säännöllisesti toistensa kanssa tai organisaatioissa, jossa on vahva palautekulttuuri, on todennäköisempi ja vahvempi psykologisen turvallisuuden työilmapiiri. Yleisesti ottaen voidaan uskoa, että psykologinen turvallisuus on tehokkaampaa ja helpompaa hallinnoida tiimitasolla kuin organisaatiotasolla.

#### 4.3 SMART Goals-menetelmä

Kehittämistarpeet käydään läpi esimiehen ja työntekijän välisissä vuosittaisissa kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Tehokkaan yhtenäisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan hyödyntää tavoitteisiin ohjaavia työkaluja, SMART-goals on George T. Doranin vuonna 1981 esittelemä käsite, jota käytetään esimerkiksi projektinhallinnassa kuvaamaan tavoitteiden asettamista ja arvioidaan niiden onnistumista (Doran 1981). SMART-lyhenne tulee seuraavista englanninkielisistä sanoista (kirjaimellisesti käännettynä suomeksi):

- **S**pecific (tarkka)
- **M**easureable (mitattava)
- **A**chievable (saavutettava)
- **R**ealistic (realistinen)
- **T**ime-bound (aikasidonnainen)

Yllä olevat käsitteet ovat olennaisia tavoitteiden asettamisen piirteitä. SMART-menetelmä tarjoaa tavan mitata edistymistä ja olla vastuussa menestymisestä. SMART-tavoitteiden asettaminen edesauttaa arvioimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista realistisesti ja esittää tarvittavat toimet, jotta saavutetaan kyseinen tavoite (Nordicislandsar 2022). Tavoitteita voi olla esimerkiksi ”yhteistyökyky”, ja arviointimallia tätä tavoitetta SMART-menetelmällä tullaan huomaamaan, että tavoite on melko epämääräinen. Ilmaisemalla tavoite kvantitatiivisesti, kuten ”kyky työskennellä muiden kanssa yhteisissä palavereissa”, tavoitteesta tulee konkreettinen, joten sen saavuttaminen on realistista. (Parcelo 2020.) Tavoitteen ominaisuuksia voidaan sitten tarkentaa SMART-tavoiteprosessin jäljellä olevien ominaisuuksien mukaan.

SMART-menetelmää voidaan hyödyntää vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Tämä asettaa linjauksen kehityskeskusteluille, jonka myötä työntekijä pystyy seuraamaan ja kehittymään (Doran 1981). SMART-tavoitteiden seuraaminen auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneena, kun tavoitteiden seuranta on tehty prosessin mukaisesti (Parcelo 2020). Lisäksi, vaikka takaiskun tullessa muutaman kuukauden päästä prosessin ollessa kesken, on helpompaa pysyä motivoituneena, kun tavoitteet ovat selkeästi konkreettisesti määriteltyjä etukäteen. Ajallisesti SMART-tavoitteiden asettaminen on tehokas työkalu, sillä aikakehityksen määrittelyllä on suurempi todennäköisyys nähdä suunnitelman läpi. Jatkuva lykkääminen pidentää tai pahimmassa tapauksessa estää kehittymisen kokonaan. Minkä tahansa tavoitteen tai projektin kohdalla yksi tärkeimmistä tiedettävistä asioista on aikakehitys sen toteuttamiseen (Nordicislandsar 2022).

Mielenkiintoista kuitenkin on syyt siihen, mikä takia emme aseta tavoitteita itsellemme. Onko syy pelko tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumisesta? On

hyvä tunnistaa, että kun asetetaan SMART-tavoitteita, niiden on oltava mitattavissa, jotta edistymisen seuraaminen on tavoitteellista. SMART-tavoitteiden on oltava saavutettavissa (eli R = realistinen), jotta asemat tavoitteet eivät ole kohtuuttomia odotuksia. Se auttaa pääsemään pois mukavuusalueelta ja poistamaan tekosyitä, joiden mukaan tavoite on mahdoton. Lisäksi asettamien tavoitteiden tulee olla itselle tärkeitä. Jos tavoitteena on saavuttaa henkilökohtaisesti tärkeä arvo, omalta mukavuusalueelta poistuminen on todennäköisempää ja luonnollisempaa (Nordicislandsar 2022). Lopuksi tosiasia, että kaikki tavoitteet ovat aikasidottuja pakottaa pois mukavuusalueelta ja helpottaa aikoina, kun viivytellään tai luovutetaan kokonaan.

SMART-tavoitteet auttavat pysymään keskittyneenä lopputulokseen, lisäksi ne antavat suuntaa ja tukevat motivaatiota. Tiettyihin tavoitteisiin keskittyminen auttaa pitämään raiteilla, mutta eteneminen ei ole täysin suoraviivaista tavoitteissa. Tämä johtaa moniin puolivalmiisiin suunnitelmiin. (Parcero 2020.) On sanottu, että keskittyminen prosessiin on kannattavampaa kuin lopputulokseen. Usein tämä voi johtua siitä, että se saa meidät jatkuvasti tarkastelemaan, kuinka pitkälle on mentävä tavoitteen saavuttamiseksi, ja näkemään puutteemme. Keskittyminen työntekijälle asetettuihin tuloksiin on yksi tehokkaimmista SMART-tavoitteiden eduista. Lisäksi keskittyminen lopputulokseen pitää käyttäjän liikkeellä, kun eteneminen on vaikeaa. Tämä toimii myös muistutuksena, että järjestelmällisyys ja priorisointi ovat tavoitteiden ja kehittymisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Kun tavoitteet ovat selkeät, SMART-menetelmän avulla voidaan tunnistaa alueet, joita on parannettava (Parcero 2020). Kun tavoitteet ovat asetettu SMART-menetelmän mukaisesti, niiden on tärkeää olla mitattavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että on mahdollisuus tarkasteluun, mitä on saavutettu ja milloin on saavutettu, jotta havaitaan optimaalinen kehittyminen. Esimerkiksi työntekijät voivat työskennellä työpaikalla 8 tunnin työvuoronsa ajan. Onko tehty työ kuitenkin todella etenemässä kohti yrityksen tavoitetta tuottaa voittoa? Sen on oltava mitattavissa.

## 5 Henkilöstö resurssoinnin ennakoiminen osana riskinhallintasuunnitelmaa

### 5.1 Hypoteettinen hyötyanalyysi, Profit Per Employee -mittari (PPE)

Intialaiasen, Aakash Guptan, tarkastelun mukaan vuonna 2010 perustetulla suomalaisella peliyrityksellä on maailman korkein PPE-taso. Vuonna 2021 Gupta käsittelee omalla verkkosivuillaan jaetussa artikkelissa, että suomalainen yritys Supercell työllistää *vain* 340 henkilöä, liikevaihdolla noin 1,8 miljona euroa. PPE lasketaan yrityksen työntekijäkohtainen tuotavuus jakamalla yrityksen viimeisten 12 kuukauden tuotto kokoajakaisten rekisteröityjen työntekijöiden lukumäärällä. Supercellin tapauksessa, yrityksen PPE on 32 miljoonaa työntekijää kohti. (Gupta 2021.)

Guptan artikkeliin viitaten, on tärkeää ottaa huomioon, että pelimarkkinat sekä sähköala ovat kaksi täysin eri toiminta-alaa. Kuitenkin referenssinä voidaan pitää mielessä, että PPE-mittari on toimiva työkalu esimerkiksi henkilöstön resurssoinnissa ja erityisesti kilpailukyvyn mittaamisessa.

Ihannetapauksessa jokainen organisaatio saavuttaa korkeimman mahdollisen tulon työntekijää kohti. Alla olevassa hyötyanalyysissä on käytetty PPE (Profit Per Employee) mittaria. PPE, vapaasti suomeksi käännettynä tarkoittaa *tuloa työntekijää kohti*, on henkilöstömittari, jolla mitataan kunkin työntekijän tietyn ajanjakson keskimääräistä tuottoa. Yksinkertaisesti sanottuna se on mittari siitä, kuinka tehokkaasti henkilöstöresursseja on organisaatiossa hyödynnetty. PPE-mittaria myös voidaan hyödyntää henkilöstötehokkuuden mittauksessa, parannettavien alueiden tunnistamisessa sekä arvioida muutoksia ja mittaria voidaan käyttää referenssinä kilpailukyvyn parantamiseksi. (Klipfolio 2022.) Mittari siis kertoo yrityksen henkilöstön tuottavuuden liikevoittoon nähden. Samalla se edesauttaa yritystä optimoimaan työvoimaa mahdollisimman tehokkaasti. (Preston 2021.)

