

## OPINNÄYTETYÖ

### Lakisääteiset HR-asiat suomalaisissa startup-yrityksissä

Suvi Juhas

Yhteisöpedagogin tutkinto, työyhteisön kehittäjä suuntaus

210 op

Arvioitavaksi jättämisaika

4/2024

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Yhteisöpedagogin tutkinto, työyhteisön kehittäjä, Alempi ammattikorkeakoulututkinto

---

Tekijä: Suvi Juhas

Opinnäytetyön nimi: Lakisääteiset HR-asiat suomalaisissa startup-yrityksissä

Sivumäärä: 59 ja 70 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén

Työn tilaaja: Digisys Oy

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee lakisääteisten HR-asioiden nykytilaa suomalaisissa startup-yrityksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli nykytilan kartoituksen lisäksi selvittää startup-yrittäjien omaa kokemusta siitä, millaista apua ja tukea he henkilöstöasioiden lainmukaiseen hoitamiseen kaipaavat. Startup-yrittäjien lisäksi opinnäytetyössä ääneen pääsivät Suomen Uusyrityskeskus ry:n jäsenyritysten yritysneuvojat, joiden työnä on opastaa uusia yrittäjiä eteen tulevien haasteiden kanssa.

Kehittämistyön menetelminä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita sekä lomakekyselyä. Haastattelut toteutettiin yritysneuvojille ympäri Suomen etänä Teams-videoneuvottelusovelluksen avulla. Heiltä saatiin oleellista tietoa startup-yritysten henkilöstöasioiden nykytilasta sekä yrittäjien kiinnostuksen asteesta aiheita kohtaan. Lomakekysely osoitettiin suoraan startup-yrittäjinä toimiville henkilöille. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjien omaa näkökulmaa niin nykytilanteeseen kuin heidän toivomuksiaan ja avuntarvettaan henkilöstöasioihin liittyen.

Opinnäytetyö osoittaa, että vaikka yrittäjät eivät aina osaa esittää oikeita kysymyksiä oikeille tahoille, on heillä tarvetta selkeästi muotoillulle ja helposti saavutettavalle tiedolle lakisääteisistä HR-asioista. Haastatteluiden ja lomakekyselyiden vastausten perusteella saatiin selville viisi aihealuetta, jotka herättivät eniten keskustelua: rekrytointi, lakisääteisyys, työhyvinvointi, johtajuus sekä työnantajan kulut.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi digitaalinen verkkoaineisto: HR-käsikirja startup-yrittäjille, joka luotiin startup-yrittäjien omia tarpeita kuunnellen. Oppaan alussa on yksinkertaiset muistilistat, josta yrittäjä voi tarkistaa, ovatko vaaditut dokumentit ja suunnitelmat hoidossa, ja mitä tulee tehdä, jos näin ei ole. Opas on avoimesti kaikkien yrittäjien hyödynnettävissä verkossa ja sen tarkoituksena on tarjota tarpeellinen tieto yksissä kansissa.

---

Asiasanat:

startup-yritykset, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Bachelor's Degree, Bachelor of Humanities

---

Author: Suvi Juhas  
Title: The statutory HR matters in Finnish startup companies  
Number of Pages: 59 and 70 attachment pages  
Supervisor(s): Laura Castrén  
Commissioned by: Digisys Oy

---

This thesis examines the current state of statutory HR matters in Finnish startup companies. In addition to mapping the current state, the purpose of the thesis was to explore startup entrepreneurs' own experiences regarding the assistance and support they need for legal compliance in personnel matters. In addition to startup entrepreneurs, the thesis also includes insights from business advisors of member companies of Suomen Uusyrityskeskus ry (Finnish Business Center), whose job is to guide new entrepreneurs through upcoming challenges.

The methods used in the development work included semi-structured interviews and a questionnaire survey. The interviews were conducted with business advisors across Finland remotely via the Teams video conferencing application. Essential information was gathered from them regarding the current state of personnel matters in startup companies and the level of interest among entrepreneurs in the topic. The questionnaire was directly addressed to individuals working as startup entrepreneurs. The purpose of the survey was to assess entrepreneurs' own perspectives on both the current situation and their desires and needs for assistance regarding personnel matters.

The thesis demonstrates that although entrepreneurs may not always know how to pose the right questions to the right authorities, they have a need for clearly formulated and easily accessible information on statutory HR matters. Based on the responses from interviews and questionnaire surveys, five areas of discussion emerged: recruitment, statutory compliance, employee well-being, leadership, and employer costs.

As a result of the thesis, a digital online guide was created: an HR handbook for startup entrepreneurs, which was developed based on the needs of startup entrepreneurs themselves. At the beginning of the guide, there are simple checklists where an entrepreneur can verify whether the required documents and programs are in order, and what to do if they are not. The guide is openly accessible to all entrepreneurs online, with the aim of providing necessary information in one place.

---

Keywords:  
startup companies, human resources, human resources management

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TILAAJA.....	8
	2.1 Digisys Oy.....	8
	2.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja tarve.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN KÄSITTEITÄ.....	9
	3.1 Startup-yritykset.....	9
	3.2 HR.....	9
	3.3 Työoikeus ja -lainsäädäntö.....	10
	3.4 Uusyrityskeskus.....	10
	3.5 Innovaatio.....	11
4	TIETOPERUSTA.....	12
	4.1 Startup-yritys.....	12
	4.2 Yrityksen elinkaariteoriamalli (Life cycle theory).....	13
	4.3 Yrityksen kompleksisuusteoriamalli (Complexity theory).....	15
	4.4 Yrityksen Kuolemanlaakso -teoria (The Valley of Death).....	16
	4.5 Suomen työoikeus ja -lainsäädäntö.....	18
	4.6 Lakisäätteiset henkilöstöasiat.....	20
	4.7 Henkilöstö yrityksen menestystekijänä.....	24
	4.8 Itseohjautuva vs. hierarkkinen organisaatiokulttuuri.....	26
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	29
	5.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja tutkimusote.....	29

5.2 Kehittämistyön aineistonhankintamenetelmät .....	30
5.3 Kehittämistyön aineiston analysointimenetelmät .....	31
5.4 Kehittämistyön prosessin arviointi .....	33
6 TULOKSET .....	35
6.1 Haastatteluiden tulokset .....	35
6.2 Lomakekyselyn tulokset .....	45
7 ANALYYSI JA TULOKSET .....	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	60
8.1 Haastattelukysymykset .....	60
8.2 Lomakekyselyn saatekirje ja lomakekyselyn kysymykset .....	60
8.3 Opinnäytetyön tuotos .....	67

## **1.1 Lomakekyselyn saatekirje ja lomakekyselyn kysymykset**

## 2 JOHDANTO

Suomalainen startup-maailma kulkee Yhdysvaltojen startup-buumin perässä kohti valtavaa menestystä ja kasvua. Vuonna 2017 uutisoitiinkin, että Suomessa startup-yrityksiin sijoitettiin eniten riskirahaa koko Euroopassa (Järvenpää 2017). Vaikka kehityssuunta onkin meidän näkökulmastamme loistava, kytee nuorissa, tuoreissa yrityksissä myös isoja riskejä. Kun liiketoiminnassa on niin sanotusti iso vaihe silmässä ja kasvun tavoittelu on kovaa, unohtuvat lakisääteiset henkilöstöasiat helposti taka-alalle. Suomen lainsäädännöstä löytyy useita kokonaisia lakeja sekä yksittäisiä pykäläliittyen työnantajana toimimiseen ja työnantajien velvollisuuksiin työntekijöitään kohtaan. Millainen aikapommi kytee siis nykyisessä startup-yrityskulttuurissa, jossa motivaatio, tekemisen palo ja työn imu vievät yritystä eteenpäin? Mitä tapahtuu yksittäiselle työntekijälle, joka ei pysy edistysvauhdissa mukana, kuka puolustaa hänen oikeuksiaan?

Opinnäytetyössäni haluan selvittää, kuinka henkilöstöön liittyvät velvollisuudet ovat nykyisellään hoidettu suomalaisissa startup-yrityksissä ja millaista tukea yrittäjät kaipaavat aiheen ympäriltä. Näiden kysymysten pohjalta muotoutuivat tutkimuskysymykset, jotka ovat:

1. Mikä on suomalaisten startup-yritysten lakisääteisten henkilöstöasioiden nykytila?
2. Millaisilla toimilla lakisääteisten henkilöstöasioiden tilannetta startup-yrityksissä voitaisiin kehittää?
3. Millaista apua startup-yrittäjät kokevat kaipaavansa henkilöstöasioihin?

Opinnäytetyön tilaaja on tuore startup-yrittäjä, joka ymmärtää, että henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista tulee huolehtia, ja että aiheen ympärille on koottu paljon lainsäädäntöä. Tilaaja on kuitenkin realistinen ja tiedostaa, ettei yrittäjä voi olla jokaisen aihealueen ammattilainen. Kaikki aika, jonka yrittäjä kuluttaa henkilöstöasioihin, kirjanpitoon, markkinointiin tai muihin yritystoiminnan tukitoimintoihin, on pois ydinliiketoiminnasta. Tämä myös laskee motivaatiota näihin toimintoihin panostamisessa.

Alustavana hypoteesinä opinnäytetyössäni onkin, että suurin osa startup-yrittäjistä tietää, että yritykseen henkilöstöä palkattaessa työnantajalle muodostuu velvollisuuksia heitä kohtaan, mutta yrittäjät eivät tarkalleen tiedä, mitä nämä velvoitteet ovat ja kuinka ne tulisi täyttää. Hypoteesin oikeellisuutta sekä yritysten nykytilannetta lähdetään opinnäytetyössäni kartoittamaan yrittäjille suoritettavalla sähköisellä kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksesta saatuja tietoja täydennetään suorittamalla puolistrukturoituja haastatteluja uusyrityskeskusten yritysneuvojille

sekä startup-koordinaattoreille. Haastatteluista kerätään neuvojen kokemuksia startup-yrittäjien yhteydenotoista sekä kysymyksistä henkilöstöasioiden hoitoon liittyen.

Jotta opinnäytetyön lähtökohdat ovat selvät, tietoperustassa tutustutaan startup-yrityksiin ja niistä tehtyihin tutkimuksiin, Suomen työlainsäädäntöön ja sen perustaan sekä erilaisiin teorioihin liittyen tuoreisiin yrityksiin sekä niiden menestykseen. Mielestäni oli myös tärkeää tutustua henkilöstön suoraan vaikutukseen yrityksen menestyksen tekijänä sekä tutustua yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin suhdetta henkilöstön tehokkuuteen.

Opinnäytetyön tuotoksena muodostuu menetelmien pohjalta koottu näkemys startup-yritysten henkilöstöasioiden nykytilasta sekä ns. toivelista siitä, millaista apua startup-yrittäjille tulisi tarjota työnantajana toimimiseen. Tämän pohjalta luodaan sähköinen opas työnantajan lakisääteisistä velvoitteista, jossa painopisteenä on startup-yrittäjien erityisesti esiin nostamat haastavat aihealueet.

## 3 KEHITTÄMISTYÖN TILAAJA

### 3.1 Digisys Oy

Kehittämistyön tilaajayritys on vuonna 2022 perustettu asiantuntija- konsulttipalveluita tarjoava Digisys Oy. Digisys tarjoaa asiakkailleen turvallisuusteknologiaan ja digitalisaatioon liittyviä asiantuntijapalveluita aina kartoituksista kilpailutuksiin, projektinjohtoon sekä turvatekniikka ja paloturvallisuus asennuksista pääkäyttöpalveluihin.

Digisys Oy:n neljä liiketoiminta-aluetta ovat: digitalisaatio, konsultointi ja asiantuntijapalvelut, turvatekniikka sekä paloturvallisuus. Digisysin tavoitteena on luoda vastuullisia teknologisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat asiakkaille turvallisen ja huolettoman yritystoiminnan.

### 3.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja tarve

Opinnäytetyöyhteistyöhön lähdettiin tilaajan tarpeesta ymmärtää paremmin, millaisia lakisääteisiä velvoitteita työnantajalle muodostuu työntekijöiden palkkaamisen myötä. Tilaajalla oli vahva tarve toimia alusta alkaen lain kirjaimen mukaan ja täyttää ainakin vähimmäisvaatimukset. Kun yritystoiminta olisi saatu kunnolla käyntiin, olisi mahdollista panostaa henkilöstöasioihin enemmänkin. Vaikka tilaajalla oman näkemyksensä mukaan olikin perustietämys työnantajan velvoitteista, ei hän koe tämän olevan ydinosaamistaan ja toivoi avukseen opasta, josta kaikki tarvittava tieto löytyisi yksistä kansista. Tilaaja tiedostaa, että lähes kaikki maailman tieto löytyy myös internetistä, mutta siinä piilee riski, kun kuka tahansa voi antaa oman näkemyksensä.

Koska tilaajan oma liiketoiminta koskee turvallisuusalaa, on hyvin tärkeää täyttää kaikki lakisääteiset velvollisuudet. Pienetkin rikkomukset ja sanktiot voivat aiheuttaa haasteita viranomaisten myöntämien lupien ja oikeuksien kanssa. Tilaajalla on myös aiemmasta historiastaan kokemuksia sekä hyvästä että huonosta henkilöstöasioiden hoidosta ja vahva halu hoitaa asiat itse kerralla oikein.

Tilaaja näkee, että opinnäytetyön tuotoksena syntyvä HR-käsikirja startup-yrittäjien tarpeisiin ei palvele vain Digisysia, vaan mahdollisesti kaikkia suomalaisia aloittelevia yrittäjiä. Tilaaja näkee oppaassa myös mahdollisia liiketoimintatilaisuuksia, jolloin oppaan kylkeen voisi tarjota räätälöityjä henkilöstöasioiden kartoituspalveluita sekä opastusta ja neuvontaa.



## 4 OPINNÄYTETYÖN KÄSITTEITÄ

### 4.1 Startup-yritykset

Startup-yrityksille ei ole yhtä yhtenäistä ja virallisesti hyväksyttyä määritelmää. Yhteistä kaikille suomalaisille määritelmille on kuitenkin seuraavat neljä tekijää: Startup-yritys on nuori, nopeasti kasvava, kansainvälistyvä sekä pk-yritys. (Leino 2022.)

Kielenhuollon tiedotuslehti Kielikello kuvailee startup-yrityksiä enintään muutaman vuoden ikäiseksi, innovatiivisiin ideoihin perustuvaksi yritykseksi, joka on vasta kehittämässä ensimmäistä tuotettaan eikä siis tuota vielä voittoa. Nuoren iän lisäksi startup-yrityksiä erityisesti yhdistää nopean kasvun tavoittelu. (Moilanen 2013.) Business Finland taas yhtyy muuten Kielikellon sekä Leinon käsityksiin startup-yritysten määrittelystä, mutta he rajaavat startup-yrityksen aina 5 ikävuoteen saakka ja näin ollen ne saavat myös tuottaa jo voittoaakin (Business Finland 2022).

Startup-yritysten määritelmiä on lähes yhtä monta kuin on määrittelijöitäkin. Suomessa vallalla olevissa käsityksissä korostuvat tarjottavan tuotteen tai palvelun innovatiivisuus ja yrityksen nuori ikä (Järvinen & Kari 2017, 174). Vallalla on myös asenne, joka korostaa yritteliästä ja lannistumatonta asennetta, nimittäin yrittäjä voi joutua kokeilemaan useita eri liiketoimintamalleja, tuotteita ja palveluita, ennen kuin idea lähtee lentoon (Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018, 79). Järvilehto (2018, 53–55) kuvaa kirjassaan startupin matkaa ”oikeaksi” yritykseksi kiitotienä, yrityksen liikeidean on nimittäin lähdettävä lentoon ennen kuin kiitotie päättyy.

### 4.2 HR

HR on lyhenne englanninkielisistä sanoista Human Resources eli suoraan käännettynä henkilöstöresurssit. HR-toiminnoista on vuosien saatossa käytetty suomen kielessä useita eri sanoja, jotka kaikki painottavat hieman eri asioita. Aiemmin käytettiin laajalti termiä henkilöstöhallinto, joka viittaa toiminnan hallinnollisiin puoliin, kuten palkka- ja koulutusjärjestelmien luontiin ja ylläpitoon, työsopimusten laadintaan sekä esimerkiksi työterveyshuollon järjestämiseen. Tämä termi ei kuitenkaan enää vastaa HR:n dynaamista ja moninaista henkilöstöjohtamisen toimintakenttää. Termillä henkilöstötoiminnot voidaan viitata HR:n eri toiminnallisiin osiin, kuten rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen tai palkitseminen, mutta tämäkin termi viittaa vain pieneen osaan laajaa kokonaisuutta. (Viitala 2014, 20–22.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation osaa, jonka erityisenä tehtävänä on maksimoida henkilöstön suoritustaso yritysjohtajan strategian toteuttamiseksi. Henkilöstöjohtaminen keskittyy siihen, kuinka henkilöstöä johdetaan yrityksen sisällä, mukaan lukien erilaiset ohjeistukset, säännöt ja järjestelmät. (Rihan 1998.) Jotta henkilöstöjohtamisen päätavoite strategiaa tukevana toimintana täyttyy, tulee sen huolehtia henkilöstön määrän riittävydestä, pätevyydestä ja oikeasta kohdennuksesta. Henkilöstöjohtamisen toimintakenttään kuuluukin esimerkiksi seuraavia käytännönläheisiä tehtäviä: henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja erilaiset lakisääteiset asiat ja dokumentit. Kaikkia näitä edellä mainittuja henkilöstöjohtamisen osa-alueita voidaan tarkastella ja toteuttaa yrityksen strategisesta näkökulmasta, jolloin se parhaalla mahdollisella tavalla tukee liiketoiminnan kehittymistä ja menestystä. (Viitala 2014, 41–42.)

Hyvänä esimerkkinä yksinkertaisesta termijaosta HR:n saralla on jako HRM:n (Human Resources Management) ja HRD:n (Human Resources Development) kategorioihin. HRM tarkoittaa yleisesti ottaen kaikkea hallinnollista ja lainsäädännön vaatimia HR-toimintoja, kuten esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelulliset asiat, rekrytoinnin ja palkkahallinnon järjestämisen. HRD sisältää taas enemmän strategisia ja organisaation kehittymiseen ja menestykseen liittyviä toimintoja, kuten henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen sekä erilainen pitkän tähtäimen suunnittelu. (Richman 2015, 120–124).

Tässä työssä on päätetty käyttää termejä HR ja henkilöstöasiat kattamaan kaikki sen alatermit ja käsitteet.

### **4.3 Työoikeus ja -lainsäädäntö**

Työoikeus on oikeusala, joka nimensä mukaisesti koostuu työsuhdetta koskevista ja siihen liittyvistä säännöksistä. Se sisältää niin yksittäisen työntekijän ja tämän työnantajan välistä lainsäädäntöä kuin myös eri työntekijä- ja työnantajajyhdistysten välistä toimintaa koskevaa lainsäädäntöä. Esimerkkejä työlainsäädännöstä ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, työehtosopimuslaki sekä yhteistoimintalaki. (Paanetoja 2008, 10.)

### **4.4 Uusyrittyskeskus**

Suomen Uusyrittyskeskukset ry on riippumaton ja puolueeton yhdistys (Uusyrittyskeskus 2022b), jonka tehtävänä on edistää kestävästä yritystoiminnan syntymistä Suomeen. Suomen

Uusyrityskeskukset ry:n verkostoon kuuluu 31 uusyrityskeskusta ympäri Suomen ja ne tarjoavat maksutonta, luottamuksellista ja kaikille avointa yritysneuvontaa. Uusyrityskeskusten kohderyhmänä ovat yrittäjiksi aikovat henkilöt ja tuoreet yrittäjät, jotka kaipaavat apua ja neuvoja kannattavan yritystoiminnan kehittämiseen. Uusyrityskeskuksista saa apua niin liikeidea kehittelyyn, liiketoimintasuunnitelman luomiseen, kuin myös lakisääteisiin velvoitteisiin. (Uusyrityskeskus 2022a.)

## **4.5 Innovaatio**

Innovaatio on prosessi, jossa nähdään ja tunnistetaan tarpeita ja innovoidaan niihin ratkaisuja, jotka voidaan levittää tarvittaessa laajaankin käyttöön (Pernaa 2013). Yksinkertaisesti ajateltuna innovaatio on jonkin uuden idean onnistunutta hyödyntämistä (Harbour & Blackman, 2006). Yrity maailmassa innovaatio käsitetään usein jonakin, joka luo uutta arvoa melkein pä mihin tahansa, kunhan innovaation toteutus käytännössä täyttää markkinan toiveet ja tarpeet (Onkvisit Sak & Shaw J., 1989).

Innovaation käsitteitä on maailmassa lähes yhtä monia, kuin on käsitteen käyttäjiäkin. Lähes jokainen julkaisija, tutkija ja kirjailija määrittelee innovaation käsitteen uudelleen ja käyttää teoksessaan omaa määritelmäänsä. (Tabas, Polák & Beranová, 2010.) Usein innovaatiot liitetään yrity maailmassa juuri startup-yrityksiin, viittaahan jo käsite startup johonkin uuteen, kekseliääseen, toistettavaan ja helposti skaalattavaan tuotteeseen tai uuteen tapaan tarjota palvelua.

## 5 TIETOPERUSTA

### 5.1 Startup-yritys

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee startup yritykseksi kaikki nuoret, pienehköt, itsenäiset ja yksityiset yritykset, joilla on potentiaalia kasvuun. Tämän määritelmän mukaisesti joka 20. suomalainen yritys täyttää startup-yrityksen määritelmän. Vuosittain Suomessa perustetaan edellä mainitun startup-yrityksen määritelmän täyttäviä yrityksiä 4 000–5 000 kpl ja näistä kohtuulliseen kasvuun seuraavan kolmen vuoden aikana yltää 6–7 % eli n. 300 yritystä. (Ali-Yrkkö, Kotiranta & Ylhäinen 2017, 16.)

Startup-yritykset keskittyvät lähinnä muutamille niiden toimintamallille sopivimmille toimialalle. Suurin osa startup-yrityksistä (noin kolmannes) toimii tietointensiivisten palveluiden tarjoamisen parissa, lähes joka neljännes tarjoaa muita palveluita, hieman yli neljännes toimii rakennusalaalla, joka kuudes kaupan alalla, alle kymmenes teollisuudessa ja noin prosentti alkutuotannossa. Startup-yritysten maantieteellinen sijainti päätoimipaikan mukaan jakaantuu samoin kuin muunkin yrityskannan jakauma, 40 % vuoden 2011 uusien startup-yrityksien päätoimipaikka sijaitsi Uudenmaan ELY-keskuksen alueella. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 20–21.)

Steve Blank on pohjoisamerikkalainen Piilaaksossa vaikuttanut sarjayrittäjä, Stanfordin yliopiston vieraileva professori, kirjailija sekä puhuja (Leino 2022), jonka ajatusten pohjalta Eric Ries kehitti laajalti tunnetun Lean startup -liikkeen epäonnistuttuaan pahasti ensimmäisen startup-yrityksensä kanssa (Archer 2018). Nobel (2011) sekä Blank (2013) kiteyttävät Lean Startup -metodin seuraavasti: Sen sijaan, että yritys käyttää tuhottomasti aikaa ja rahaa liiketoimintamallinsa, strategiansa ja valmiin tuotteen kehittämiseen, Lean Startup -mallissa tuote tuodaan markkinoille mahdollisimman nopealla aikataululla ja ensimmäisenä raakaversiona. Tällöin tuotetta voidaan muokata ja kehittää eteenpäin asiakaspalautteen perusteella ja luoda lopputuote, jolla on varmasti kysyntää markkinoilla. Näin vältetään perinteinen startup-yritysten sudenkuoppa, jossa pitkään ja huolellisesti kehitetylle tuotteelle tai palvelulle ei löydy kysyntää tai joka ei vastaa kuluttajien tarpeita. Lean Startupin toimintamalli kertoo nopeasti, onko markkinoilla kysyntää kyseiselle tuotteelle tai palvelulle, mutta mallin kompastuskivenä saattavat olla liian kova veto markkinoille, jolloin varsinainen yritystoiminnan pyöritys sekä sen tukitoiminnot jäävät hunningolle. (Lean Startup Co. 2022.)

Blank (2011) jakaa startup-yritykset kuuteen eri kategoriaan: elämäntapa-startup (lifestyle startup), pienyritys-startup (small business startup), skaalautuva-startup (scalable startup), ostettava-startup (buyable startup), sosiaalinen-startup (social startup), suuren yrityksen sisäinen startup (large company startup). Elämäntapa-startup on yritys, jonka yrittäjä on perustanut koska nauttii aiheesta ja se antaa sisältöä elämään, pienyritys-startup taas on pienyritys, jonka päätavoitteena on tuottaa tarpeeksi voittoa yrittäjän elättämiseen. Skaalautuvan startup-yrityksen tavoitteena on kasvaa räjähdysmäisesti ja saavuttaa suuri asiakaskunta. Tällaisista startuppeista hyviä esimerkkejä ovat Silicon Valleystä aloittaneet Google, Skype, Facebook ja Twitter. Ostettavien startup-yritysten ideana on kasvattaa yritys, jonka voi myydä suuremmalle yhtiölle, joka on kiinnostunut startupin innovaatiosta tai liiketoimintamallista. Sosiaalisen startup-yrityksen Blank määrittelee yritykseksi, jonka toimintaperiaatteena on luoda maailmasta parempi paikka. Vaikka sosiaaliset startupit voivat olla aivan yhtä kunnianhimoisia tai intohimoisia kuin muutkin startupit, voivat ne myös toimia esimerkiksi voittoa tavoittelemattomina, hyväntekeväisyysjärjestöinä tai näiden hybridinä. Suurten yritysten sisäisillä startupeilla Blank viittaa suurten yritysten sisällä toimiviin, yrityksen toiminnasta riippumattomiin startup-yrityksiin, joiden tarkoitus on kehittää innovatiivisia tuotteita ja toimintamalleja suuren yrityksen käyttöön. (Blank 2011.)

Blankin ajatuksia startup-yrityksistä ja -yrittäjyydestä pidetään yksinä alan johtotähdistä, eikä startup-yrityksistä useinkaan ole mielekästä puhua ilman hänen mainitsemistaan. Useimmat menestystä kaipaavat tuoreet startup-yrittäjät ovat tutustuneet Blankin ajatuksiin yrittäjyydestä ja päätyvät tätä kautta pohtimaan omaa yritystoimintansa nykyistä ja tulevia vaiheita. Tämä antaa mahdollisuuden varautua etukäteen mahdollisiin tuleviin sudenkuoppiin, jotka jokainen tuore yrittäjä jossain määrin kohtaa.

## 5.2 Yrityksen elinkaariteoriamalli (Life cycle theory)

Yrityksen elinkaariteoriamalli perustuu siihen olettamukseen, että yritys käy elinkaarensa aikana läpi useita eri kehitysvaiheita. Elinkaariteoriamalleihin sisältyy perinteisesti yrityksen jaksollisia vaiheita, kuten esimerkiksi perustamisvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja jopa taantumavaihe. Vaiheiden määrä vaihtelee tutkimusten mukaan kolmesta vaiheesta aina jopa kymmeneen erilaiseen yrityksen elinkaaren vaiheeseen. Yrityksen kehitys elinkaariajattelussa harvoin on lineaarista, vaan kehityskulussa vaihtelevat niin tasaiset ja rauhalliset, niin kutsutut

evolutionaariset vaiheet, kuin myös vähemmän rauhalliset, revolutionaariset vaiheet. Elinkaariteorian eduksi on ajateltu, että sen avulla yrityksen johto voi suunnitella yrityksen tulevaisuutta pidemmällä tähtäimellä ja ennakoida, sekä toivottavasti välttää, tulevien vaiheiden yleiset sudenkuopat. (Aho & Kaivo-oja 2014.)