Tulot		Kulut	Henkilöstö			PPE kuukausittain
Kuukausi	Tulot kuukausittain		TPT, uusi	TPT, lähtenyt	Yhteensä	
			Henkilöstö edellisenä vuonna			10
Tammikuu	€ 150 000,00	78 000,00 €	1	0	11	€ 6 545,45
Helmikuu	€ 186 000,00	82 500,00 €	3	0	14	€ 7 392,86
Maalikuu	€ 210 000,00	85 000,00 €	2	1	15	€ 8 333,33
Huhtikuu	€ 140 000,00	75 000,00 €	0	5	10	€ 6 500,00
Toukokuu	€ 197 000,00	84 300,00 €	3	0	13	€ 8 669,23
Kesäkuu	€ 225 500,00	91 400,00 €	1	0	14	€ 9 578,57
Heinäkuu	€ 202 550,00	88 600,00 €	1	0	15	€ 7 596,67
Elokuu	€ 257 600,00	96 000,00 €	3	1	17	€ 9 505,88
Syyskuu	€ 267 800,00	91 500,00 €	4	0	21	€ 8 395,24
Lokakuu	€ 205 430,00	87 500,00 €	0	0	21	€ 5 615,71
Marraskuu	€ 215 003,00	92 000,00 €	0	1	20	€ 6 150,15
Joulukuu	€ 210 000,00	89 600,00 €	1	1	20	€ 6 020,00
Yhteensä	€ 2 466 883,00	€ 1 041 400,00	19	9		
Profit Per Employee (PPE) laskelmat						
Ajalta	Profit Per Employee					
Kvartaalinen PPE	€ 20 033,33	€ 22 271,43	€ 21 516,67	€ 18 066,65		
Puolivuositainen PPE	€ 43 735,71	€ 40 659,15				
Vuosittainen PPE	€ 71 274,15					

Kaavio 6. Hyötyanalyysi PPE HR-mittari (laskelma on hypoteettinen)

Yllä oleva kaavio 6: Hyötyanalyysi PPE HR-mittari on kuvitteellinen ja luvut ovat hypoteeseja. PPE mittaa yrityksen henkilöstöresurssien suorituskykyä. Taulukkotiedot sisältävät kuukausittaiset tulot, kuukausikulut sekä lisätynä ja vähennettynä tietyn kuukauden kokopäiväisen työntekijöiden lukumäärän. Tiedot tulot ja kulut kullekin kuukaudelle syötetään manuaalisesti. Uusien työntekijöiden määrää merkitään sarakkeeseen TPT, uusi (TPT tarkoittaa täysipäiväinen työntekijä). Irtisanottujen työntekijöiden määrä on merkitty sarakkeeseen TPT, lähtenyt. Kuukausittainen tuotto työntekijää kohden lasketaan yksinkertaisesti kaavan mukaan seuraavasti: tuotoista vähennetään kustannukset ja jaetaan kuukauden kokoajakaisten työntekijöiden kokonaismäärä. (Gocardless 2020.)

$$\frac{\text{tulot kuukausittain} - \text{kulut kuukausittain}}{\text{henkilömäärä}}$$



Hypoteesina voidaan olettaa, että organisaation tulos kuukausittain on 150 000 euroa ja kulut ovat 78 000 euroa. Oletetaan, että yrityksen henkilömäärä on 10, ja vuoden alusta tammikuussa henkilömäärä lisääntyy yhdellä työntekijällä. Henkilöstömäärällä on nyt 11, joten tulot työntekijää kohden on 6 545,45 euroa. Kaava on laskettu tulot vähennettynä kulut jaettuna henkilöstömäärä (Tipalti n.d.). Samaa kaavaa käyttäen, tarkastellaan helmikuussa tapahtuneita tuloja ja kuluja. Tulo on 186 000 euroa ja kulut 82 500 euroa henkilömäärän ollessa helmikuussa 14, joten tuotto työntekijään kohden on noin 7 392,86 euroa. Siirrytään seuraavaksi vuoden loppuun marraskuuhun, jolloin tulot ovat 215 003 euroa ja kulut 92 000 euroa henkilömäärällä 20. Tuotto työntekijää kohden on noin 6 150 euroa. Korkeampaa tuloa ja kulua voidaan hallinnoida esimerkiksi yrityksen materiaalienhankinnoissa tai ostoissa ja myynneissä (Gocardless 2020), mutta henkilöstömäärän resurssien käyttö ei loppuvuodesta ole enää optimoitu järkevästi eikä henkilöstöresursseja olla käytetty kyseissä tapauksessa hyvin. Tämä voi tarkoittaa henkilöstölle liian vähäistä työllisyyttä henkilöstölle, jolloin organisaation on mietittävä esimerkiksi lomautuksia väliaikaisena ratkaisuna. (Preston 2021.) Taulukon mukaisesti vuoden puolella välissä toiminta on ollut hallinnoitu esimerkillisesti. Tarkastellaan kesäkuuta, jolloin tulot ovat 225 500 euroa ja kulut 91 400 euroa henkilöstömäärällä 14. tulot työntekijää kohden on 9 578,57 euroa (verraten helmikuussa samalla henkilöstömäärällä tuotto työntekijää kohden on 7 392,86 euroa). Prosentteina kyseinen ero on noin 25,8 prosenttia.

Hyötyanalyysin mukaan kahden ensimmäisen kvartaalin tuotot työntekijää kohden on 3 163,16 euroa ja 3 317,02 euroa. Kolmannessa kvartaalissa (kesä-heinä- ja elokuussa) on todettavissa huomattavaa nousua tuoton ollessa 4 473,76 euroa. Voidaan todeta, että kyseisenä aikana myös henkilömäärä ja henkilöhallinnointi on optimoitu tehokkaasti. Otetaan näkökulmaksi kvartaalinen PPE (Tipalti n.d.), joka on laskettu seuraavan kaavan mukaan: tulot kvartaaleittain vähennettynä kvartaaliset kulut jaettuna kyseisen kvartaalin kokopäiväisten työntekijöiden kokonaismäärä.

*tulot kvartaakeittain – kulut kvartaaleittain*  
henkilömäärä kvartaalin lopussa

Puolivuositainen voitto työntekijää kohden on laskettu seuraavan kaavan mukaan: puolivuositainen kokonaistulo vähennetään puolen vuoden kokonaiskustannukset jaettuna kokonaisten työntekijöiden lukumäärä kuuden kuukauden lopussa.

PPE on olennainen suhdeluku laskettaessa kunkin työntekijän yritykselle tuottamaa kokonaistuloa (Maranjian 2020). Se on myös tehokas analyysityökalu, sillä se mittaa, kuinka tehokkaasti yritys työllistää omia työntekijöitään. PPE osoittaa myös, että yritys käyttää resurssejaan mahdollisimman järkevästi. Yritykset, joiden PPE-suhde on korkea, ovat yleensä kannattavia yrityksiä (Tipalti n.d.).

Tuotot ja laskennalliset näkökulmat eivät ole tämän opinnäytetyön osa-alueena. Kyseinen hyötyanalyysi toimii hypoteesina ja referenssinä, kun viitataan yrityksen tuottavuuteen henkilöstönumerolla. Oikealla henkilöstötarpeiden kohdentamisella voidaan varmistaa resurssien ennakointi ja yritystoiminnan tehokkuus (Preston 2021). Henkilöstötarpeen suunnittelu ja työvoiman hankinta on kuitenkin suurimpia haasteita aiheuttava henkilöstöhallinnon tehtävä.

## 5.2 Henkilöstötarpeen ennakointi ja työvoiman hankinta

Tähän mennessä tässä opinnäytetyössä on eritelty, että HR-vastuuhenkilön työnkuviin kuuluu muun muassa, työvoiman tarpeen ja henkilöstömuutosten ennakointi, työvoiman hankinta ja avustus rekrytoinneissa henkilöstösiirrot- ja vähennykset, työsopimusten ja henkilötietojen hallinta, työhyvinvoinnin ja työterveydenhuollon tukeminen ja työturvallisuustoimet.

Yksi yritystoiminnan keskeisimmistä tavoitteista on tehdä taloudellisesti tuottavaa toimintaa, sillä korkeammat tulot tarkoittavat parempaa tuottavuutta (viitaten opinnäytetyön alussa olevaan PPE-hyötyanalyysiin). On kuitenkin olennaista ja

keskeistä tuottavuuden kannalta myös huomioida, että organisaation tuottavuus on sidonnainen tehokkaasti järjestetyn henkilöstöprosessin ja hyvinvoivan henkilöstön kanssa. Henkilöstöressurssien järjestäminen voi olla joko sisäistä tai ulkoista, vakituista tai määräaikaista työntekijää. Käsite ”ulkopuolinen työntekijä” tarkoittaa tässä opinnäytetyössä vuokratyövoimaa, eli ostopalveluita tai alihankintatyötä. Konzernissa henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on ennakoita henkilöstövoimavarat. LST Group -konsernin henkilöstötarpeet perustuvat kahdeksaan eri yritykseen, joten toimeksiannon on tultava yhtiöiden toimitusjohtajalta henkilöstövastaavalle. Kuitenkin henkilövastaavan on suunniteltava henkilöstötarpeita etukäteen, ja *työvoimahankinnan on perustuttava ajatukseen (sekä ylimmän että keskijohdon), että työvoimaa ei saatavilla juuri silloin, kun sitä saatetaan tarvita.* Toisin sanoen, työvoimanhankinta on aikaa vaativa prosessi. Lisäksi mainittakoon, että työvoiman hankinta paineen alla ja kiireessä voi tulla yritykselle kalliiksi.