Kenties kaikkien aikojen tunnetuin tutkimus elinkaariteoriamaallista on Neil C. Churchillin ja Virginia L. Lewisin vuonna 1983 julkaisema ”The Five Stages of Small Business Growth” -tutkimus. Sen mukaan pienen yrityksen kehityksessä on viisi vaihetta: olemassaolo (”existence”), selviytyminen (”survival”), menestys (”success”), lentoon lähtö (”take-off”) ja resurssien kypsyys (”resource maturity”). (Churchill & Lewis 1983.)

Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjän huomion tulee keskittyä kolmeen pääasiaan: varojen keräämiseen, yrityksen asiakaskunnan laajentamiseen ja laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Olemassaolo-vaiheessa omistaja on näennäisesti yhtä kuin yrityksensä ja hänen tehtävänsä on vakiinnuttaa yrityksen liiketoimintamalli. Jos omistaja ei tässä vaiheessa täytä yrityksen menestyksen perusedellytyksiä, jotka vaativat yrittäjältä suuria ajallisia ja taloudellisia ponnistuksia, ei yritys tule selviytymään. Näin käy valitettavasti suurelle osalle tuoreita yrityksiä. Jos taas yritys täyttää yritystoiminnan perusedellytykset, siirtyy se pikkuhiljaa seuraavaan vaiheeseen: selviytymiseen. (Talerico 2019.)

Selviytymisvaiheessa yrityksellä on jo hyvä määrä tyytyväisiä asiakkaita. Suurimmat haasteet liittyvät tulovirtojen ja menojen tasapainottamiseen ja tulevan kasvun taloudelliseen mahdollistamiseen. Usein selviytymisvaiheen yritykset pyörivät vielä vahvasti yrittäjän ympärillä, vaikka muutamia työntekijöitä onkin jo saatettu palkata. Kolmannessa, menestysvaiheessa, yrityksen tukipilareina toimivat vakaus ja tuottavuus. Viimeistään tässä vaiheessa yrittäjän on tullut jakaa vastuita muille luotettaville johtajille ja tehdä päätös siitä, minkä haluaa olevan oma rooli yrityksen tulevaisuudessa, jäädäkö taka-alalle ja nauttia työnsä hedelmistä vai jatkaako yrityksen kasvattamista ja kehittämistä? (Talerico 2019.)

Jos yrittäjä päättää jatkaa yrityksen kasvatusta menestysvaiheen jälkeen, siirtyy yritys lentoon lähtö -vaiheeseen, jossa suurimmat haasteet keskittyvät vakaan kasvun takaamiseen ja siihen rahoituksen löytämiseen. Tässä vaiheessa käytännön toiminnasta ja strategiasta alkaa viimeistään tulla entistä rakenteellisempaa ja osaavien johtajien operoimaa toimintaa. Yrittäjä ja yritys ovat eriytyneet toisistaan, vaikka yrittäjä todennäköisesti enemmistöomistajana pitääkin suurta osaa sanavallasta hallussaan. Viimeisessä, resurssien kypsyys -vaiheessa, suurimpina haasteina

on lujittaa ja kontrolloida nopeasta kasvusta saavutettua taloudellista vakautta sekä säilyttää pienen yrityksen ketteryys ja yrittäjähenkkinen asenne. Jos näissä tavoitteissa onnistutaan, on yrityksellä mahdollisuus saavuttaa ja säilyttää asemansa markkinajohtajana ja menestyä. Jos yritys kuitenkin menettää ketteryytensä ja innovatiivisen asenteensa, kuten suuremmissa ja vaakaissa yrityksissä saattaa käydä, on sillä vaarana luisua kuudenteen, niin kutsuttuun ossifikaation eli luutumisen vaiheeseen. Tällöin on todennäköistä, että tuoreet kilpailijat, jotka ovat vielä säilyttäneet innovatiivisen otteensa ja yrittäjähenkkinen asenteensa, rynnistävät ohi markkinoilla. (Churchill & Lewis 1983.)

Vaikka yrityksen elinkaariteoriamalli on hyvin suosittu tapa kuvata pienten yritysten kehitystä, on mallia kritisoitu sen konseptimaisuudesta ja vahvasta yksinkertaistamisesta. Kriitikoiden mielestä malli antaa hyviä esimerkkejä mahdollisista eteen tulevista tilanteista, mutta että todellisuus yrittäjänä haastaa paljon enemmän pienen yrityksen haasteiden selättämiseen kuin mallit koskaan voivat opettaa. (Talerico 2019.) Näin ollen, malli antaa hyvää osviittaa yrittäjälle mahdollisista eteen tulevista haasteista, mutta proaktiivinen yrittäjä osaa varautua myös ennakoinnattomiin haasteisiin.

Elinkaariteoriamalli antaa yrittäjälle mahdollisuuden pohtia hyvissä ajoin, millaisia tulevia henkilöstöhallinnon haasteita kuhunkin vaiheeseen saattaa sisältyä. Esimerkiksi ensimmäisissä olemassaolo- ja selviytymisvaiheessa yrittäjän on hyvä pohtia, kuinka taloudelliset sekä henkiset resurssit saa kohtaamaan aivan yritystoiminnan alussa. Onko yrittäjällä varaa palkata apuvoimia ja työvoimaa vai onko alku pakko hoitaa omin voimin? Kun yrittäjä ryhtyy työnantajaksi, on palkanmaksuun aina oltava varaa, toisaalta, jos työvoimaa ei palkkaa, riittääkö omat voimavarat yrityksen arjen hoitamiseen täysin yksin? Myöhempiin vaiheisiin varautuessaan yrittäjän kannattaa tarkastella itseään ja omaa kyvykkyyttään rehellisesti ja tehdä tämän perusteella ratkaisuja omaan rooliinsa yrityksen toiminnassa. On hyvä tiedostaa, että kaikista yrittäjistä ei ole henkilöstön johtamiseen, jos omat vahvuudet liittyvät enemmän liiketoiminnan ydintoimintaan, voi joku muu vastata henkilöstöön ja sen toimintaan liittyvistä asioista. Elinkaariteoriamalli antaa yrittäjälle mahdollisuuden varautua ennalta tuleviin haastaviin tilanteisiin, jotta ne eivät pääse yllättämään.

### 5.3 Yrityksen kompleksisuusteoriamalli (Complexity theory)

Yrityksen elinkaariteoriamalli oli pitkään vallalla oleva teoria pienen yrityksen kehityksen vaiheista, jota kuitenkin kritisoitiin rankasti sen kaavamaisuudesta ja yksinkertaistuksista. Tämän

vuoksi tutkijat kallistuvatkin nykypäivänä mieluummin kompleksisuusteorian puoleen, joka ottaa huomioon organisaatioiden yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden. Siinä missä elinkaari-teoriamalli keskittyy yrityksen perustamisen, kehittymisen ja mahdollisen kuoleman vaiheisiin, kiinnittää kompleksisuusteoria huomionsa monimutkaisuuteen ja vaihtelevuuteen. Elinkaari-teorian mukaan yrityksen on mahdollista saavuttaa vakaa ja tasapainoinen toiminnallinen tila, jossa ympäristö on ennalta-arvattava ja muutos on poikkeustilanne. Kompleksisuusteoria taas luottaa enemmän yksilölliseen näkökulmaan ja kuvaa organisaatioita hajottaviksi rakenteiksi epätasapainoisessa tilanteessa. Kompleksisuusteorian johtoajatukseksi on ympäristön jatkuva muutostila. (Tsai & Lan 2006.)

Kompleksisuusteoria kuvaa organisaatioita eräänlaisiksi ympäristön alijärjestelmiksi, jotka toimivat kuin luonto itse. Luonnossa harva asia toistuu kaavamaisesti aina samalla tavalla ja syklillä, vaan asioissa on tiettyä kaaoksellisuutta, joka luo toimivan kokonaisuuden. Esimerkkinä voidaan käyttää vesipyörrettä, joka saa voimansa virtauksesta ja sisäänpäin vyöryvästä vedestä, tämä voima pitää pyörteen jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Samalla tavalla startup-yritykset syövät valtavasti resursseja, jotka pitävät yrityksen toiminnassa, liikkeessä ja jatkuvan muutoksen tilassa. Mitä nopeammin yritys voi sopeutua ympäristön muutokseen, sitä joustavampi ja todennäköisesti menestyvämpi se on. (Tsai & Lan 2006.)

Yrittäjän on siis hyvä varautua ennakkoon usein pieniä yrityksiä kohtaaviin ongelmatilanteisiin. Yrittäjän on tärkeää myös ymmärtää jatkuvan muutoksen tila ja olla valmis sopeutumaan muutoksiin niin markkinassa kuin toimintaympäristössäkään. Hyvänä esimerkkinä voidaan ajatella koronapandemiaa, joka yllätti kaikki yrittäjät. Vain yritykset, joilla oli kyky sopeutua muuttuvaan tilanteeseen, selviytyivät vaikeista ajoista ja muutoksesta.

#### **5.4 Yrityksen Kuolemanlaakso -teoria (The Valley of Death)**

Kuolemanlaaksoksi kutsutaan tuoreen yrityksen haastavaa hetkeä tai ajanjaksoa, jolloin menestyksestä ja yrityksen selviytymisestä ei ole varmuutta. Usein kuolemanlaakso kohdataan yritystoiminnan 3 ensimmäisen toimintavuoden aikana. (Fennia 2020.) Jokainen tuore yritys ei kuitenkaan päädy aina kuolemanlaaksoon, vaan se kohtaa noin joka toista yritystä. Kuolemanlaakso nimitys tulee Yhdysvaltain Kaliforniassa sijaitsevasta Death Valley -autiomaasta, joka on karu, kuumottava ja tukahduttava paikka, aivan kuten yrityksenkin kuolemanlaakso. Molemmissa on mahdollista selviytyä lyhyitä ajanjaksoja, mutta sinne ei halua jäädä oleskelemaan, vaan poistuminen kannattaa suorittaa mahdollisimman pikaisesti. (Olshin 2022.)



Suomessa vain joka toinen yritys toimii enää viiden vuoden kuluttua yritystoiminnan aloittamisesta. Koulutukset, joissa opetetaan yritystoimintaa ja sen käynnistämistä, opettavat opiskelijoille myös yritystoiminnan hallittua alasajoa. Tämähän on vain järkevää, kun joka toinen yritys kohtaa loppunsa pian. (Huuhko & Saintula 2018.) Pulkkinen kertoo kuolemanlaakson johtuvan kassavirran kääntymisestä negatiiviseksi, yleensä näin käy tuoreelle yritykselle alkupääoman ehtyessä. Aloittava yritys saa usein rahoitusta, esimerkiksi erilaisia starttirahoja, ja tämä pitää kassavirran positiivisena jonkin aikaa ja auttaa toiminnan käynnistämisessä. Jos kuitenkin aloitusvaiheessa ei saavuteta tarpeellista markkinaosuutta, lähtee kassavirta laskuun ja syöksykierre on valmis. (Pulkkinen 2012, 30–31.)

Kun kassavirta on lähtenyt painumaan miinuksien puolelle, on kehityskulkua enää hankalaa pysäyttää. Tässä vaiheessa helpottavaa olisi saada yritykselle lisää rahoitusta, mutta tämä osoittautuu usein haastavaksi. Mahdollisilla rahoittajilla ei ole luottamusta yritystoiminnan elpymiseen ja jaloilleen pääsyyn, joten lisärahoitusta ei anneta. Pulkkinen mukaan tilanne on haastava ristiriita, sillä rahoittajat tulisi vakuuttaa näyttämällä heille yritystoiminnan kasvua, mutta kasvua on vaikeaa saavuttaa ilman rahoitusta. (Pulkkinen 2012, 30–31; Ashby 2023.)

Joka kolmas kuolemanlaaksoon joutuva yritys ei pääse sieltä pois. Haasteen aiheuttaa se, että potentiaaliset rahoittajat vertaavat usein mahdollisia tulevia tuottoja vielä toiminnan alkuvaiheessa olevan yritystoiminnan suuriin riskeihin. Avaintekijänä Kuolemanlaaksosta pois pääsemiseen katsotaan olevan yrittäjän tiedostava asenne yrityksensä tärkeimmistä innovaatioista ja niistä tekijöistä, joiden selviytyminen on yritystoiminnan jatkumisen ja oikeaan suuntaan kehittymisen kannalta välttämätöntä. (McIntyre 2014, 238–240.) Kuitenkin hyvällä rahoituksen ja markkinoinnin suunnittelulla ennakkoon voidaan kuolemanlaakso välttää jopa kokonaan (Pulkkinen 2012, 31).

Siinä missä Kuolemanlaakso saattaa olla yrityksen loppu, miettii vastuullinen yrittäjä myös työntekijöidensä kohtaloa. Jotta yritystoiminta voidaan pitää käynnissä, voidaan työntekijöistä, tai suuresta osasta heistä, joutua luopumaan. Näissä tilanteissa tuore yrittäjä toimii usein automaatiolla ja saattaa jättää monta lakisääteistä välivaihetta huomiotta, koska päämääränä on yritystoiminnan pelastaminen. On kuitenkin tärkeää pysähtyä ja varmistaa, että mahdolliset työvoiman uudelleen järjestelyt tehdään lakien ja pykälien mukaan. Järkevä yrittäjä pysähtyy tässä kohtaa myös miettimään, onko yritystä mahdollista pelastaa ilman työntekijöitä, ja mitä tapah-

tuu yritystoiminnan mahdollisesti toipuessa. Lainsäädäntö antaa monia vaihtoehtoja työntekijöiden irtisanomiselle, joita kannattaa ehdottomasti pohtia. Muutosneuvotteluprosessiin on hyvä perehtyä jo ennen kuin todellinen tilanne tulee vastaan. (Työsuojelu.fi 2024.)

## 5.5 Suomen työoikeus ja -lainsäädäntö

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat lakisääteiset HR-asiat. Tällöin on tärkeää ymmärtää suomalaisen työolainsäädännön taustat ja historia. Miksi Suomen laki ottaa niin vahvasti kantaa työntekijän oikeuksiin sekä työnantajan velvollisuuksiin? Miksi työnantajalla on niin paljon vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta?

Suomen työolainsäädännön historia on lähtöisin toisen maailmansodan jälkimainingeista. Tällöin suomalaisten palkkatyöntekijöiden määrät lähtivät ripeään kasvuun teollistumisen ja tehdastyön lisääntyessä. Tällöin katsottiin tarpeelliseksi luoda erilaisia säännöksiä työntekijöiden ja työnantajien välisiin sopimuksiin ja työsuhteiden reunaehdoiksi. Työsuhdetta terminä pidetäänkin vielä nykypäivänäkin työoikeuden peruskäsitteenä, johon kaikki työoikeudessa pohjaa. Nykysuomessa palkkatyöntekijöitä erilaisissa työsuhteissa on noin 2 miljoonaa. (Koskinen, Kairinen, Nieminen, Nordström, Ullakonoja & Valkonen 2004, Työoikeuden käsite ja järjestelmä.)

Koska työsuhdetta pidetään työoikeuden peruskäsitteenä, on se tullut määritellä tarkasti. Tämä määrittely on löydettävissä työsopimuslain 1. luvun §1 ja se kuuluu näin:

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta.

Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työsuhteen määrittely on tärkeää, jotta voidaan varmentaa, milloin lainsäädäntöä aletaan noudattaa tilanteissa. Työolainsäädännön noudattaminen astuu siis voimaan, kun työsuhteen määrittelyn ehdot täyttyvät. Näistä ehdoista tärkeimmät ovat, että työtä suoritetaan työnantajan valvonnan ja johdon alaisena sekä jonkinlaista vastiketta vastaan. Kun nämä ehdot täyttyvät, tulee tilanteessa noudattaa työolainsäädäntöä. Yleisesti näin käy, kun työntekijä ryhtyy työhön ensimmä-

mäisen kerran, eli työsuhteen alkaessa, ja soveltaminen päättyy työnteon päättyessä. Osa työ-lainsäädännöstä astuu kuitenkin voimaan jo työsuhteesta sovittaessa eli heti sopimuksen solmi-misen jälkeen. (Paanetoja 2008, 11.)

Työsopimuslaki perustuu tarpeeseen suojella työsuhteen heikompaa osapuolta eli työntekijää. Tämän vuoksi hyvin suuri osa työ-lainsäädännöstä on niin sanotusti pakottavaa, eli absoluuttista (indispositiivista) lainsäädäntöä. Lakien tarkoitus on toimia vähimmäisehtoina, joista ei voida sopia edes työnantajan ja työntekijän välisellä yhteisellä sopimuksella työntekijän oikeuksia heikentävästi, ellei laissa ole annettu tähän erityistä oikeutta. Sopimukset, jotka eivät täytä lain absoluuttisia vähimmäisehtoja, ovat niiden osalta pätemättömiä. Koska kyseessä ovat vähim-mäisehdot, voidaan aina tilannekohtaisesti sopia työntekijän kannalta edullisemmista ehdoista, myös työnantajan yksipuolisella päätöksellä. (Paanetoja 2008, 12.)

Kuten jo aiemmin on mainittu, muodostui työ-lainsäädäntö alun perin suojelemaan työsuhteen heikompaa osapuolta (työntekijää) ja ohjaamaan työsuhteiden vähimmäisehtoja. Ensimmäisenä muotoituivatkin lait, joiden tarkoituksena oli taata työn turvallisuus ja vähentää työn fyysisiä vaaratekijöitä teollisessa työympäristössä. Tällaisia säädöksiä olivat esimerkiksi enimmäistyö-ajan rajoitukset sekä erityisen herkässä asemassa olevien työntekijöiden kuten lasten työnteon rajoittaminen ja hyvin nuorten lasten työnteon kieltäminen kokonaan. Varsinaisten työn fyy-sistä riskiä pienentävien lakien rinnalle luotiin vähitellen lainsäädäntöä, jolla pyrittiin vähentämään työn aiheuttamia mahdollisia sosiaalisia riskejä työntekijöille. Työntekijöiden toimeen-tulon suojaksi luotiin säädöksiä esimerkiksi lyhytaikaisen sairastumisen varalle, jolloin vas-tuuta toimeentulosta siirrettiin enemmän työnantajan harteille. Myös vuosilomat ja niiden pal-kallisuus kirjattiin lakiin. Lainsäädännöllä mahdollistettiin myös erilaiset pidemmät vapaat esi-merkiksi lapsen hoitamista tai opintojen suorittamista varten ilman uhkaa työsuhteen päätty-misestä. (Ylhäinen 2015, 56–58.)

Työ-lainsäädäntö muotoutui vähitellen ideologian varaan, jonka mukaan palkkatyönteko nähtiin yhteiskunnan taloudellisen kasvun välttämättömänä peruspilarina ja sosiaalisen tasa-arvon to-teutumisen tämän yhtenä tärkeimmistä tavoitteista. Tällä perusteella työ-lainsäädäntöä on ajan myötä muokattu entistä enemmän tukemaan työsuhteiden heikompaa puolta, vakituudessa ja kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevää työntekijää. (Ylhäinen 2015, 56–58.)

## 5.6 Lakisääteiset henkilöstöasiat

Yrittäjästä tulee työnantaja, kun hän palkkaa ensimmäisen työntekijänsä. Tällöin yrittäjää alkaa velvoittaa useat eri lait ja säädännöt. Kuten aiemmin todettiin, on työlainsäädäntö perustettu suojelemaan työsuhteen heikompa osapuolta, työntekijää. Koska tämä opinnäytetyö käsittelee lakisääteisiä henkilöstöasioita, on tärkeää avata hieman lain sisältöä. Käydään siis seuraavaksi lyhyesti läpi lainsäädännöt sekä niiden tärkeimmät sisältökohdat, jotka ovat luotu tukemaan tätä työntekijän suojelun peruseriaatetta.

**Työsopimuslaki** sisältää nimensä mukaisesti työ sopimukseen liittyvää lainsäädäntöä. Siinä sovitetaan jokaisen työ sopimuksen vähimmäisehdoista. Työsopimuslaki on työsuhteiden peruslaki, sitä noudatetaan kaikissa työsuhteissa työn laadusta riippumatta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Virkasuhteet jäävät kuitenkin työ sopimuslain ulkopuolelle, niistä säädetään erikseen virkaehtosopimuksessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a.) Työsopimuslaissa säädetään muun muassa työ sopimuksen solmimisesta, työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista, työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymisestä, työntekijän oikeudesta perhevapaisiin, työntekijän lomauttamisesta, työ sopimuksen päättämisestä, vahingonkorvausvelvollisuudesta, pätemättömien ja kohtuuttomien ehtojen vaikutuksista, kansainvälisluontoisista työ sopimuksista sekä työntekijöiden edustajien asemasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 3).

**Työaikalaki** määrittelee säännöllisen työajan päivittäisen ja viikoittaisen enimmäistyöajan, ylityön, työvuorojen väliset lepoajat sekä työaikakirjanpito velvoitteen. Työajasta sovittaessa voidaan sopia liukuvasta työajasta tai työajan tasoittumisesta tietylle ajanjaksolle. Tasoittumisjakson tulee kuitenkin noudattaa työaikalakia sekä alan yleistä työehtosopimusta. Työaikalaki määrittelee työajan ajaksi, jonka työntekijä suorittaa työtä tai on työpaikalla työnantajan käytettävissä. Yleisesti ottaen työaikaan ei lueta päivittäisiä taukoja, mikäli työntekijä on oikeutettu niiden aikana poistumaan työpaikalta eikä päivittäisiä matka-aikoja, ellei se ole luettavissa samalla olevan osa työsuoritusta. Näistä määritelmistä voidaan poiketa työehtosopimuksissa. Työaikalain osalta työnantajan tärkein velvollisuus on vastata työaikakirjanpidosta ja sen oikeellisuudesta, se tulee voida esittää työsuojelutarkastajan, luottamus henkilön tai työsuojeluvaltuutetun pyynnöstä. Työnantajan tulee myös huolehtia mahdollisia alle 18-vuotiaita työntekijöitä koskevien erityisten säädösten toteutumisesta. (Työsuojelu.fi 2022a.)

**Vuosilomalakia** sovelletaan työ- ja virkasuhteissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, lain soveltamisalan ulkopuolelle jäävät kuitenkin muun muassa merimiehet, perhe- ja omaishoitajat sekä osa opetushenkilöstöstä. Vuosilomalaissa säädetään muun muassa vuosiloman ansainnan peruseriaatteista, määritellään lomanmääräytymisvuoden sekä täyden lomanmääräytymiskauden käsitteet, vuosiloman pituudesta sekä vuosiloman palkallisuudesta ja vuosilomapalkan määrästä. Lomaraha ei ole lakisääteinen etu, joten siitä ei säädetä vuosilomalaissa. Lomarahahan maksamisesta sovitaan erikseen työehtosopimuksilla. Vuosiloman ajankohdan päättää työnantaja lain asettamien säännösten mukaisesti, työnantajan tulee kuitenkin antaa työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi ennen loman ajankohdan päättämistä. Myös vuosilomasta kuten työajasta, on työnantajan pidettävä tarkkaa kirjapitoa, ja se on pyydettyä esitettävä työsuojelutarkastajalle, luottamushenkilölle tai työsuojeluvaltuutetulle. Myös työntekijällä tai hänen valtuuttamallaan edustajalla on oikeus pyytää vuosilomakirjanpito nähtäväkseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 5–30).

**Yhdenvertaisuuslaki** velvoittaa työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta työelämässä. Työnantaja ei saa syrjiä työntekijöitään tai työnhakijoita ja lisäksi työnantajilla on erityisvelvoitteita edistää vammaisten henkilöiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia työllistyä ja suoriutua työtehtävistään. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, kansalaisuudestaan, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, uskonnostaan tai vakaumuksestaan, kielestään, vammaisuudestaan, mielipiteestään, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Työnantajan on aktiivisesti toimillaan ehkäistävä syrjintää työpaikalla ja työnantajan, joka työllistää säännöllisesti yli 30 työntekijää on laadittava yhdenvertaisuussuunnitelma vaadittavista toimista yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Työsuojelu.fi 2022b.) Yhdenvertaisuuslain toteutumisesta työelämässä valvoo työsuojeluviranomainen. Työsuojeluviranomaisen velvollisuus on antaa syrjintää huomattaessa työnantajalle kehoitus korjata toimiansa yhdenvertaisuuslain henkeen mukaisesti ja antaa tarvittaessa uhkasakko kehotuksen noudattamatta jättämisestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b.)

**Laki yksityisyyden suojasta työelämässä** turvaa yksilön oikeutta päättää itse henkilökohtaisesti siitä, minne ja miten omia henkilötietojaan luovuttaa. Työtä hakiessa ja työsuhteessa työnantajalle tulee tuki luovuttaa joitakin henkilötietoja, jotta työnantajalla on mahdollisuus täyttää velvoitteensa, mutta peruseriaatteena on, että työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän tie-

toja vain siinä laajuudessa, joka on työsuhteen kannalta tarpeellista. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi työntekijän pätevyyttä ja koulutusta koskevat tiedot, samoin kuin tiedot työntekijän terveydellisestä sopivuudesta työtehtävään. Työtehtävien erityisluonteen takia työnantajalla saattaa olla myös oikeus tarkastaa esimerkiksi työntekijän rikosrekisteri, tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi lasten parissa tai turvallisuusalalla työskenneltäessä. Työsuhteen kannalta oleelliset tiedot tulee aina ensisijaisesti kerätä työntekijältä itseltään, muista lähteistä tietojen kerääminen edellyttää aina työntekijän suostumusta. (Paanetoja 2008, 95–96.) Suomen työelämän tietosuojalakia käsiteltäessä on hyvä mainita myös vuonna 2018 voimaan astunut EU:n tietosuoja-asetus GDPR (General Data Protection Regulation), joka asettaa yrityksille ja organisaatioille tarkat vaatimukset henkilötietojen keräämiseen, säilytykseen ja hallintaan. Asetuksen tarkoituksena on taata koko Euroopan Unionin laajuisesti työntekijöille samat oikeudet laadukkaaseen henkilötietojen käsittelyyn työelämässä. (Your Europe 2022.)

**Työturvallisuuslain** tavoitteena on, että työnantaja veloitetaan luomaan mahdollisimman turvalliset olosuhteet työn suorittamiseen. Vaikka työturvallisuuslaki on nimensä mukaisesti keskittynyt työn turvallisuuden takaamiseen, on myös muualla lainsäädännössä useita säädöksiä liittyen työn turvallisuuteen, tällaisia lakeja ovat muun muassa nuorten työntekijöiden suojelusta annetussa laissa, työsopimuslaissa, yhteistoimintalaissa ja työterveyshuoltolaissa. Työterveydestä huolehtiminen on ensisijaisesti työnantajan velvollisuus ja laki sisältääkin enimmäkseen velvoitteita työnantajalle, kuitenkin myös työntekijää on veloitettu osaltaan huolehtimaan työn turvallisuudesta. Työntekijän on muun muassa käytettävä hänelle osoitettu suojavarusteita sekä noudatettava annettuja ohjeita. Työntekijällä on myös velvoite ilmoittaa havaitsemistaan työturvallisuuspuutteista ja mikäli puutetta ei voida korjata, on työntekijän velvoite pidättäytyä työn suorittamisesta, kunnes työ voidaan suorittaa turvallisesti. Työsuojelun päätavoite on toimia ennaltaehkäisevästi niin, ettei vaaratilanteita pääse syntymään. Työnantajan tulee suorittaa erilaisia vaaratilanteiden arviointeja riskien kartoittamiseksi ja minimoimiseksi. Yleensä riskiarviointi liitetään osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa, joka on pakollinen kaikille työnantajille. Toimintaohjelman tarkoitus on kartoittaa ja rajata työympäristön riskit henkilöstölle sisältäen niin fyysiset, henkiset kuin sosiaalisetkin riskit. Työsuojelua tehdään työpaikoilla yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa. Työntekijöitä työsuojelutoimissa edustaa työntekijöiden valitsema työsuojeluvaltuutettu. Tärkeänä osana työsuojelua on työntekijöiden riittävän osaamisen suorittaviin työtehtäviin varmistaminen ja tähän liittyy työnantajan velvollisuus perehdyttää niin uudet työntekijät kuin myös työtehtävää vaihtavat työnteki-

jät tuleviin suoritettaviin tehtäviin. Perehdytysvelvoite koskee myös uusia toimintamalleja, laitteita, koneita, ohjelmistoja sekä kaikkea muuta, johon työntekijällä ei voida olettaa olevan riittävää osaamista ilman erillistä perehdytystä. Perehdytyksen määrä riippuu siis opeteltavan asian haastavuuden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten aiemman kokemuksen määrästä ja laadusta. (Paanetoja 2008, 171–182.)