Kuten aikaisemmin käsitelty, jokainen työntekijä ja yritys, koosta riippumatta, tarvitsee systemaattista ja tavoitteellista johtamista, joka motivoi työntekijöitä sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen kehittymiseen. Koska konsernissa on käytössä erilaiset kansainväliset ISO (engl. *International Organization for Standardization*) -sertifikaatit, on keskeistä huomioida työntekijöiden yleishyvinvointi ja tyytyväisyys. Koska ISO 45001 (eli työturvallisuusstandardi) yhdistyy osaksi henkilöstötyytyväisyyteen, kyseinen mittari on otettu käyttöön yhtenä indikaattorina organisaation laatu- ja toimintajärjestelmässä. Haasteita aiheuttaa erityisesti se, että LST Groupin konsernissa on sekä kahdeksan työntekijän tytäryrityksiä että 90 hengen yrityksiä, joten henkilöstöhallinnointi ja henkilöstömuutosten ennakoiti on tehtävä yrityskohtaisesti.

LST Groupin tytäryhtiöt perustuvat laajalti sähköelektroniselle toimialalle. Henkilöstötarpeen ennakoinnin perusajatuksena on oletus, että työvoiman hankinta on aikaa vievä prosessi eikä työvoimaa ole aina tarjolla heti, kun sitä tarvitaan. Tästä syystä on olennaista tiedostaa, että henkilöstösuunnittelu on henkilöstöjohtamisen tärkeä työkalu, sillä sen tärkeä tehtävä on estää olemassa olevan työvoiman ja henkilöstön ylityöllistämisen. Onnistuneella

henkilöstösuunnittelulla voidaan hyödyntää sen hetkisen työvoimaresurssit optimaalisesti ilman tarpeettomia ja ylimääräisiä kustannuksia.

Vuonna 2018 Duunitorin artikkeli otsikolta Rekrytointitarpeen tunnistaminen mukaan työvoimaa ennakoidessa ja suunnitellessa on huomioitava toimiala, sisäiset ja ulkoiset työmarkkinat, yhteiskunnalliset markkinat, strateginen suunnittelu sekä osaamisen päivittäminen. (Duunitori 2018.) *Toimiala* rekrytointitarpeen ennakoimisessa tarkoittaa artikkelissa esimerkiksi teollisuuden ja palvelualan henkilöstötarpeita. Duunitorin artikkelin mukaan näiden kahden välistä tehokkuutta työn etenemisen kannalta on vaikea mitata. Tästä syystä on tiedostettava, millaisella toimialalla toimitaan parhaan henkilöstötarpeen ennakointityökalun laatimiseksi. Toiseksi artikkeli käsittelee *sisäisiä ja ulkoisia työmarkkinoita*. Yleensä ajatellaan, että rekrytointi on aina ulkoistettava, vaikka sen hetkisessä työvoimatarpeet täyttyy myös ulkoistamatta. Tässä LST Group -konserni on laatinut työohjeen, jonka mukaan lisätyövoimaa hankitaan ensisijaisesti sisäisesti uudelleensijoituksilla (Ihatsu 2021a). Viitaten sivun 18 kaavioon 5: Kaavio nykyisestä henkilöstöhallintoprosessista yksi henkilöstövastaavan tehtävistä tulee olemaan henkilösiirtojen tekeminen. Jälleen kerran, toimeksiannon on kuitenkin tultava tytäryhtiöiden toimitusjohtajalta. Useissa teollisuudenalalla tehdään vääriä rekrytointeja kiireen takia tai paineen alla. Toimivalla henkilöstöprosessilla ja -menetelmällä konsernin tytäryhtiöt säästävät sekä aikaa että kustannuksia. Näin olemassa olevan henkilöstön PPE voidaan mahdollisimman optimoida tehokkaasti ja onnistuneesti henkilöstön ja organisaation parhaan edun mukaisesti. Kolmantena artikkeli puhuu yhteiskunnallisista muuttujista. Duunitorin mukaan käsite tarkoittaa työn arvoa, pääomaa sekä valtiollista sääntelyä. Rekrytointikysynnän sosiaalisia muuttujia ovat työn arvo, pääoma ja valtion sääntely. Pidemmän palkkausjakson tuotot voidaan karkeasti laskea näiden välisestä muuttujista ja niiden suhteesta. Historiallisesta näkökulmasta Suomen kansantaloutta voidaan pitää suhdanneherkkänä, joka vaatii sopeutumiskykyä. Duunitorin mukaan työn tuottavuuden kasvu on ollut viime vuosikymmeninä niin suurta, että talouskasvu ja työpaikkojen kysyntä eivät enää liity toisiinsa. Tämän seurauksena

suhdannesyklit eivät pysty täysin ennakoimaan työllisyyden kysyntää. (Duunitori 2018.)

*Strategisella suunnittelulla* tarkoitetaan toimintatapojen laatimista kirjallisesti (dokumentointi), jotta koko konsernin henkilöstöt ovat tietoisia vallitsevista toimintatavoista. Tämä on myös henkilöstöjohtamisjärjestelmän työkalu, jolla voidaan ylläpitää ja seurata henkilöstön sitoutuneisuutta. Viimeisenä on *osaamisen jatkuva päivittäminen*. Koska elämme muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa, uusia toimintatapoja kehittyy koko ajan, on olennaista ylläpitää organisaation menestys henkilöstön osaamisen kautta. (Duunitori 2018.) Organisaation koosta riippumatta, sen menestys tapahtuu loppujen lopuksi henkilöstön kautta.

Uudistetulla ja keskitetyllä henkilöstöprosessilla henkilöstövastaavan työnkuviin tulee kuulumaan muun muassa työvoiman ennakointi ja hankinta. Tieto tarpeesta tullaan koordinoimaan siten, että tieto työvoiman puutteesta tulee tytäryhtiön toimitusjohtajalta tarpeen esiintyessä. Vaikka LST Group -konsernin tytäryhtiöt toimivat perustuu laajalti suurempien työmaiden alihankkijoina, lyhyitä varoitusaikoja työvoiman hankintaan tulee välttää. Tapauksesta riippuen, on aina pidettävä mielessä, että henkilöstövastaava ei kuitenkaan pysty ihmeisiin ja varoitusaikojen kanssa on oltava realistinen; toimeksiantajan on pidettävä mielessä, että henkilöstövastaava ei yksin vastaa koko työmarkkinoiden sähköasentajien saatavuudesta. Emoyhtiöllä on oltava valmiiksi puitesopimuksia vuokratyöyrityksien kanssa tytäryhtiöiden tarpeiden täyttämiseksi sekä vuokratyöyrityksien yhteydenottojen rajaamiseksi. Joko konsernin toimitusjohtaja tai henkilöstövastaava toimii myös yhteyshenkilönä puitesopimuksista. Sisältö päivitetään vuosittain. Puitesopimukseen on tehokasta lisätä erillinen kohta, jonka mukaan vuokratyöyritys järjestää asumiseen liittyvät käytännöt. Työvaatteet yrityksen logoilla tulevat konsernilta yritysedustukseksi. Henkilöstövastaavalla on vielä tehtävä allekirjoittaa työsopimukset, jonka jälkeen vastuu työntekijöistä siirtyy yrityksen toimitusjohtajalle tai muulle hänen valtuuttamalle henkilölle, kuten työmaapäällikölle. Ulkopuolisille vuokratyöyrityksen työntekijöille ei järjestetä turvallisuuskoulutusta.

Yksinkertaisesti, ulkopuolisen työvoiman hankinnassa henkilöstövastaavan vastuu päättyy siis siihen, kun työsopimukset ovat allekirjoitettu.

Mikäli henkilöstösiirtoja tapahtuu sisäisesti, tarvittavat henkilötiedot (kuten syntymäaika, veronumero, lupakortit) löytyvät valmiiksi henkilöstövastaavalta, joten jäljelle pitäisi jäädä työmaan aikataulujen sovittaminen.

### 5.3 Henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportointi on olennainen osa henkilöstöhallintoa, sillä näin pystytään seuraamaan henkilöstöresursseja. Tämä on keskeistä koko operatiivisen toiminnan kannalta, sillä henkilöstöressiajattelun pitää perustua ajatukseen, että henkilöstöä ei aina ole saatavilla heti kun sitä tarvitaan ja henkilöstöressien seuraaminen ja ennakointi on tärkeä työkalu yritysjohtamisessa. Henkilöstöraportointi on tarkoitettu konsernin sisäiseen käyttöön ja on luonteeltaan kattava johtamisen työkalu. Henkilöstöraporttiin kirjataan henkilöstön nykyinen status, kehittyminen, tulevaisuuden suunta, kytkeytyminen liikeideaan, visioon ja strategiaan sekä henkilöstövoimavarojen laadulliset ja määrälliset osatekijät. (Viitala 2021, 213.) Koska yritystoiminnassa kaikki vaikuttaa kaikkeen, on henkilöstöraportointi olennainen osa operatiivista toimintaa sen syy- ja seuraussuhteiden takia. Henkilöstöraportointi optimaalisesti toimia myös yhtenä kohtana johtoryhmän palaverissa. Näin voidaan ylläpitää henkilöstöresursseja konsernitasolla, erityisesti LST Groupin kohdalla, sillä työntekijöiden sisäinen rekrytointi on konsernissa ensisijaista.

Henkilöstösuunnittelu ja -raportointi muistuttaa ja toimii lähes samoilla mittareilla kuin taloushallinto, sillä myös henkilöstöraportointi voi sisällyttää esimerkiksi henkilöstötuloslaskelman, henkilötaseen ja henkilöstökertomuksen.

*Henkilöstötuloslaskelmaa* vastaa normaalia tuloslaskelmaa; vain henkilöstömenot ovat eritelty tarkemmin. Viitala kertoo, että henkilöstökulut voidaan jaotella ryhmiin pääomavaikutusten mukaan: henkilöstön kehittämiskulut (investoinnit), henkilöstön rasittumiskulut (ylityöt ja tapaturmakustannukset), henkilöstön uusiutumiskulut (lomista ja vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset),

ja tehokkaan työajan kulut, joka tarkoittaa henkilöstön aktiivisia käyttökuluja. (Viitala 2021, 214).

*Henkilötasetta* voidaan hyödyntää toisena henkilöstöhallinnon mittarina. Henkilötaseessa ilmenee henkilöstön kehitys ja sen hetkinen arvo ottaen samalla huomioon henkilöstön osaaminen (kuten koulutustaso ja työkokemus) ja työkyky, joka tarkoittaa henkilöstön tuottavuudesta huolehtimista (viitaten aikaisemmin hypoteesina käytettyyn PPE-mittariin).

*Henkilöstökertomus* kuvastaa henkilöstövoimavaroja. Viitala käsittelee Henkilöstöjohtamisen teoksessaan, että henkilöstökertomusta voidaan kuvastaa kolmella eri ulottuvuudella: määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Yhteisesti sovittu ja standardoitu ajanjakso, jolloin raportoidaan sekä laatu-, työturvallisuus- ja henkilöstöraportointi auttaa koko konsernin laatumittareiden ylläpidossa. Henkilöstökertomuksessa käydään läpi kaikki siihen vaikuttavat osa- ja muuttujatekijät. Lisäksi henkilöstökertomuksessa voidaan soveltaa esimerkiksi tietoja henkilöstövahvuudesta, henkilöstön laadusta sekä työyhteisön tilasta. (Viitala 2021, 214.) Näiden lisäksi henkilöstökertomukseen voi sisällyttää tietoja henkilöstön ja työsuhteiden rakenteesta sekä ikä- ja sukupuolijakaumista.

Vaikka ikä- ja sukupuolijakauma ovat enemmän tilastollista tietoa, kyseiset tiedot ovat olennainen mittari tunnuslukujen kannalta, jolla on suurta vaikutusta konsernin operatiiviseen toimintaan. Henkilöstöraportoinnin tunnusluku voidaan mitata Tilisanomien mukaan esimerkiksi kokonaistyöaikana, teoreettisena työaikana, työssäoloaikana (prosentteina), henkilöstön vaihtuvuutena, henkilöstön tuottavuutena tai poissaoloaikana (prosentteina) sairauden vuoksi (Tilisanomat 2018).

Tunnusluku	Mittari
Kokonaistyoaika	sovittu työaika + lisätyö + ylityö
Teoreettinen työaika	tehty todellinen työaika + työaikaan rinnastettava aika (esim. koulutus) + poissaoloaika (esim. loma- ja sairausaika) - Myös työehtosopimuksessa voi olla ilmoitettu vuosityöaika
Työssäolo-%	$\frac{\text{tehdyt työtunnit}}{\text{teoreettinen työaika}} \times 100$
Henkilöstön vaihtuvuus	alkaneet työsuhteet + rekrytoitujen määrä - päätyneet työsuhteet
Tuottavuus	tuotto / työaika - työaikana usein joko kokonaistyoaika tai teoreettinen työaika
Poissaolo-% sairauden vuoksi	$\frac{\text{Henkilöstön sairauspoissaolot yhteensä tunteina tai päivinä}}{\text{Henkilöstön määrä x teoreettinen vuoden työaika (esimerkiksi työehtosopimuksesta)}} \times 100$

Kuva 1. Esimerkkejä henkilöstöraportoinnin tunnusluvuista ja mittareista. Lähde: Tilinsanommat (2018).

#### 5.4 Työntekijän jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen

Tämänhetkisen henkilöstökäytännön mukaan avoinna olevista rekrytoinneista ilmoitetaan muun muassa organisaation sisäiseen viestintäkanavaan, GuavaHR:ään. Uudet rekrytoinnit aloitetaan sisäisesti kunkin yrityksen tarpeen mukaan. Jatkossa ilmoituksen tekee henkilöstövastaava tytäryhtiön toimitusjohtajan toimeksiannosta. Henkilöstövastaavan tulee tehdä uusista työntekijöistä tehdä myös päivitys GuavaHR:ään. Tällä menettelyllä voidaan viestiä koko konsernin työntekijöille henkilöstön tai tiimin vahvistuksesta. Samalla tämä tarkoittaa perehdytyksen aloittamista yksikön johtajalle tai muulle työmaavastaavalle. Pienyrityksen valttikortti on toiminnan yhteistyöhön perustuva ajattelu ja lähestymistapa työnkuvauksesta huolimatta.

Jatkuvan kehittymisen ja jälkiseurannan tavoitteen on turvata LST Groupin sekä tytäryrityksien toimintakyky henkilökunnan pätevyyksien ylläpidon ja ammattitaidon kehittämisen muodossa. Vaatimusten täyttämistä vastaa työntekijän työnantajayrityksen toimitusjohtaja. Vaadittava ammattitaito tai koulutus määrittyy voimassa olevien pätevyysvaatimusten mukaisesti.



Pätevyysvaatimusten lisäksi yrityksen on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti henkilöstön ammatillista ja teknistä osaamista. Koulutustarpeet kartoitetaan vuosittain käytävien kehityskeskusteluiden pohjalta tai työntekijän oman tarpeen mukaan, mikäli asioita ilmenee kehityskeskusteluiden ulkopuolella.

Kehityskeskusteluita järjestetään organisaation toimihenkilöillä kerran vuodessa. Tarpeen vaatiessa keskusteluita voidaan järjestää useammin (Ihatsu 2021b). Kehityskeskustelu tapahtuu esimiehen johdosta. Työntekijöiden vaihtuvuutta (vaikka vaihtuvuus ei välttämättä ole huono asia), pyritään vähentämään vuosittaisella kehityskeskusteluilla, joiden tavoitteena on arvioida työntekijän tarpeita, esimiehen tarjoama tuki kehittymistoimenpiteiden edesauttamiseksi. Keskustelussa käydään läpi henkilökohtaiset kehityskohdat, tunnistetaan vaikeiksi realisoidut asiat, ja keskustellaan valmiista projekteista. Tulevaisuutta ja uran etenemissuunnitelmia käydään läpi pääteemoittain. Henkilöstön osaamisesta laaditaan suunnitelma, joka on tavoitteellista sekä optimoitu työntekijän edun mukaisesti.

Kehityskeskustelussa on hyvä katsoa eteenpäin, edetä loogisesti sekä ohjaavasti. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on työntekijän tarpeiden arviointi kehittymisen edistäminen (Ihatsu 2021c). Työhöntuloperehdyttäminen on hyvä ensiaskel työn oppimiseen. Koulussa kuitenkin pääsee teoreettisesti mukaan opiskeltavan pääaineen maailmaan. Vasta työelämässä ihmiset oppivat niin sanottuja käden taitoja, jota voidaan rakentaa kokonaista tietämystä ja konkreettista ymmärrystä pääaineeseen. Työelämä on luonteeltaan paikka, jossa tapahtuu väistämättä paljon oppimista ja kehittymistä, joko määriteltyä tai ei. Työelämän on oltava perusluonteeltaan kehittävä ja parhaimmillaan se auttaa työntekijöitä soveltamaan saamia oppeja myös henkilökohtaisesti omassa arjessa. Kehittymisen on tapahduttava kuitenkin luonnollisesti ja työntekijälle sopivalla tavalla. Työnantajan määrittelemä vastuu tulee optimoida sopivan haastavaksi, muttei lamaannuttavaksi. Työnjako on oltava oikeudenmukainen ja reilu. (Hakanen 2021.)