**Työehtosopimuslaki** sekä työsopimuslaki velvoittavat työnantajaa noudattamaan työehtosopimuksia. Siinä missä työsopimus on työnantajan ja yksittäisen työntekijän välinen sopimus, sovitetaan työehtosopimuksella yhtä useamman työntekijän ja työnantajien välisistä ehdoista. Työehtosopimus solmitaan työnantajayhdistyksen ja työntekijäyhdistyksen tai työnantajan ja työntekijäyhdistyksen välillä. Työehtosopimus on kollektiivinen sopimus, joka määrittelee kaikkien työntekijäyhdistyksen työntekijöiden työehtoja ja se on velvoittavampi sopimus kuin työsopimus ja se asettaa raamit, joiden puitteissa yksittäisten työsopimusten tulee toimia. Työnantaja on veloitettu noudattamaan työehtosopimusta, mikäli se on osapuolena solminut sellaisen työntekijäyhdistyksen kanssa tai kuuluu jäsenenä työnantajayhdistykseen eli -liittoon. Työnantaja saattaa myös olla veloitettu noudattamaan työsopimuslain velvoitteesta niin kutsuttua yleissitovaa työehtosopimusta, jonka tarkoituksena on turvata lähinnä järjestäytymättömien eli työnantajaliittoon kuulumattomien työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden työsuhteiden vähimmäisehtoja. (Paanetoja 2008, 103–105.)

**Vuorotteluvapaalaki** on luotu edistämään työntekijän työssäjaksamista lyhyen poissaolon avulla ja samalla edistämään työttömän työnhakija työllistymistä määräaikaisen työkokemuksen avulla (Vuorotteluvapaalaki 2002/1305). Vuorotteluvapaata voi saada kokoaikainen tai vähintään 75 % työaikaan tekevä työntekijä, joka on ollut palvelussuhteessa nykyiseen työnantajansa vähintään vuoden ajan ja jolla on vähintään 20 vuoden työhistoria. Vuorotteluvapaasta tulee aina sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Vuorotteluvapaan kesto on sadasta 180 kalenteripäivään ja vuorotteluvapaasta tulee aina laatia kirjallinen sopimus. Työnantajan tulee lain mukaan palkata vuorotteluvapaan sijaiseksi työ- ja elinkeinotoimistossa työttömänä työnhakijana oleva henkilö, joka täyttää vaadittavat ehdot. Vuorotteluvapaan käyttötarkoitusta ei ole laissa määritelty, vapaalle jäävälle henkilölle maksetaan 70 % siitä työttömyyspäivärahasta, johon hän olisi ollut oikeutettu. Vuorotteluvapaalle jääneellä on ensisijaisesti oikeus palata aiempiin työtehtäviinsä vapaan päättymisen jälkeen. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2015, 5.3 Vuorotteluvapaa.) Mikko Kautto kertoo omassa opinnäytetyössään, että vaikka laki ei määrää työnantajaa myöntämään työntekijälle vuorotteluvapaata, on siitä hyötyä joka taholle. Kun

työnantaja myöntää työntekijälle vapaan, saa työntekijä kaipaamansa tauon ja palaa töihin sen jälkeen toivottavasti energisenä ja sitoutuneena työntekijänä. Työnantaja saattaa löytää sijaisesta uuden työntekijän yritykseensä ja sijainen saa mahdollisuuden näyttää taitonsa työelämässä. (Kautto 2021, 9.)

**Opintovapaalain** tarkoituksena on tukea työelämässä olevien henkilöiden mahdollisuutta kouluttautua ja opiskella. Opintovapaa on aikaa, jolloin työnantaja on vapauttanut työntekijän työtehtävistään opintojen suorittamista varten. Työntekijä, joka on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa vähintään vuoden, on oikeus saada opintovapaata. Vapaata voi saada saman työnantajan palveluksessa enintään 2 vuotta viiden vuoden aikana. Työnantajalla on oikeus siirtää opintovapaan ajankohtaa, mikäli se aiheuttaa haasteita liiketoiminnalle, mutta työnantaja ei voi kieltää työntekijän oikeutta opintovapaaseen. (Opintovapaalaki 1979/273.)

**Yhteistoimintalaki**, jota kansanomaisemmin kutsutaan myös YT-laiksi, tarkoittaa nimensä mukaisesti yhteistoimintaa työpaikalla. Vaikka yhteistoimintalakia sovelletaan vain yrityksiin, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 työntekijää, tulee yhteistoimintaa harjoittaa tietyssä määrin myös pienemmissä yrityksissä. Yhteistoimintalain tarkoituksena on yrityksen toiminnan, toimintaympäristön sekä tuottavuuden ja avoimen vuorovaikutuksen parantuminen työnantajan ja työntekijäryhmien välisen vuoropuhelun avulla. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2014.)

Tässä luvussa on käsitelty yleisesti työnantajia velvoittavia lakeja. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty erityisiä toimialoja koskevat lainsäädännöt, kuten esimerkiksi Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä sekä meri- ja leipomotyötä koskevat erityiset lait.

## 5.7 Henkilöstö yrityksen menestystekijänä

Jo vuosikymmeniä on ymmärretty henkilöstön hyvinvoinnin vaikutus yrityksen liiketoiminnan tuottavuuteen. Esimerkiksi Tuomi, Vanhala, Janhonen ja Nykyri (2006) ovat tutkineet, miten henkilöstön työkyky ja sitoutuminen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla ennustavat henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kilpailukykyä. Tutkimus keskittyi vuosina 1999 ja 2000 kerättyyn dataan ja siinä erityisenä painopisteenä olivat henkilöstön psyykkinen hyvinvointi ja työssä uupuminen. Tutkimuksen tuloksien perusteella voitiin todeta työntekijöiden yritykseen sitoutumisen ja hyvän työkyvyn ennustavan parhaiten kahden vuoden päähän psyykkistä hyvinvointia sekä uupumusasteisen väsymyksen puuttumista. (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 109–121.)



Vaikka tutkimukset ovat jo pitkään voineet todentaa työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan menestyksen välisen yhteyden, on sen konkretiassa toteen näyttäminen tuottanut aina haasteita. Työhyvinvointi nähdään usein vain pehmeänä arvona ja kulueränä, johon johdon on vaikeaa sitouttaa varoja. Marko Kesti on tutkinut henkilöstötuottavuutta ja työhyvinvointia jo yli viidentoista vuoden ajan ja on vakuuttunut siitä, että työelämän laatu on tuotantotekijä, ja että satsaamalla työhyvinvointiin, voidaan sekä yrityksen että sen työntekijöiden tuottavuutta kasvattaa. (Hämäläinen 2018.) Kesti on luonut niin kutsutun Työelämän laatu- eli QWL-indeksin (Quality of Working Life -indeksi), joka perustuu kolmeen itsearvoistustekijään: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (turvallisuuden tunne), Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti (yhteistyö ja osaaminen) sekä Päämäärät ja Luovuus (luovuus). (Kesti 2017, 48–57.)

Kestin luoman helpon laskentakaavan avulla voidaan työelämän laatu ja henkilöstön tuottavuus konkretisoida numeroiksi. QWL-indeksi antaa työelämän laadulle arvon 1–100, jossa 1 on huonoin mahdollinen ja 100 paras tulos. Kestin mukaan suomalaisten yritysten keskimääräinen QWL-indeksi 61 kertoo, että työelämän laadussa olisi vielä paljon parannettavaa. Se tarkoittaa, että laskennallisesti 61 % työn ääressä vietetystä ajasta on tehokas työaika. Kun huomioidaan lomat, poissaolot ja muu rakenteellinen työajankäyttö, vietetään työn parissa 80 % teoreettisesta vuosityöajasta, jolloin tehollista työaika onkin vain 49 % ( $80\% \times 0.61$ ) teoreettisesti vuosityöajasta. Tulos on sinällään hätkähdyttävä, kun palkkaa maksetaan kuitenkin 100 %:sta työaika, mutta liiketoiminnan edistämiseen eli tehokkaaseen työskentelyyn käytetäänkin vain vajaa puolet tästä ajasta. Suomessa itsearvoistustekijöistä varsinkin Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on melko hyvissä kantimissa eikä Yhteenkuuluvuudessa ja identiteetissäkään ole suuria puutteita, kuitenkin suurin heikkoutemme on kolmas itsearvoistustekijä: Päämäärät ja luovuus. Koska suomalaisten yritysten keskimääräinen QWL-indeksi on vain 61, olisi työelämän laadussa paljon parantamisen varaa ja tämä saataisiin aikaan panostamalla henkilöstön luovuuden tukemiseen ja työn päämäärien kirkastamiseen. (Kesti 2017, 48–57.)

Parkkinen on tehnyt laskelmia Valtion talouden tutkimuskeskuksen raportissa työhyvinvoinnin taloudellisesta vaikuttavuudesta. Hänen mukaansa esimerkiksi vuonna 2000 menetettiin Suomessa sairauden takia 162 miljoonaa työtuntia. Parkkinen laskeekin, että jos menetetyn työajan arvona käytettäisiin esimerkiksi 100 markkaa, niin tällöin työssä olevan väestön sairastamisesta olisi vuonna 2000 aiheutunut 16 miljardin markan kustannukset pelkästään menetettynä työaikana, saati sitten työn tuloksellisuutena. (Parkkinen 2001, 10.) Toisin sanoen, henkilöstön työkykyä ylläpitämällä ja työhyvinvointiin panostamalla voitaisiin säästää sievoisia summia rahaa.

Työterveyslaitos onkin vuonna 2006 tutkinut keinoja parantaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista suomalaisilla työpaikoilla. He antavat 5 vinkkiä, joita omalle työpaikalle soveltamalla voidaan kehittää henkilöstön hyvinvointia työssä:

1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa
2. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen
3. Kehitetään keinoja kiireen hallintaan
4. Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen
5. Tuetaan työyhteisöä muutoksien hallinnassa. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2006, 23–24.)

Edellä mainitut tutkimustulokset kertovat selvää kieltä siitä, miten henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. Näin ollen, vaikka HR usein nähdäänkin vain pehmeänä arvona, jolla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen menestymiseen, voidaan sen konkreettinen arvo tieteellisesti osoittaa. Koska yrittäjä ei voi palvella kaikkia asiakkaita yksin, on järkevää palkata avukseen motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä, joiden hyvinvoinnista ja koulutuksen ajantasaisuudesta huolehditaan. Näin voidaan varmistaa menestys myös tulevaisuudessa.

## 5.8 Itseohjautuva vs. hierarkkinen organisaatiokulttuuri

Monien startup-yritysten lähtökohtana ja ehkä jopa haavekuvana yritystoiminnan mallista on niin kutsuttu itseohjautuva organisaatiokulttuuri. Koska startupit rakentuvat usein ”hyvien tyyppien” muodostamista kaveriporukoista, ei usein kukaan halua suoraan ottaa johtajan tai esihenkilön viittaa harteilleen, ja kun toimitaan pienessä porukassa, ei sille välttämättä nähdä edes tarvetta. Tästä on kyse itseohjautuvassa organisaatiokulttuurissa, joka on vastalause suurien, perinteisten ja ehkä jopa vanhanaikaisten yritysten jäykälle hierarkkiselle johtamiskulttuurille. (Kettunen 2018.) Haasteita itseohjautuvan organisaatiokulttuurin kanssa saattaa muodostua toiminnan myöhemmissä vaiheissa, kun toiminta kasvaa ja laajenee.

Itseohjautuvassa organisaatiossa jokaisella jäsenellä on valtaa ja vastuuta. Valta ei ulotu ainoastaan asioiden esille tuomiseen, vaan myös uusien toimintamallien kehittämiseen ja testaamiseen, sekä päätöksentekoon. itseohjautuvan organisaation toimintalogiikassa peruspilarina on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää ja jakaa yhteisen päämäärän, mutta päämäärän tavoitteluun saa käyttää itse valitsemiaan menetelmiä. Tämän kaltaisen itseohjautuvuuden toteuttaminen vaatii organisaatiolta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta sen jokaisella jäsenellä on

mahdollisuus tarkastella omia kehitysideoitaan ja ajatuksiaan sekä toimintaansa suhteessa yrityksen kulloiseen tilaan. Organisaation jokaisella jäsenellä tulee olla selkeä ja yhdenmukainen käsitys siitä, mihin toimintaa ollaan viemässä ja mikä on yhteinen päämäärä, muuten jokainen puuhastelee omiaan ja vetää niin kutsutusti yhteistä köyttä eri suuntiin. (Vuori 2021, 362–363.)

Hierarkkisessa johtamiskulttuurissa ylin johto tekee päätöksiä, jotka valutetaan porrastetulta komentoketjussa alaspäin ja jokaisella työntekijällä on esihenkilö, joka ohjaa ja päättää työskentelystä ja sen tavoista. Suomen lainsäädännössä mainitaan työnantajan direktio-oikeus työntekijän työskentelyyn, hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa sekä varsinkin aiemmin vallalla olleessa tehdastyössä tämän katsottiin tarkoittavan johtamista ylhäältä käsin tiukoilla työ- ja taukoajoilla sekä tarkoilla työtehtävien määrittelyillä. Nykyisin keskeisinä syinä hierarkian vähenemiseen ja rakenteiden madaltumiseen organisaatiossa nähdään kolme syytä. Nykymaailman nopea kehityskulku pakottaa reagoimaan muutoksiin nopealla aikataululla, jolloin päätösten saaminen uusiin toimintamalleihin tai suuntiin pitkän komentoketjun päästä katsotaan liian hitaaksi ja työlääksi, samalla asiantuntijuus itse työtehtävistä on valunut johtajilta työntekijöille itselleen, jolloin heillä on paras ymmärrys siitä, miten tehtävät kannattaa suorittaa. Kolmantena syynä hierarkioiden rapistumiseen nähdään työntekijöiden kasvanut tarve löytää merkitystä työelämästä ja varsinkin uusien sukupolvien halu toteuttaa itseään työssään eikä jumiutua hierarkiaan. (Salovaara 2019 93–104.)

Vuonna 2021 Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori totesivat tutkimuksessaan organisaation vallan hajauttamisen ja itseohjautumisen määrän kasvun lisäävän työntekijöiden kokemusta työn imusta sekä lisäävän palautumista työssä. Samalla tutkittavien kokemus stressistä ja työuupumuksen riskistä olivat sitä pienemmät, mitä enemmän he kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.) Kuitenkaan, kun itseohjautuvuus organisaatiossa lisääntyy, se ei poissa tarvetta esihenkilötyölle ja johtamiselle, vaan muuttaa näiden luonnetta. Rinteen haastattelemat esihenkilöt organisaatiossa, joissa oli siirrytty itseohjautuvaan työskentelyn malliin, mainitsivat havainneensa uudenlaisen esihenkilötyön tärkeimmiksi kulmakiviksi valmentavan johtamisen, sparrailun, jatkuvan kommunikoinnin ja työntekijöiden henkilökohtaisen tuntemisen. Heidän mukaansa, jotta esihenkilö pystyisi uudessa mallissa tukemaan asiantuntijoiden työskentelyä, on tärkeää olla kartalla kunkin asiantuntija vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä auttaa heitä näiden asioiden kanssa eteenpäin. (Rinne 2021 59-63.)

Yhdeksi HR:n tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan nimetä työntekijöiden motivaation ja organisaatioon sitouttamisen sekä tämän myötä työntekijöiden tehokkuuden kasvattamisen. Jos organisaatio toimii itseohjautuvalla toimintamallilla, ei HR:ää tässä mielessä ehkä tarvita, kun oma vaikuttamismahdollisuus ja valta omiin työtehtäviin saa jo työntekijät motivoitumaan ja toimimaan tehokkaasti. (Nascimento 2017, 20–24.) Samalla voidaan kysyä, miksi motivoitunut työntekijä, joka kokee voivansa osallistua ja vaikuttaa omaan sekä organisaation toimintaan kokonaisuudessaan, haluaisi vaihtaa työnantajaa? Eli sitoutuminenkin on kunnossa eikä näiden seikkojen vuoksi itseohjautuvassa organisaatiossa kaivata HR:ää. Kuitenkin lainsäädäntö asettaa pienillekin yrityksille paljon lakisääteisiä vaatimuksia liittyen henkilöstöasioihin. Samalla tavalla, kun muitakin toimintoja keskitetään asiantuntemuksen perusteella tehtävään parhaiten sopivalle henkilölle, tulisi henkilöstöasioillekin nimetä vastuuhenkilö. Näin kaikki työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä lakisääteisten asioiden oikeanlainen hoito voidaan taata. (Collin, Lemmetty, Paananen & Hukkanen 2019, 287–293.)

Jokaisen startup-yrittäjän tulisi pohtia tarkasti, mikä on oma johtamisenmalli nykyisessä, pienessä organisaatiossa, ja entä tulevaisuudessa, kun yritystoiminta kasvaa. Kun työntekijöitä on vain muutamia, voi olla kätevää antaa työntekijöille vapaat kädet toiminnan edistämiseen, toisaalta taas valta-asema miellyttää toisia ja silloin kallistutaan helposti mikromanageerauksen puolelle. Eri toiminnan vaiheissa tarvitaan erilaisia johtamisen ja esihenkilötyön malleja ja tässäkin asiassa suunnittelu on aina parempi vaihtoehto, kuin asioiden kohtaaminen niiden jo kriisiytyessä.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

### 6.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja tutkimusote

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda käytännönläheinen ja startup-yrittäjien tarpeisiin räätälöity HR-käsikirja, joka opastaa yrittäjiä lakisääteisissä henkilöstöasioissa aivan toiminnan alkumetreiltä hieman suuremman organisaation tarpeisiin saakka. Koska tavoitteena on konkreettinen tuotos, oli toiminnallisen opinnäytetyön luominen ja konstruktiiivisen lähestymistavan valinta alusta asti selvää. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusia rakenteita yhdistellen aiempaa tutkimustietoa sekä uutta empiiristä eli käytännöstä kerättyä tietoa (Ojatsalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65).

Jotta tutkimustuloksien perusteella valmistuva tuotos olisi mahdollisimman tarkasti kohderyhmälle kohdennettu, on tärkeää sisällyttää kohderyhmä mukaan tutkimukseen. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoitus onkin luoda perusteltu ratkaisu esitettyyn ongelmaan ja tähän lopputulokseen päästään yhdistämällä aiempaa, olemassa olevaa tietoa sekä kohderyhmän käytännökokemuksia aiheesta. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on tilaajaorganisaation liiketoiminnan kehittämisen lisäksi myös tuoda ammattialalle sekä tiedeyhteisöön uutta tietoa ja tämän vuoksi lähestymistapa on haastava, mutta lopputuloksen onnistuessa palkitseva (Ojatsalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66).

Konstruktiiivista tutkimusta tehdessä aiempi tieto aiheesta sekä tutkimuksen kohteet pääsevät molemmat ääneen keskustelemaan keskenään, tutkimustulokset perustuvatkin tämän dialogin pohjalle. Koska on tärkeää antaa kohderyhmän kertoa aiheesta omin sanoin, on järkevää hyödyntää kvalitatiivista tutkimusotetta kvantitatiivisen tutkimusotteen sijasta, näin tutkittavien oma ääni pääsee parhaiten esiin. Laadullista tutkimusta tehtäessä täytyy kuitenkin muistaa, että tulokset ovat aina tilannesidonnaista ja ainutkertaista, tutkittavien tulkinnat perustuvat heidän henkilökohtaisiin näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa, eikä niitä voida yleistää koskemaan kaikkia tilanteita. (Pitkäranta 2014, 27.)

Tässä tutkimuksessa niin startup-yritysten parissa päivittäin työskentelevät asiantuntijat kuin itse yrittäjätkin pääsevät ääneen. Heidän haastatteluidensa sekä kyselyvastaustensa perusteella luodaan kyseisen kohderyhmän tarpeisiin kohdennettu apukeino.

## 6.2 Kehittämistyön aineistonhankintamenetelmät

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeää tutustua tietoperustaan tarkasti ennen menetelmien pariin säntäämistä. Näin hän varmistaa ymmärtävänsä aiheesta tarpeeksi osataksaan asetella tutkimuskysymykset sekä mahdolliset haastattelukysymykset osuviksi. Aineistonhankintaan on tässä opinnäytetyössä käytetty menetelminä puolistrukturoituja haastatteluja sekä lomakekyselyä.

Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä asiantuntijoiden arvioita startup-yritysten HR-asioiden tilasta, sekä siitä, millaista apua yritysneuvojat voivat yrittäjille tarjota. Haastateltavat etsittiin Suomen Uusyrityskeskusten verkkosivuilla listatuista Uusyrityskeskusten jäsenyrityksistä ja haastateltavia pyrittiin hankkimaan mahdollisimman laajalti ympäri Suomen, jotta vastaukset eivät heijastelisi esimerkiksi vain pääkaupunkiseudun startup-yrittäjien tarpeita, vaan laajemmin koko Suomen startup-yritysten tilannetta. Uusyrityskeskus valittiin haastateltavien etsintäkanavaksi sen laajan kansallisen kattavuuden sekä puolueettoman aseman vuoksi. Uusyrityskeskukset toimivat pääsääntöisesti kuntien ja kaupunkien rahoituksella ja niiden ydintehtävänä on edistää kannattavan yritystoiminnan kehittymistä Suomessa (Uusyrityskeskus 2022b).

Haastateltavat olivat siis Suomen Uusyrityskeskusten jäsenyritysten yritysneuvojia Helsingistä, Turusta, Jyväskylästä, Kokkolasta sekä Joensuusta. Haastattelut järjestettiin videohaastatteluina Teams-videoneuvottelusovelluksen avulla marraskuun 2022 alussa. Yritysneuvojat ja muut Uusyrityskeskusten asiantuntijat työskentelevät päivittäin tuoreiden yritysten haasteiden parissa ja omaavat siksi laaja-alaisen näköalan Suomalaiseen startup-maailmaan, näin ollen katsoin heidän olevan loistava lähde kysyä asiantuntijoiden mielipidettä startup-yritysten tilanteesta.

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja etukäteen laaditut kysymykset toimitettiin haastateltaville ennen haastattelua (LIITE 1). Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymyksiensä sekä tilaajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Haastattelun rakenne pidettiin kuitenkin mahdollisimman joustavana, eli kysymyksiä esitettiin tilanteeseen sopivassa järjestyksessä ja täydentäviä kysymyksiä kysyttiin tarpeen mukaan. Näin toimittaessa haastateltavista saatiin mahdollisimman paljon irti ja lopputulos oli runsas.

Lomakekysely oli suunnattu suoraan startup-yrittäjinä toimiville henkilöille. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa HR-asioiden nykytilaa startup-yrityksissä sekä sitä, kuinka paljon yrittäjät kokivat omaavansa ymmärrystä aiheesta, mistä he olivat saaneet apua ja mihin aihealueisiin he

erityisesti kaipaisivat tukea HR-toimintojen järjestämisessä. Lomakekyselyn ensisijaisena levitystapana olivat haastatteluun osallistuneet Uusyrityskeskusten yritysneuvojat sekä heidän suorat sekä kollegoidensa ja keskustensa yrittäjäverkostot. Kyselyn levitystä tehtiin kuitenkin myös tutkijan oman verkoston kautta LinkedIn-sosiaalisen median alustalla. Jo etukäteen osatiin aavistaa vastauksien vähäisen määrän tuottavan haasteita yrittäjien ollessa kiireisiä liiketoimintansa kanssa.

Kyselyn kysymykset laadittiin tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä tietoperustaa rakentaessa esiin nousseiden omien pohdintojen perusteella. Oli tärkeää, että kysymysten pohjalta voitaisiin yhdessä haastatteluiden tulosten kanssa muodostaa vastaus tutkimuskysymyksiin. Lomakekyselyn kysymyksiä testattiin etukäteen tilaajalla sekä lomakekyselyn teknistä toteutusta ja kyselytyökalun käyttämistä muutamalla testivastaajalla.

Lomakekysely sisälsi yhteensä 23 kysymystä, joista 3 käsitteli vastaajan taustatietoja ja 3 vastaajan yrityksen taustaa, näistä vastauksista muodostui tausta-aineisto kyselyn pohjalle. Seuraavat 13 kysymystä käsittelivät vastaajan yleistä ymmärrystä lakisääteisistä henkilöstöasioista sekä sitä, kuinka hän itse työnantajana toimii suhteessa lainsäädäntöön. Kyselyssä kartoitettiin myös, oliko vastaaja hakenut tietoa työnantajana toimimisesta sekä mistä, ja jos ei, niin miksi ei. Muutamassa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin asettamaan järjestykseen saman kategorian henkilöstöasioita sen mukaan, mitkä asiat hän koki parhaiten hallitsevansa ja missä hän koki osaamisessaan olevan puutteita. Näillä kysymyksillä kartoitettiin, mihin osa-alueisiin startup-yrittäjät omasta mielestään kaipaisivat eniten tukea ja opastusta. Lopuksi vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan työnantajana sekä kertoa haastavimmista ja palkitsevimmista asioista työnantajana toimimisessa. Lopussa vastaajalta pyydettiin vielä palautetta kyselystä. Kyselyn saatekirje, kysymykset sekä tarkempi rakenne löytyvät liitteestä 2.

### **6.3 Kehittämistyön aineiston analysointimenetelmät**

Asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin etänä, Teams-virtuaalivideovottelu-sovelluksella, joka mahdollisti haastatteluiden automaattisen ja koneellisen litteroinnin. Valitettavasti yhdessä haastattelusta sekä videointi että automaattinen litterointi epäonnistuivat ja siksi haastattelusta jäi käteen vain haastattelijan lyhyet muistiinpanot. Tätä haastattelua ei voitu hyödyntää tutkimustuloksissa. Myös kahdessa muista neljästä haastattelusta automaattinen litterointi epäonnistui ja nämä kaksi haastattelua litteroitiin manuaalisesti videotallenteen perusteella. Kaikki 4

tutkimuksessa mukana olevaa haastattelua on käsitelty manuaalisesti kirjallisessa muodossa litteroinnin sekä ulkoasun yhdenmukaisuuden varmistamiseksi. Litteroinnissa on kiinnitetty ensisijaisesti huomiota haastatteluiden sisältöön ja vähäisemmässä määrin haastateltavien käyttämään kieleen ja ilmaisuihin.

Puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluita luettiin useamman kerran haastatteluita seuraavien viikkojen aikana läpi yleiskuvan muodostamiseksi. Haastatteluiden lukeminen uudelleen kuuntelemisen sijaan tuntui luontevammalta tavalta suhtautua niihin objektiivisesti, näin haastateltavan ääni ei paljastanut kenestä haastateltavasta milloinkin oli kyse, vaan sisältö sai enemmän tilaa tulkinnassa. Aineistoon tarkemman tutustumisen pohjalta voitiin vahvistaa tutkimuskysymys, johon haastateluilta etsittiin vastausta. Tämä kysymys on tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys: Mikä on suomalaisten startup-yritysten lakisääteisten henkilöstöasioiden nykytila? Eli mitä mieltä asiantuntijat ovat nykytilanteesta ja miten he näkevät tilanteen päivittäisessä työssään.