Tyytyväinen henkilöstö näkyy työnantajamielikuvassa sekä työhyvinvoinnissa. Oppiminen ja kehittymiseen ovat asioita, jotka ohjaavat löytämään mahdollisuuksia. Viitalan mukaan kyseisten mahdollisuuden löytämiseksi

työnantaja voi tehostaa niitä ottamalla käyttöön erilaisia ongelmanratkaisukeinoja optimoivia työtehtäviä. Lisäksi ryhmätyömenetelmät, palaverikäytännöt, systemaattiset innovaatioprosessit ja arviointikäytännöt haastavat työntekijöitä ja heidän oppimistaan. (Viitala 2021, 129.) Työnantajan on optimaalista ottaa huomioon vuosittaisissa kehityskeskusteluissa laatia kaavake, jota mukaa voidaan seurata työntekijän kehittymistä vastaten kysymykseen, millaisessa työympäristössä työntekijä pystyy kehittymään itse toivomalla tavallaan sekä etenemään ammatillisesti. Työnantajan on luotava toimivat lähtökohdat työntekijöiden kehittymisen ja edun mukaisesti.

Osaamista ja kehittymistä tapahtuu työelämässä eri tasolla, ja yksinkertaisesti siitä syystä, koska olemme kaikki erilaisia, myös oppiminen tapahtuu eri menetelmillä. Yksinkertaisesti asetettuna, keskuudessamme on *auditiivisia*, *visuaalisia* sekä *kinestiivisiä oppijoita*. Auditiivinen oppija tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tiedon sisäistämistä kuuntelemalla. Visuaalinen oppia sisäistää tiedon näkemällä ja kinestiivinen oppija oppii, kun pääsee itse tekemään (Peda.net, Oppimistyylyt). Lisäksi keskuudessamme on myös loogisia ajattelijoita sekä emotionaalisia ajattelijoita. Erilaisuus tekee esimerkiksi koulunkäynnistä haasteellisen paikan tutustua omiin parhaisiin puoliin. Siitä huolimatta koulu nähdään paikkana kehittyä ja oppia uutta. Oli paikkana koulu tai työpaikka, parhaimmillaan erilaisuus voidaan optimoida kaikki edun mukaisesti, ja näin tuodaan esille koko henkilöstön parhaimmat puolet niitä jatkuvasti kehittäen. Kaikenlaisen tekemisen tulee perustua arviointiin. Kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen vuoksi organisaatiossa on tärkeä olla vallitsevasti rohkaiseva ja taitolajina nähtävä palautekulttuuri.

- Miten työntekijä on onnistunut hyödyntämään luovaa ja innovatiivista ongelmanratkaisutaitoja? Entä itsearviointi?
- Minkälaista kehittymistä työntekijältä odotetaan? Ja mitkä ovat hänen omat tavoitteensa?
- Miten työntekijä on pärjännyt? Yleinen arviointi suoriutumisesta ja palautekeskustelu
- Mitä kehityskohtia työntekijällä on ilmennyt? Mikä vaatii muutoksia?

Yrityksen johdon on jatkuvasti sitouduttava ja annettava puitteet henkilöiden kehittymisen. Lisäksi LST Group -konsernin kokoisessa organisaatiossa, yritystoiminta on jatkuvasti kehittyvää, joten on olennaista mainita, että koko työyhteisö antaa henkilöstön työnkuviin sisältöä. Optimaalisesti, organisaatio antaa mahdollisuuksia toteuttaa henkilöstön omia innovaatioita.

## 6 Työsuhteen päättäminen

LST Group -konsernin on ylpeä pitkistä LST:n työuristaan. Lähivuosina on kuitenkin nähty yhä useammin työpaikan vaihtoja ja nykysukupolven ansioluettelo tulee koostumaan useammasta työpaikasta. Työpaikan vaihtamista ei kuitenkaan pidä nähdä missään tapauksessa negatiivisena asiana. Syyt työpaikan vaihtamiseen varioi laajasti. Irtisanomistapaukset tapahtuvat joko työntekijän tai työnantajan aloitteesta aina henkilökohtaisella kirjallisella ilmoituksella (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, luku 9 3 §).

Kaikilla on oikeus irtisanoutua työstään ja työsuhteen päättymisestä on säädetty työsopimuslaissa. Lisäksi työsopimuslaissa on laadittu, että työsopimuksen irtisanoutuessa työntekijän aloitteesta, erillistä syytä ei tarvita. Kuitenkin irtisanoutumisesta työnantajan toimesta edellytetään perustelua (Työsopimuslaki, 9 luku 3 §).

Aloitteen tekijästä huolimatta, kaikki irtisanomistilanteet ovat tärkeä ymmärtää kasvattavaksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa käydään läpi erilaisia tilanteeseen johtaneita tapahtumakulkuja. Tässä jälleen aktiivinen viestintä ja avoimuus organisaation sisällä osoittautuu keskeiseksi tekijäksi toiminnassa. Tämä kappale käsittelee vakituisten työntekijöiden työsuhteen päättämistä.

Työntekijän irtisanoutuminen saattaa aiheuttaa epäjärjestyä organisaation operatiivisessa toiminnassa ja työnkulussa, mutta työnantajan on hallinnoitava kyseisiä riskejä tarjoamalla tukea ja koulutusta irtisanomisprosessin osalta esimiehille. Lisäksi on muistettava, että kaikki irtisanoutumistilanteet ovat kannattavaa tehdä kirjallisesti, sillä vaikka moni työnantaja ei tätä vaadi, irtisanoutuminen kirjallisesti estää sekaannukset lähtemisen ehdoista, kuten viimeinen työpäivä (YTK-yhdistys). Tämä on hyvätapainen menetelmä irtisanoutua, koska tällöin tieto työsuhteen päättämisestä menee suoraan omalle esimiehelle, ja hän kuulee uutiset suoraan irtisanoutuneelta eikä viiniköynnöksen kautta. Tämän eroamisenettelyn seuraaminen myös hallinnoi molempien osapuolten kunnioitusta ja arvostusta toistaan kohtaan. Tämän lisäksi, mikä irtisanoutuminen esimerkiksi työtaakan tai -ilmapiiristä johtuvista asioista, keskustelutuen tarjoaminen, missä on mahdollista käsitellä tuntemuksia sekä

kysyä lisää on keskeinen osa työnantajakokemusta. Luonnollisesti, mikäli työntekijä kokee olonsa arvostetuksi, hän voi tehdä paljon irtisanomisajalla siirtymisen onnistumiseksi. Työnantajan on kuitenkin varmistettava, että jäävät työntekijät kykenevät tekemään lähtevän työntekijän työt. Näin kyseisillä työntekijöillä on etulyöntiasema, sillä he voivat keskustella lähtevän henkilön kanssa ymmärtääkseen työn haasteet ja yksityiskohdat. Vapautuneen työtehtävän väliaikaiseksi hallinnoimiseksi, sijaishenkilöiden on hyvä nähdä luettelo tai lista tavoitteista ja vastuista, joista vapautunut asema on aikaisemmin ollut vastuussa. Lisäksi mikäli irtisanoutuvalla työntekijällä on ollut asiakasyhteysvastuita, hän voi antaa esittelyn henkilölle, joka ottaa hänen vastuunsa. On kaikki eduksi, että ymmärretään organisaatiosta lähtevän työntekijän kokonaiskäsityksen, eikä vain päivittäisiä tehtäviä. Näin voidaan kouluttaa pitempiaikaisempi työntekijä, kun kyseinen henkilö päätetään palkata. Myös irtisanoutumistilanteissa palautteen antaminen on tärkeää:

- tehdyn työn arvostuksen osoitus
- mikä kaipaa enemmän huomioita
- vahvuuksien tunnistaminen
- heikkouksien tunnistaminen

Emoyhtiön palkkahallinto poistaa irtisanoutuneen työntekijän palkkalistoilta, kun viimeinen palkka on laitettu maksuun. Laatu- ja turvallisuusvastaava poistaa yrityksen Ist.fi-päätteisen sähköpostin ja Office 365-paketin käyttöoikeuden viimeisenä työpäivänä. Henkilöstövastaavan vastuihin kuuluu GuavaHR-käyttäjän ja henkilölistojen poistamisen. Palkkahallinto, laatu- ja turvallisuusasiat sekä henkilöstöhallinto tullaan pitämään erillisinä osa-alueina.

## 7 Kehitysehdotukset ja henkilöstövastaavan työnkuva

LST Groupin konsernitasoinen organisaatio koostuu kokonaisuudessaan seitsemästä yrityksestä. Emoyhtiö tarjoaa taloushallintopalveluita ja laatu- ja turvallisuusasiantuntijuutta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia keskitetty henkilöstöpalveluprosessi konsernin tytäryhtiöille.

Työpaikka on nähtävä paikkana, jossa voidaan kehittyä omien tavoitteiden mukaisesti. Työnantajan on annettava riittävät ja tehokkaat puitteet tähän. Psykologisesti turvallinen työympäristö näkyy työpaikassa, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi tuomaan esille omia innovatiivisia ideoitansa, halukkaasti vastaanottavat palautetta, antavat rehellistä palautetta, tekevät yhteistyötä reilusti muiden kanssa, ottavat riskejä ja suorittavat erilaisia kokeiluita tai testejä avoimesti ilman moittimisen pelkoa. Henkilöstön kehittyminen on nähtävä myös organisaation kehityksenä. Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilöiden jatkuvaa rohkaisua kehittymiselle sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Sekä organisaatio että työyhteisö antavat työnkuviin sisältöä, sekä mahdollisuuksia toteuttaa omia innovaatioitaan.