Litteraatista päädyttiin alleviivaamaan kaikki HR-asioita käsittelevät ilmaukset ja nämä siirrettiin erilliseen tiedostoon, jossa aloitettiin ilmausten teemoittelu. Teemoittelu eroaa luokittelusta (jossa lasketaan kertoja, jolloin tietty asia on mainittu) tarkastelemalla määrän sijasta sisältöä, eli mitä kyseisestä asiasta on sanottu. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihealueiden mukaan. Teemoittelun ideana on etsiä aineistosta tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä ja yksinkertaistaa dataa poimimalla siitä olennaisimmat osat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Kun ilmaukset siirrettiin erilliseen tiedostoon, niiden yhteys haastateltavaan katkesi ja näin päästiin tarkastelemaan sitaatteja täysin anonymisti ilman haastateltavan vaikutusta sisältöön. Sitaateista etsittiin yhdistäviä teemoja ja niitä lähdettiin ryhmittelemään teemojen mukaisesti, ryhmittelyssä käytettiin värikoodausta. Kun kaikki aineistosta poimitut sitaatit oli luokiteltu yhdistävien teemojen alle, analysoitiin teemoja yksitellen. Näiden ylätasojen teemojen alle muodostettiin vielä alakäsitteet, jotka kuvasivat sitaatteja tarkemmin.

Lomakekyselyn vastausten analysointi aloitettiin viemällä kaikki kyselystä saatu aineisto Excel-tiedostoon helpompaa tarkastelua varten. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti ja sieltä poimittiin poikkeamia, yhtäläisyyksiä sekä yllättäviä vastauksia. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin erillään muusta aineistosta.



## 6.4 Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämistyö alkoi elokuun 2022 lopussa opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Tällöin idea kehittyi suunnitelman mukana ja tarkoituksena oli, että sitä muokataan tarpeen mukaan työn edetessä. Kuitenkin varsinainen kehittämistyö on edennyt hyvin tarkasti suunnitelman mukaisesti. Oikeastaan ainoastaan suunnitelmassa esitetty aikataulu ehdotus on muuttunut työn edetessä. Vaikka suuritöistä ja paljon sidosryhmiä ja kontakteja vaativaan kehittämistyöhön lähettäessä tiedostaakin todennäköiset aikatauluhaasteet, ei niitä osannut kuitenkaan kirjata suunnitelmaan, vaan sinne tuli merkittyä melko optimistinen aikataulu. Aikataulu on siis venynyt joka vaiheessa pahemman kerran. Halusin kuitenkin antaa kehittämistyölle sen vaatiman ajan, jotta siitä saatava hyöty vastaisi työpanosta ja lopullinen tuotos voisi auttaa mahdollisimman monia startup-yrittäjiä ja näiden sidosryhmiä.

Toista ongelmaa en osannut ennustaa kehittämistyötä suunnitellessani, mutta se valkeni minulle prosessin aikana melko varhaisessa vaiheessa: ihmiset eivät pidä kyselyihin vastaamisesta. Eli koska tarkoitukseni oli painottaa lopputuloksessa juuri startup-yrittäjille suuntaamani kyselyn tuloksia, jotta tulos heijastelisi suoraan heidän omia kokemuksiaan ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta, jouduin lopulta muuttamaan hieman tutkimukseni tulkintaa. Vaikka kysely oli suunnitellun kahden viikon sijasta auki melkein puolitoista kuukautta, sain kyselyyn vain 5 vastausta. Jouduin myös muuttamaan kyselyn levitystapaa, joka alun perin oli tarkoitus tehdä vain Uusyrityskeskusten neuvojien kontakteille, niin nyt käytin myös omaa verkostoani ja LinkedIn-yhteisöä apunani.

Haastatteluiden jälkeen olin myös hieman pettynyt. Minulla oli huoli, että hypoteesini siitä, että yrittäjät olisivat huolissaan lakisääteisistä HR-asioista mutta että kiireisen yrittäjäarjen pyörittäyksessä asia jäisi taka-alalle, saattoikin olla väärä. Tunsin, ettei haastatelluilta Uusyrityskeskusten jäsenyritysten neuvojilta irronnut juuri mitään aiheeseeni, heidän mukaansa yrittäjät eivät kysele lakisääteisten HR-asioiden perään eivätkä ole kovin huolissaan niiden oikeasta hoitamisesta, kun niistä muistutetaan. Kuitenkin haastatteluiden litteroimisen ja aineiston analyysin perusteella löysin useita viittauksia kehitystyöni ydinkysymyksiin ja jopa joitakin vastauksia näihin. Tämä opetti minulle paljon kehittämistyöstä sekä haastatteluiden ja muun kerätyn aineiston potentiaalista, että se ei välttämättä loista kirkkaasti päälle päin, vaan pilkkomalla, tutkimalla ja analysoimalla aineiston todellinen potentiaali paljastuu. Tämä löytö antoi minulle uutta uskoa kehittämistyöhöni.

Vaikka kehittämistyön lopputulos on omasta mielestäni melko onnistunut, on haastateltavien sekä kyselyyn vastauksen antaneiden määrä hyvin vähäinen. Myös haastateltavien valinnassa olisi voitu käyttää laajempaa skaalaa ja ottaa mukaan haastateltavia esimerkiksi pohjoismaiden suurimmalta startup-kampukselta Maria 01:stä sekä esimerkiksi Suomen Yrittäjistä. Näin olisi voitu saada aikaan laajempi näkökulma startup-yritysten nykytilaan sekä arkeen.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden auki kirjoitetuista litteraateista poimittiin kaikki alkuperäiset ilmaukset, jotka käsittelevät HR:ää. Neljästä haastattelusta, joissa haastateltiin yhteensä viittä Uusyrityskeskukseen jäsenyritysten asiantuntijaa, muodostui yhteensä 59 sivua litteroitua haastatteluaineistoa. Tästä aineistosta löytyi yhteensä 39 viittausta HR:ään, jotka vietiin erilliseen Excel-tiedostoon tarkempaa järjestelyä varten.

Melko nopeasti alkuperäisiä ilmauksia lukiessa alkoi hahmottua 5 ylätasoa: rekrytointi, lakisääteisyys, työhyvinvointi, johtajuus sekä työnantajan kulut. Alla olevassa taulukossa on muutama esimerkki jokaista ylätasoa edustavasta alkuperäisestä ilmauksesta.

Taulukko 1.

TEEMA	ALKUPERÄISILMAUS
REKRYTOINTI	<p>”etsitään uusia työntekijöitä firmalle, onko kaupungilla mitään järjestelmää siihen”</p> <p>”rekrytointi on ensimmäinen semmoinen (HR-asia), toki se työnantajamielikuva on tänä päivänä myös semmoinen”</p>
LAKISÄÄTEISYYS	<p>”tietyt lakikiemurat on sellaisia et heille pitää muistuttaa ja avata asioita”</p> <p>”kyllä niistä keskustellaan ainakin ja sitten mainitaan, että mitä siinä on niin kuin työnantajan velvoitteita ja sen tyyppisiä asioita, että ovat sitten tietoisia”</p>
TYÖHYVINVOINTI	<p>”pienemmissä firmoissa se voi olla ylipäätään sitä et on sitä kahvia ja teetä ja seuraa ja voi jakaa ikään kuin saman henkisessä seurassa elämänsä tai vaikka etsiä niitä vapaa-ajan ystäviä siellä työpaikalla”</p> <p>”Mutta siinä nousukiidossa uskon, että yksi laiminlyödyimmistä asioista ylipäätään on HR ja työhyvinvointi”</p>
JOHTAJUUS	<p>”sen yrityksen johdon ja yrittäjän ja sitten henkilöstön kokemus (HR asioiden tilasta yrityksessä) saattaa olla tosi ristiriitaisia keskenään”</p> <p>”yleensä näissä kaikissa startupeissa on johtamishaaste, kun se kasvaa. Ja siinäkin on linkki HR:ään kun puhutaan, että onko yrityksessä kyvykkyyksiä johtajiksi, koska välttämättä se perustajayrittäjä ei ole johtaja”</p>
TYÖNANTAJAN KULUT	<p>”eiköhän se (HR) ole alkuun se välttämätön paha mikä pitää hoitaa”</p> <p>”kaikki tällaiset niin kuin sairauspoissaolot sun muut pitää huomioida, että ne on aina ylimääräistä kulua sitten työnantajalle”</p>

Taulukko 1. Sitaatteja haastatteluista esiin nousseista teemoista: rekrytointi, lakisääteisyys, työhyvinvointi, johtajuus sekä työnantajan kulut.

Erityistä oli, että kaikissa haastatteluissa puhuttiin vähintään kolmesta edellä esitetystä viidestä teemasta. Yhdessä haastatteluista esiintyivät kaikki 5 teemaa ja kahdessa neljä viidestä. Vaikka haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, olivat kysymykset aseteltu varsin väljästi, jotta haastateltavat pääsisivät vapaasti itse kertomaan aiheesta juuri kuten he itse aiheen kokevat. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti lisäkysymysten esittämisen aina kulloisenkin aiheen ja tarpeen mukaan. Haastateltavia ei siis johdateltu näiden teemojen pariin, vaan nämä 5 teemaa nousivat heidän omista kokemuksistaan startup-yrityksien kanssa työskentelystä.

Aiemmin esiteltyjä viittä teemaa tarkasteltiin lähemmin ja jaettiin edelleen pienempiin alakäsitteisiin. Esimerkiksi rekrytoinnin teemasta löytyi alakäsitteet: vaadittava osaaminen, kustannukset, rekrytoinnin oikea ajoitus.

Taulukko 2.

TEEMA	ALAKÄSITE	ALKUPERÄISILMAUS
REKRYTOINTI	Vaadittava osaaminen	”Sitten jos lähdetän rekryämään yhtä taikka puhumattakaan 5 niin onko valmiuksia tai prosessia siihen perehdytykseen”
REKRYTOINTI	Kustannukset	”jos rekrytoitaisiin täysiaikaisen henkilön, niin yrittäjänä sinun täytyy laskea palkka, en nyt muista ihan tarkkaan, mä aina sanon et jos laskee 1,3 kertaa sen bruton niin aikailailla varmaan aina osuu työnantajan velvoitteisiin”
REKRYTOINTI	Rekrytoinnin oikea ajoitus	”mikä toi imago tappio on, kun mennään ensin isoon rekryyn ja sitten vedetään muutoneuvotteluun”

Taulukko 2. Sitaatteja rekrytointi-teeman alakäsitteistä: vaadittava osaaminen, kustannukset ja rekrytoinnin oikea ajoitus.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat tuntuivat kokevan rekrytoinnin yhdeksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä HR-asioista startup-yrityksissä. Vaikka rekrytointi ei itsessään ole lakisääteistä, liittyy siihen paljon lain säätelemiä yksityiskohtia, kuten työpaikkailmoitusten ja -haastatteluiden sisältö, työsopimuksen sisältö sekä perehdytysvelvollisuus. Haastateltavien mukaan yrittäjillä on hieman kaksijakoinen ajatusmalli koskien rekrytointeja: toiset yrittäjät suhtautuvat siihen liiankin kevyesti, ajattelematta ollenkaan, millaisen vastuun työnantajaksi ryhtyminen tuo mukanaan, ja toiset taas suhtautuvat rekrytointiin liiankin vakavasti ja lykkäävät sitä turhan pitkälle, jolloin liiketoiminta taas kärsii.

Haastateltavien yritysneuvojien mukaan toiset startup-yrittäjät kokivat haasteelliseksi muodostaa tarpeeksi kattava, mutta yksityiskohtainen kuvaus haettavasta työtehtävästä sekä tätä kuvaavaan työntekijän löytäminen. Yritysneuvojien mukaan toiset yrittäjät puolestaan kokevat oman osaamisensa rekrytoinnin suhteen olevan liian vähäistä ja tämän vuoksi he tukeutuvat saatavilla olevaan neuvontaan.

Teemasta lakisääteisyys voitiin erotella seuraavat alakäsitteet: lainsäädännön haasteellisuus, HR-kysymykset, työnantajana toimiminen.

Taulukko 3.

TEEMA	ALAKÄSITE	ALKUPERÄISILMAUS
LAKISÄÄTEISYYS	Lainsäädännön haasteellisuus	”tietenkin se lähtökohtainen sopimusjuriidikan oikeanlaisuus”
LAKISÄÄTEISYYS	HR-kysymykset	”tai sitten jos tulee ongelmatilanteita, että pitää päästä jostain niin sanotusti eroon”
LAKISÄÄTEISYYS	Työnantajana toimiminen	”kyllä niistä keskustellaan ainakin ja sitten mainitaan, että mitä siinä on niin kuin työnantajan velvoitteita ja sen tyyppisiä asioita, että ovat sitten tietoisia”

Taulukko 3. Lakisääteisyys-teeman alakäsitteiksi valikoituivat: lainsäädännön haasteellisuus, HR-kysymykset sekä työnantajana toimiminen.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin lakisääteisten asioiden haasteellisuuden. Tämä oli teemoista ainoa, johon jo haastattelun ja opinnäytetyön aihe viittasi sekä selkeästi ohjasi. Kuitenkin haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että tässä aiheessa yrittäjillä olisi vielä paljon opittavaa. Kuten rekrytoinnin ajoittamisenkin kanssa, jakautuvat yrittäjät haastateltavien mukaan kahteen ryhmään, toiset suhtautuvat lakisääteisiin asioihin melko huolettomasti eivätkä koe painetta näiden suorittamisesta pilkun tarkasti, toinen puoli taas kokee paineita ja stressiä lakisääteisten HR-asioiden suorittamisesta lainsäädännön vaatimusten mukaan, ja he hakevat haastateltavien mukaan apua tilanteeseen yritysneuvonnasta tai esimerkiksi liitoilta.

Haastateltavat kertoivat työnantajana toimimisesta keskusteltavan kaikkien asiakasyritysten kanssa vähintään lyhyesti asiakassuhteen alussa, jotta yrittäjät osaisivat palata tuen pariin asian tullessa ajankohtaiseksi. Eräs haastateltavista nosti esiin jopa räikeät rikkomukset esimerkiksi sopimusjuridiikan kanssa, mutta että vetovoimaa työnantajana riittää silti esimerkiksi nuorten työntekijöiden keskuudessa, koska he eivät välttämättä ymmärrä oikeuksiaan työntekijöinä.

Työhyvinvointi-teemasta löydettiin seuraavat alakäsitteet: työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kannattavuuden välinen yhteys, työssä jaksaminen.

Taulukko 4.