Kun uusi työntekijä aloittaa, se tarkoittaa uutta alkua sekä työntekijälle että organisaatiolle. Keskuudessamme on monenlaisia oppijoita, joten onnistunut perehdytys on syytä järjestää uuden työntekijän oppimistyyli (auditiivisuus, visuaalisuus, kinestiiivisyys) huomioon ottaen. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijöitä onnistumaan työssään ja edesauttaa työmotivaatiota. Yksinkertaisesti asetuttuna, perehdytys on johtamisen työkalu, johon on kannattavaa panostaa. Lisäksi perehdytyksen tarkoitus on parantaa henkilöstötyytyväisyyttä, työhyvinvointia sekä parhaassa tapauksessa on liiketoiminnalle tehokas työkalu henkilöstöjohtamisessa. Onnistunut perehdytys organisaation arvon mukaan ”kerralla oikein” myös säästää konsernia ylimääräisiltä kuluilta.

Työohjeet säilytetään organisaation toimintajärjestelmässä, jota kutsutaan konsernissa ”pelikirjassa”. Käsiksi pelikirjaan pääsee vain pääkäyttäjän hyväksymät käyttäjät; konsernin pääkäyttäjä on laatu- ja turvallisuusasiantuntija.

Pelikirja sisältää muun muassa sisäiset toimintaohjeet työntekijöille, laatu- sekä työturvallisuusdokumentit sekä johdonkatselmusten raportit. Työohjeet ja muut tarvittavat dokumentit katselmoidaan kerran vuodessa laatu- ja turvallisuusvastaavan toimesta. Samalla käydään läpi työohjeiden sisältö ja päivitetään muutokset dokumentteihin. Henkilöstöprosessin kannalta organisaatiossa on laadittu kaksi erillistä henkilöstöprosessiin liittyvää työohjetta. Tämän opinnäytetyön myötä tullaan laatimaan lisää henkilöstöprosesseihin liittyviä tehtäviä. Tämän opinnäytetyön yhteenveto, konsernin keskitetyn henkilöstöprosessin vastaavan työtehtävät tulevat sisältämään ainakin seuraavat:



Kaavio 7. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tehtävät.

Voidaan todeta, että henkilöstöhallinnolliset asiat ovat keskeinen johtamisen työkalu yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Oli kyse nopeasta työhöntuloperehdytyksestä tai henkilöstön sitouttamisesta, työnantajan on

tärkeää pystyä välittää viesti, että organisaatiossa välitetään. Toimivalla ja tehokkaalla henkilöstöprosessilla, organisaatio kykenee ennakoimaan työvoimaresursseja, sitouttaa henkilöstöä pitkäaikaisiin työsuhteisiin sekä optimaalisesti tuomaan esille henkilöstön vahvuuksia koko organisaation edun mukaisesti. Tärkeää on myös nostaa esille henkilöstövastaavan laaja työnkuva laaditussa prosessissa. Keskitetyn henkilöstövastaavan työnkuviin kuuluu palveluiden tarjoaminen tytäryhtiöille – on kuitenkin huomioitava, että henkilöstövastaavan työnkuvat ovat sidonnaisia toimeksiantoihin. Tämä vaatii yhteistyötä, selkeää ja avointa viestintää.

Vastuu palautekulttuurista sekä työnantajan että työntekijän edun mukaisesti ei ole ainoastaan henkilöstövastaavalla vaan koko konsernin työntekijöillä tasosta huolimatta. Vastuu antaa palautetta joko yritystoiminnasta kokonaisuudessaan tai työkaverin toimintatavoista on otettava keskeiseksi toimijaksi LST Group – konsernin toiminnassa. Palautekulttuuri on olennainen yritystoimintaa, jotta saadaan kaikki epäkohdat ja psyykkistä kuormitusta aiheuttavat riskitekijät ratkaistua.



## 8 Pohdinta

Alasta riippumatta yritystoiminnassa on syytä olla henkilöstöresurssien hallintamenetelmä; hyvä tai huono, sen on aina oltava käytettävissä operatiivisessa ja hallinnollisessa johtamisessa. Henkilöstöjohtamisesta voi tulla suurin yksittäinen ajan ja resurssien kuluttaja, jos tätä ei optimoida oikein. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin tavoitteellisen henkilöstöjohtamiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä henkilökohtaisella tasolla sekä yrityksen tasolla. Henkilöstöresursseja on tarkasteltava jatkuvasti. Onnistuakseen yritystoiminnassa, esihenkilöiden on harjoitettava tavoitteellista henkilöstöjohtamista, sekä työntekijöiden että yrityksen parhaan edun mukaisesti. Syy on yksinkertainen: optimoidut henkilöstöresurssit ovat vaikutusvaltaisia ja keskeisiä tekijöitä, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen toiminnassaan.

Tämä opinnäytetyö tehtiin LST Group -konsernin toimeksiantona, jonka tavoitteena oli laatia konsernille keskitetyn henkilöstövastaavan työtehtävät. Opinnäytetyön tuloksena syntyi keskitetyn henkilöstövastaavan työtehtävän kehitysehdotukset, jotka implementoituna osaksi toimintajärjestelmää voivat toimia linjauksina, kun johtoryhmä nimeää konsernitasoisen henkilöstövastaavan.

Opinnäytetyössä sovelsin omaa tietämystäni ISO 9001 -standardista. Kiinnostuin henkilöstövastaavan työnkuvista, kun otin ensi askeleen työelämään. Kun puhutaan HR-tehtävistä (Human Resources), on yleistä, että termi käsitetään suppeasti vain uusien työntekijöiden rekrytointien yhteydessä, vaikka HR-työtehtävät todellisuudessa vaihtelevat olemassa olevan henkilöstön hyvinvoinnista (työterveys) heidän ammatillisen osaamisensa (pätevyys) ylläpitoon. Sain opinnäytetyön aiheen LST Groupin toimitusjohtajalta aloittaessani konsernin laatu- ja turvallisuusvastaavana. Samalla sovittiin tavoitteet ja päämäärät opinnäytetyölle, jonka pohjalta kirjoittaminen ja kehityskohtien tarkastelu aloitettiin. Henkilöstön sitouttaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii vahvaa sitoutumista johdolta. Kehitysehdotuksien ja opinnäytetyön tuloksia laatiessa totesin, että henkilöstövastaavalla on paljon

keskeisiä työtehtäviä yritystoiminnan operatiivisessa toiminnassa ja henkilöstön johtamisessa, jotka eivät näy yrityksen ulkopuolelle. Näitä voi olla esimerkiksi yhteisien koulutuksien järjestäminen, komennusasuntojen hankinta ja johdon sitouttaminen vuosittaisissa johdon (tai henkilöstön) katselmuksissa.

Opinnäytetyö laadittiin LST Groupin toimitusjohtajan asettamien ohjeiden mukaisesti. Ensimmäisenä tavoitteena oli laatia henkilöjohtamiselle ohjeistus ja vakiomainen proseduurit. Tavoitteen mukaisesti, opinnäytetyö rakennettiin kyseisen päämäärän pohjalta. Yrityksen kehityksen tasolla, keskeiseksi henkilöstöjohtamisen työkaluksi laadittiin henkilöstöraportointi, kuten henkilötuloslaskelma, -kertomus ja -tase. Kyseisiä raportteja varten on kuitenkin kehitettävä tarkoituksenmukaiset ja tehokkaat mittarit seurantaan varten. Nämä eivät olleet opinnäytetyön osa-alueena, siksi nimettyjä mittareita ei olla otettu huomioon. Edellä mainittu osa-alue voisi esimerkiksi toimia jatkotutkimusaiheena tämän opinnäytetyön pohjalta. Toisena opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää ja luoda keskittyty henkilöstöpalveluprosessi. Tämän tavoitteen tuloksena tehdään yhtenäistetty ja systemaattinen työohje henkilöstöpalveluprosessin kannalta konsernin sisäiseen toimintajärjestelmään. Yhtenäistämisen sekä yleisen johtamisen haasteena on tiedon porrastaminen eri organisaation tasoihin. Konsernin johdon olisi optimaalista kiinnittää erityistä huomiota toimintajärjestelmän linjauksiin henkilöstön sitouttamiseksi sekä tiedonkulun helpottamiseksi.

Opinnäytetyössä erityisen mielenkiintoiseksi nousi perehtyminen Maarika Mauryn tutkimukseen yritysstrategiasta, jossa käy ilmi, että avoin ja vilpitön viestintä kaiken kokoisissa yrityksissä on keskeinen osa tavoitteellista operatiivista johtamista, sillä yrityksen menestys tapahtuu henkilöstön kautta.

## Lähteet

Duunitori (2018), Rekrytointitarpeen tunnistaminen, Viitattu 3.9.2022. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitarpeen-tunnistaminen>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70 (11): 35–36. Viitattu 5.8.2022. Saatavilla: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley Publishing.

Edmondson, A (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(2): 350-383.

Eklund, A. (2020). Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avain- kohdasta. Viitattu 3.8.2022. Saatavilla: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Finlex 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 13.8.2022.

Finlex 28.3.2002/738, Työturvallisuuslaki. Viitattu 13.8.2022.

GMR Consulting (2014), New employee probation periods. Viitattu 21.8.2022. Saatavilla: <http://www.gmrconsulting.com/articles-news/45-employment/434-new-employee-probation-periods>

Gocardless (2022). What is Profit Per Employee and how can it help my business? Viitattu. 29.10.2022. Saatavilla: <https://gocardless.com/guides/posts/profit-per-employee/>

Guest, D.E., Conway, N. 2007. Human Resource Management, Employee Attitudes and Workplace Performance: An examination of the linkage using the 2004 Workplace Employment Relations Survey. A report for the department for business, enterprise & regulatory reform.

Gupta, A, (2021), The world's most valuable Per Employee company: Supercell. Viitattu 7.10.2022. Saatavilla: <https://www.aakashgq.com/2021/12/22/supercell-story/>

Hakanen, J. (2021) Työterveystalo, Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Viitattu 15.10.2022. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-kehittyminen-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyys>

Henkilöstöjohtamisen prosessi, Hankasalmi. Lainattu 7.10.2022. Saatavilla: <https://www.hankasalmi.fi/images/extranet/matintietoja/Henkilstjohtamisen%20prosessin%20vaiheet.pdf>

Ihatsu, V-P. 2021a. LST Group -laatupolitiikka. Vaatii käyttöoikeudet. Viitattu 23.11.2022.

Ihatsu, V-P. 2021b. Koulutustietojen ylläpito ja pätevyudet. Vaatii käyttöoikeudet. Viitattu 23.11.2022.

Ihatsu, V-P. 2021c. Työsuhteen aloitus ja päättäminen. Vaatii käyttöoikeudet. Viitattu 23.11.2022.

Kajanto, M. (2020). Työnantajamielikuvaa voi ja pitää rakentaa. Viitattu 31.6.2022. Saatavilla: <https://www.op-media.fi/tyoelama/tyonantajamielikuvaa-voi-ja-pitaa-rakentaa/>

Kauhanen J. 2003: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.

Klipfolio (2022). Profit Per Employee. Viitattu 29.10.2022. Saatavilla: <https://www.klipfolio.com/metrics/finance/profit-per-employee>

LST (2022). ”Asiakaslähtöisesti. Kestävästi. Kerralla oikein.” Viitattu 21.7.2022. Saatavilla: <https://lst.fi/konserni/meista>.

Maranjian, S. (2020). The Motley Fool. These companies make the most (and least) money per worker. Viitattu 29.10.2022. Saatavilla: <https://www.fool.com/investing/2020/11/12/these-companies-make-the-most-and-least-money-per/>

Maury, M. Epressi (2016), Strategiatuntemus on hukassa monessa suomalaisessa yrityksessä. Viitattu 10.9.2022. Saatavilla: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/tuore-tutkimus-strategiatuntemus-on-kadoksissa-suomalaisyrityksissa-vain-13-johdosta-ja-2-tyontekijoista-tuntee-strategiansa.html>

Molanen, S., Työterveyskeskus. Viitattu 7.10.2022. Saatavilla: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/#9e741d20>

Newman, A.; Donohue, R.; Nathan E. 2019. Human Resource Management, sivut 521 – 535.

Nordicislandsar, 2022. Viitattu: 30.10.2022. Saatavilla: <https://fi.nordicislandsar.com/mitka-ovat-smart-tavoitteet-ja-miten-niita-voidaan-kayttaa-menestykseen>

Parcero (2020). SMART-tavoitteilla konkreettista kasvua ja kehitystä markkinointiin. Viitattu. 29.10.2022. Saatavilla: <https://parcero.fi/blogi/smart-tavoitteilla-konkreettista-kasvua-ja-kehitysta-markkinointiin/>

Peda.net, Oppimistyyli. Viitattu 8.10.2022. Saatavilla: <https://peda.net/hirvensalmi/elomaan-koulu/ylakoulu/oppiaineet/oppilaan-ohjaus/7-luokka/oppimistyyli2/oppimistyyli>

Preston, R. (2021). How to calculate Profit Per Employee to analyze a business. Viitattu 29.10.2022. Saatavilla: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/profit-per-employee>

Roberts, H. 2014. A fifth of employees fail to pass probation, HR Magazine. Viitattu 21.8.2022. Saatavilla: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/a-fifth-of-employees-fail-to-pass-probation>

Scrivener, G. 2014. HR Magazine, How to get new starters through probation. Viitattu 21.8.2022. Saatavilla: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/how-to-get-new-starters-through-probation>

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Sähkötekniset työnantajat STTA ry, Palvelualojen työnantajat PALTA ry, Sähköalojen ammattiliitto ry (2020). Sähköistys- ja sähköasennusalan työehtosopimus 1.4.2022 – 31.3.2022.

Tilinsanommat (2018). Kuva saatavilla 11.9.2022 osoitteesta: <https://tilinsanommat.fi/wp-content/uploads/2018/01/palkkahallinto-tunnusluvut-graafi.jpg>

Tipalti n.d., Profit Per Employee. Viitattu 29.10.2022. Saatavilla: <https://tipalti.com/profit-per-employee/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

YTK-yhdistys, Irtisanomisilmoitus. Viitattu 15.10.2022. Saatavilla: <https://ytk-yhdistys.fi/lakikaveri/tyosuhtetietous/tyosuhteen-paattaminen/irtisanomisilmoitus>

# Liitteet

## Liite 1: Sähköistysalan työsopimus



TYÖSOPIMUS ja MUUT LOMAKKEET  
8.7.2021

1(4)

### Sähköistysalan työsopimus

Työnantaja			
Työnantajan nimi		Koti- tai liikepaikka	Ly tunnus
Puhelin	Fax	Sähköposti	
02-5100 300	02-5100 340	@lst.fi	
Lähiosoite		Postinumero	Postitoimipaikka
Työntekijä			
Sukunimi		Etunimet	
Henkilötunnus			
Kotipaikka	Puhelin	Faksi	Sähköposti
Lähiosoite		Postinumero	Postitoimipaikka
Työntekijä sitoutuu ilmoittamaan työnantajalle työsopimukseen merkittyjen tietojensa muuttumisesta työsuhteen aikana.			
Ammattitutkinnot		Sähköturvallisuuskoulutus (SFS 6002)	
<input type="checkbox"/>	ammattitutkinto suoritettu	<input type="checkbox"/>	Suoritettu vuonna
<input type="checkbox"/>	erikoisammattitutkinto suoritettu	<input type="checkbox"/>	Ei suoritettu
<input type="checkbox"/>	ei ammattitutkintoja		
Ensiapukoulutus (SFS 6002)		Työturvallisuuskortti	
<input type="checkbox"/>	Suoritettu vuonna	<input type="checkbox"/>	Voimassa saakka (kk/v)
<input type="checkbox"/>	Ei suoritettu	<input type="checkbox"/>	Ei ole
Jännitetyökoulutus (SFS 6002)		Tulityökortti	
<input type="checkbox"/>	Suoritettu vuonna	<input type="checkbox"/>	Voimassa saakka (kk/v)
<input type="checkbox"/>	Ei suoritettu	<input type="checkbox"/>	Ei ole
Työkykyyn vaikuttava jatkuva sairaus, vika tai vamma		Palkkaryhmä aikaisemmassa työsuhteessa	
<input type="checkbox"/>	On, mikä	<input type="checkbox"/>	S
<input type="checkbox"/>	Ei ole	<input type="checkbox"/>	1
		<input type="checkbox"/>	2
		<input type="checkbox"/>	3
		<input type="checkbox"/>	4
		<input type="checkbox"/>	5



TYÖSOPIMUS ja MUUT LOMAKKEET  
8.7.2021

2(4)

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus: työsuhteen kestoa koskevat ehdot	
	Työsopimus on voimassa toistaiseksi. Työnteon alkamispäivä on _____
	Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen irtisanomisaika määräytyy tässä työsopimuksessa mainittavan työehtosopimuksen mukaan.
Koeaika	
	Työsuhteen alussa on 4 kuukauden pituinen koeaika.
	Ei koeaikaa
Määräaikainen työsopimus: työsuhteen kestoa koskevat ehdot	
	Työsopimus on voimassa määräaikaisena. Työnteon alkamispäivä on _____
Määräaikaisen työsopimuksen solmimisen peruste	
	työn projektiluontoisuus
	tilauskannan poikkeuksellisesta vaihtelusta aiheutuva tilapäinen työvoiman tarve
	vakituisen työntekijän sijaisuus
	oppisopimussuhde tai muu harjoittelu
	työntekijän työsuhteen määräaikaisuutta koskeva oma pyyntö
	muu perusteltu syy; mikä: _____
Määräaikainen työsopimus on tehty	
	ajanjaksolle, joka päättyy (työsuhteen viimeinen päivä): _____
	määrättyä työmaata varten (työmaan nimi ja osoite) _____
	Työsuhde päättyy työmaan työvoiman normaalissa vähentämisjärjestyksessä
	Työsuhteen arvioitu kesto (kk/v) _____
	Muuta määräaikaa varten, työsuhteen arvioitu kesto _____
Koeaika, vähintään 8 kuukautta kestävä määräaikaiset työsuhteet	
	Työsuhteen alussa on 4 kuukauden pituinen koeaika.
	Ei koeaikaa.
Määräaikaisen työsopimuksen irtisanominen	
	Määräaikainen työsopimus on voimassa sovitun ajan ilman irtisanomisoikeutta.
	Osapuolet voivat irtisanoa työsopimuksen ennen sovitun määräajan päättymistä samoin perustein kuin työsopimuslaisissa (55/2001) on toistaiseksi voimassa olevien työsopimusten irtisanomisen osalta säädetty noudattaen tässä työsopimuksessa mainittavan työehtosopimuksen mukaista irtisanomisaikaa.
Työaika	
Säännöllinen työaika on	
	40 tuntia viikossa
	Muu tuntimäärä, _____ tuntia viikossa _____ tuntia vuorokaudessa
Työaika voidaan työaikalain säännösten ja tässä työsopimuksessa mainittavan työehtosopimuksen määräysten mukaan järjestää keskimääräiseksi siten, että työntekijän työaika tasoittumisjakson aikana vastaa keskimäärin yllä mainittua viikoittaisen säännöllisen työajan määrää.	





<b>Työtehtävät ja työnsuorittamispaikka</b>	
Työntekijän työtehtävät	
	Sähköasennusten suorittamiseen liittyvät työtehtävät sekä työnantajan mahdollisesti osoittamat työntekijätehtävät
	Muut työtehtävät, mitkä:
Työhönottopaikka osoite: Työn suorittamispaikkana ovat työnantajan osoittamat sijainniltaan vaihtelevat työkohteet.	
Komennustyöt Suomessa	
	Työntekijä suostuu tarvittaessa tekemään komennustöitä Suomessa
	Työntekijä ei tee komennustöitä Suomessa
Komennustyöt ulkomailla	
	Työntekijä suostuu tarvittaessa tekemään komennustöitä ulkomailla
	Työntekijä ei tee komennustöitä ulkomailla
<b>Palkka</b>	
Sähköistysalan työehtosopimuksen mukaisilla perusteilla alustavasti määritetty työntekijän palkkaryhmä (S, 1, 2, 3, 4, 5) työsuhteen alussa on:	
Palkkaryhmä	€ / h
Työntekijälle maksetaan perustuntipalkan lisäksi henkilökohtaisena palkanosana yrityksessä käytössä olevan palkkausjärjestelmän mukainen alin henkilökohtainen palkanosa	
	€ / h siihen saakka, kunnes työntekijän palkkaryhmä ja henkilökohtainen palkanosa kolmen
kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta Sähköistysalan työehtosopimuksen mukaisilla perusteilla varsinaisesti määritellään Erytistyölisä	
	Työsuhteen alussa on sovittu työntekijälle maksettavasta määräaikaisesta erityistyölisästä, joka on voimassa siihen saakka, kunnes työntekijän palkkaryhmä ja henkilökohtainen palkanosa kolmen kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta edellä mainitulla tavalla määritetään. Määräaikaisen erityistyölisän määrä on
	Erytistyölisästä ei ole sovittu
Palkanmaksukausi määräytyy tässä työsuhteessä mainittavan työehtosopimuksen määräysten mukaan.	
Lopputili maksetaan:	
	Työsuhteen päättyessä lähinnä seuraavan yrityksen normaalin palkanmaksun yhteydessä
	Työsuhteen päättymispäivänä
<b>Työehtosopimus</b>	
Työsuhteessa noudatetaan Sähköistysalan työehtosopimusta tai työnantajan myöhemmin työsuhteissaan soveltamaa muuta työehtosopimusta.	
<b>Vuosiloma</b>	
Vuosiloma ja vuosilomaan liittyvät palkkaedut määräytyvät vuosilomalin ja tässä työsuhteessä mainittavan työehtosopimuksen mukaan.	
<b>Työntekijän tilinumero:</b>	



Muut ehdot	
Työntekijä sitoutuu tämän työsopimuksen voimassa ollessa sekä edelleen työsuhteen päättymisen jälkeenkin olemaan ilmaisematta kenellekään ulkopuoliselle henkilölle tai yhteisölle työnantajan työsopimuslain (55/2001) 3 luvun 4 §:ssä tarkoitettuja liike- ja ammattisalaisuuksia. Tämän salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvat myös sellaiset työntekijän työssään tietoonsa saamat tiedot, jotka koskevat työnantajan asiakkaita tai asiakassuhteeseen liittyviä henkilöitä ja jotka tietojen luonteesta johtuen eivät ole julkisia.	
Työn tekijän oman auton käyttö	Työntekijä suostuu tarvittaessa käyttämään omaa autoaan työhön liittyviin matkoihin, työhön liittyvien henkilöiden sekä määrätään vähäisten työvälineiden ja materiaalien kuljettamiseen.
	Työntekijä ei käytä omaa autoa
Työnantajan auton kuljettaminen	Työntekijä suostuu tarvittaessa kuljettamaan työnantajan autoa työhön liittyvillä matkoilla.
	Työntekijä ei kuljeta työnantajan autoa.
Edellä lausutun lisäksi osapuolet ovat sopineet seuraavaa (tarvittaessa eri liitteellä):	
Työsuhteen päättyessä työntekijän sähköpostiosoite (etunimi.sukunimi@lst.fi) sekä Office365 käyttöoikeus lakkaavat toimimasta välittömästi ilman erillistä ilmoitusta.	
Työntekijän erikoisosaaminen:	
Työntekijän oman puhelimen/puhelinliittymän käyttö:	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei
<b>Työntekijälle työsuhteen alkaessa annettavia tietoja</b>	
Lakisääteisestä tapaturmavakuutuksesta ja ryhmähenkivakuutuksesta vastaava vakuutuslaitos	
Sähköistysalan työntekijöiden pääluottamusmies	Puhelin
Sähköistysalan työntekijöitä edustava työsuojeluvaltuutettu	Puhelin
<b>Sopimuksen kappaleet</b>	
Tätä työsopimusta on laadittu kaksi yhtäpitävää kappaletta, kappale kummallekin osapuolelle.	
<b>Allekirjoitukset</b>	
Paikka ja aika	
Työnantaja	Työntekijä

## Liite 2: Uuden työntekijän tarvitsemat oikeudet



TYÖSOPIMUS ja MUUT LOMAKKEET  
8.7.2021

Uuden työntekijän tarvitsemat oikeudet	
<b>Henkilön tiedot</b>	
Nimi	Yritys
<b>Työsuhdetta koskevat tiedot</b>	
<input type="checkbox"/> Toimihenkilö	
<input type="checkbox"/> Asentaja	
<input type="checkbox"/> Vuokratyöntekijä	
<input type="checkbox"/> Harjoittelija	
Kuvaus työtehtävistä	
<b>Työntekijä tarvitsee seuraavat asiat/oikeudet</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Sähköpostin ja Office365:n käyttöoikeudet (Asentajille nettiversio ja toimihenkilöille työasemaversio)	
<input checked="" type="checkbox"/> Nepton tunnukset	
<input type="checkbox"/> Tietokoneen (Ota yhteys Ville-Pekkaan konetilauksissa)	
<input type="checkbox"/> Visma L7 tunnukset (määritä yritysympäristö(t) ja käyttöoikeustaso "Muuta" -kenttään)	<input type="checkbox"/> Visma LTR tunnukset (määritä mihin firmaan tarvitsee tarkastusoikeudet)
<input type="checkbox"/> Henkilökohtainen Citrix -tunnus (liittyy L7 tunnuksiin)	<input type="checkbox"/> Yhteiskäytössä oleva Citrix -tunnus (liittyy L7 tunnuksiin)
<input type="checkbox"/> Matkapuhelinliittymän	<input type="checkbox"/> Matkapuhelimen
<input type="checkbox"/> Sharepoint oikeudet (Ota yhteys Ville-Pekkaan)	
<input type="checkbox"/> Kulkulätkän ja rikosilmoitinjärjestelmään tunnukset	
<input type="checkbox"/> Firman luottokortin	<input type="checkbox"/> Tunnukset eTaskuun
<input type="checkbox"/> Tukkurille tunnukset (jokainen tytäryhtiö hoitaa erikseen)	
<input type="checkbox"/> Muuta (Kirjoita lyhyesti alla olevaan "Muuta" -kenttään)	
<b>Muuta</b>	
Esim. L7 -tunnukset (Laivasähkötyö, Työnjohtaja) tai (Service, Asentaja)	
<b>Allekirjoitukset</b>	
Paikka ja aika	Työntekijän allekirjoitus
	Esimiehen allekirjoitus
Luvat ovat voimassa työsuhteen ajan ja poistetaan ilman erillistä ilmoitusta työsuhteen päättyessä.	