TEEMA	ALAKÄSITE	ALKUPERÄISILMAUS
TYÖHYVINVOINTI	Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	”työn ja vapaa-ajan tasapainoon, ja se on osa Suomi-brändiä maailmalla, se alkaa ihan päiväkodista ja jatkuu eläkkeelle saakka, et suomalaiset on aika hyviä pitämään erossa työ- ja vapaa-ajan”
TYÖHYVINVOINTI	Työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kannattavuuden välinen yhteys	”jos työkuulttuuri on hyvä ja ihmisten hyvinvointi on hyvä, niin silloinhan yleensä on tosi paljon vähemmän esimerkiksi sairauspoissaoloja ja just jossain vaikka teollisuusalan yrityksessä et siinä, että pystytään säästämään vaikka puolet niistä sairauspoissaoloista, niin sillä on siis sillä on aivan massiivisia vaikutuksia siihen liiketoimintaan, sen kannattavuuteen ja tuottavuuteen”
TYÖHYVINVOINTI	Työssä jaksaminen	”mitenkä eettistä vaikka just HR-politiikka siellä on, niin se mitataan ja validoidaan siinä vaiheessa kun siellä vaikka henkilöstöltä loppuu jaksaminen ja hyvinvointi”

Taulukko 4. Hyvinvointi-teeman alakäsitteiksi haastattelumateriaalista valikoituivat: työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kannattavuuden välinen yhteys ja työssä jaksaminen.

Haastateltavat nostivat useaan otteeseen esiin tällä hetkellä varsin trendikkään ja pinnalla olevan ilmiön työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Vaikka laki ei suoranaisesti puhu missään



kohtaa työntekijöiden työhyvinvoinnista, on tätä tarkoitusta varten kuitenkin luotu useita kokonaislainsäädäntöjä, kuten esimerkiksi työaikalaki sekä vuosilomalaki. Työhyvinvointiin liittyy myös vahvasti osaamisen kehittäminen ja perehdytyskäytännöt, jotka kumpuavat suoraan työturvallisuuslaista.

Useampi haastateltava nosti esiin työn ja vapaa-ajan tasapainon, palautumisen merkityksen sekä työstä aiheutuvan kuormituksen ja stressin. Haastateltavat yhdistivät työntekijöiden jaksamisesta huolehtimisen myös suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen vähemmällä sairauspoissaoloilla. Kuten eräs haastateltavista totesi:

”henkilöstöstä huolehtiminen maksaa itsensä takaisin.”

Teemasta Johtajuus oli johdettavissa seuraavat alakäsitteet: Etäjohtaminen, Kommunikointi ja viestinnän läpinäkyvyys, Johtamisen taito ja kyvykkyydet.

Taulukko 5.

TEEMA	ALAKÄSITE	ALKUPERÄISILMAUS
JOHTAJUUS	Etäjohtaminen	”varsinkin koronan jälkeen (työskennel- lään) enemmän kotonaan, se muuttaa myös sen työn luonteen, kun ihmisiä ei nää kas- votusten ja näin ruudun välityksellä on aika paljon vaikeampaa päästä sen toisen, en mä tarkoita ihon alle, mutta pääkopan sisään sen verran. Mä en ymmärrä miten joku mo- nikansallinen yritys pystyy mukamas hoita- maan HR:nsä hyvin, se ei oo mulle ikinä auennut”
JOHTAJUUS	Kommunikointi ja viestin- nän läpinäkyvyys	”sen yrityksen johdon ja yrittäjän ja sitten se henkilöstön kokemus (HR asioiden ti- lasta yrityksessä) saattaa olla tosi ristiriitai- sia keskenään”
JOHTAJUUS	Johtamisen taito ja kyvyk- kydet	”yleensä näissä kaikissa startupeissa on johtamishaaste kun se kasvaa. Ja siinäkin on linkki HR:ään kun puhutaan, että onko yrityksessä kyvykkyyksiä johtajiksi, koska välttämättä se perustajayrittäjä ei ole johtaja ominaisuuksiltaan, kun mennään siihen kasvuun.”

Taulukko 5. Johtajuus-teeman alakäsitteitä tässä tutkimuksessa ovat: etäjohtaminen, kommu-  
nikointi ja viestinnän läpinäkyvyys sekä johtamisen taito ja kyvykkyydet.

Haastateltavat tuntuivat ajattelevan, että HR:ää tulisi hoitaa läsnä ja kasvotusten, ennemmin  
kuin etänä ruutujen välityksellä. Sama ajatusmalli tuntui pätevän esihenkilötyöhön, johtaminen  
tulisi tehdä läheltä, tuntien ja tietäen, keiden kanssa työskentelee. Vaikka johtaminen ei varsi-  
naisesti kuulu lakisääteisten HR-asioiden piiriin, on johtamisen laadulla suora yhteys työpaikan  
ilmapiiriin ja työntekijöiden perusturvallisuuden tunteeseen töissä. Näin ollen, mitä parempaa

johtamista työpaikalla on, sitä paremmin työntekijät yleensä voivat ja jaksavat työssä, samoin motivaatio ja yhteishenki pysyy korkealla.

Haastateltavat asiantuntijat kertoivat työskentelevänsä enimmäkseen yritysten perustajien ja muiden johtajien kanssa, mutta kuulevansa joskus juttuja myös muualta päin asiakasyrityksiä. Näistä tarinoista nousee esiin ristiriita yrityksen johdon ja työntekijöiden kokemusten välillä HR-asioiden tilasta yrityksissä. Haastateltavat kuvailivat, kuinka todellisuus usein paljastuu johtotasolle vasta, kun sairauspoissaolot lisääntyvät kovaan tahtiin tai työntekijöitä alkaa irtisanoutumaan. Silloin korjaustoimenpiteiden kanssa ollaan jo myöhässä.

Monet haastateltavista kertoivat myös toiveestaan, jossa yrityksen perustajat uskaltaisivat tarkastella omaa asemaansa yrityksessä kriittisesti. Kaikista yrittäjistä ei ole toimitusjohtajiksi tai henkilöstöjohtajiksi:

Jos sä tajuat, että sä et ole vaikka hyvä henkilöstöjohtaja tai ylipäättään ihmisten kanssa toimija niin jäät omistajaksi tai hyppäät johonkin Advisorin rooliin tai teet jotain muuta.

Harvoin sama henkilö, joka perustaa yrityksen, on se henkilö, joka voi kasvattaa siitä keskiuuran tai suuren yhtiön. Eräässä haastattelussa esitettiin toive, että perustajajäsenet uskaltaisivat tarkastella yrityksensä organisaatiokaaviota ja pohtia avoimesti, missä kohdassa kykenee itse tuottamaan eniten arvoa yritykselle. Tai jos tahtotilana on toimia oman yrityksen keulakuvana voi johtamistakin harjoitella ja osallistua erilaisille kursseille tai valmennuksiin.

Teemasta Työntajan kulut löydettiin seuraavanlaisia alakäsitteitä: Käsitys HR:stä kulueränä, Ulkoistaminen ja ostopalvelut, Ennakointi ja suunnitelmallisuus kulut huomioiden.

Taulukko 6.

TEEMA	ALAKÄSITE	ALKUPERÄISILMAUS
TYÖNANTAJAN KULUT	Käsitys HR:stä kulueränä	”eiköhän se (HR) ole alkuun se välttämätön paha mikä pitää hoitaa”
TYÖNANTAJAN KULUT	Ulkoistaminen ja ostopalvelut	”yleensä se neuvo onkin sillä lailla, että onko jotain mitä pystyisi ulkoistamaan”
TYÖNANTAJAN KULUT	Ennakointi ja suunnitelmallisuus kulut huomioiden	”kaikki tällaiset niin kuin sairauspoissaolot sun muut pitää huomioida, että ne on aina ylimääräistä kuluja sitten työnantajalle”

Taulukko 6. Työnantajan kulut -teeman alakäsitteitä ovat käsitys HR:stä kulueränä, ulkoistaminen ja ostopalvelut sekä ennakointi ja suunnitelmallisuus kulut huomioiden.

Lähes jokainen haastateltava kertoi, ettei HR-asiat olet juurikaan yleisesti kysytyjen kysymysten joukossa. Haastateltavien mukaan, kun yrittäjiä muistuttaa näiden asioiden pakollisuudesta ja lakisääteisydestä, heidän suhtautumisensa on usein välttelevä ja turhautunut, kuin HR olisi vain ”se välttämätön paha mikä pitää hoitaa”. Ja onhan se ymmärrettävää, että tuotto voisi alkuun olla järkevämpää käyttää liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen, kuin esimerkiksi lakisääteiseen ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, joka ei sisällä edes lääkärikäyntejä.

Haastateltavat kertoivat, kuinka usein aloittaville startup-yrittäjille on turvallisinta neuvoa hankkimaan työvoima vuokrafirmalta ja palkkaamaan esimerkiksi hyvä ulkoinen kirjanpitäjä, joka hoitaa samalla useimmat lakisääteiset HR-asiat. Näin yrittäjän ei tarvitse käyttää omaa kallisarvoista aikaansa asioihin perehtymiseen tai huolehtia työnantajamaksuista, ja muista työnantajan velvoitteista. Tällöin yrittäjä pääsee eroon myös työntekijästä aiheutuvista sivukustannuksista kuten sairauspoissaoloista aiheutuvista kuluista.

## 7.2 Lomakekyselyn tulokset

Webropol-työkalulla luotu startup-yrittäjille suunnattu lomakekysely oli auki 9.11.–31.12.2022 välisenä aikana ja keräsi 5 vastausta startup-yrittäjiltä. Taustatietoina viidestä vastaajasta 1 ilmoitti sukupuolekseen naisen ja loput 4 ilmoittivat olevansa miehiä. 2 vastaajista oli 30–39-vuotiaita, 2 40–49-vuotiaita ja 1 ilmoitti olevansa 50–59-vuotias. Kaikki vastaajat olivat kotoisin eri maakunnista, 1 Pääkaupunkiseudulta ja toinen muualta Uudeltamaalta. Muut vastaajat ilmoittivat asuinkunnikseen Etelä-Savon, Keski-Suomen ja Pohjanmaan.

Vastaajan taustatietojen jälkeen lomakkeessa kartoitettiin yrityksen perustiedot. Yksi yrityksistä oli aivan tuore ja perustettu vuonna 2022, toinen oli perustettu vuonna 2020 ja kahden vastaajan yritykset olivat perustettu vuonna 2019. Yksi yrityksistä oli huomattavasti muita iäkäämpi ja perustettu vuonna 2011. Kolme viidestä yrittäjästä ilmoitti yrityksensä toimialaksi IT-alan, yksi palvelualan ja viides alkutuotannon. Kahdella viidestä yrittäjästä ei ollut ollenkaan palkattuja työntekijöitä, mutta loput kolme ilmoittivat työntekijöidensä määrän olevan yhdestä neljään.

Kyselyn seuraavassa osiossa kartoitettiin yrittäjien yleisiä asenteita työnantajana toimimisesta ja työnantajan velvoitteista. Liukukytkin-tyyppisellä kysymyksellä kysyttiin: Kuinka hyvin koet tuntevasi työnantajaa velvoittavat lakisäätteiset henkilöstöasiat? Vastausvaihtoehdot olivat 0–10, jossa 0 tarkoitti En tunne ollenkaan ja 10 tarkoitti Tunnen erinomaisesti. Vastaajien vastauksien hajonta oli suurta, pienin arvo oli 2 ja suurin arvo 8, keskiarvo oli 6 ja mediaani 7. Keskiarvosta ja mediaanista voidaan kuitenkin päätellä suurimman osan kokeneen tuntevansa työnantajan lakisäätteiset velvollisuuden edes jollakin tavalla.

Seuraavaksi selvitettiin vastaajien asenteita työnantajana toimimiseen. Neljä viidestä vastaajasta piti työnantajana toimimista vastuullisena tehtävänä, myös viides vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kysyttäessä, pitävätkö vastaajat työnantajana toimista haastavana tehtävänä, vastasi 2 viidestä pitävänsä sitä haastavana tehtävänä ja loput kolme jokseenkin vaativana tehtävänä. Vain 2 viidestä vastaajasta kokivat jokseenkin saaneensa tarvitsemansa avun työnantajana toimimiseen, loput vastaajista kokivat jääneensä jokseenkin tai täysin ilman tarvitsemaansa apua. Kaikki vastaajat kokivat kuitenkin noudattavansa vähintään jokseenkin työnantajan velvollisuuksia työntekijöitään kohtaan.

Asenteiden jälkeen kyselyssä selvitettiin sitä, olivatko yrittäjät etsineet apua työnantajana toimimiseen, ja mistä nämä olivat apua löytäneet tai saaneet. 60 prosenttia vastaajista oli etsinyt

apua työnantajana toimimiseen ja tämä johti heidät jatkokysymykseen, joka kartoitti heidän tietolähteitään. Eniten apua oli etsitty itse internetistä, verkkosivuilta kuten Finlex ja työsuojelu.fi. Yrittäjät olivat saaneet apua lakisääteisiin HR-asioihin myös TE-toimistolta, paikallisesta uusyrityskeskuksesta, työnantajaliitolta, verohallinnolta sekä tilitoimistolta. Yksikään vastaajista ei ollut käyttänyt apuna aiheeseen erikoistuneen konsulttiyrityksen palveluita.

Kun yrittäjiltä kysyttiin yleisellä tasolla lakisääteisten HR-asioiden tuntemusta aihealueittain, selvisi, että parhaiten yrittäjät kokevat hallitsevansa erilaiset työsuhteen elinkaareen liittyvät dokumentit, kuten esimerkiksi työsopimukset, työaikakirjanpidon ja henkilörekisterit sekä toisena aihealueena tietoturva- ja tietosuojasiat kuten GDPR-direktiivi (EU:n tietosuojasetus) ja henkilötietosuojalaki. Vähiten hallinnassa yrittäjillä vaikutti kysymyksen perusteella olevan yhteistoimintalakiin liittyvät asiat. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska harvaa startup-yritystä koskee vielä yhteistoimintalain asiat, vaikka yhteistoimintaa tuleekin harjoittaa myös pienemmissä yrityksissä.

Työsuhteen elinkaaren erilaisista dokumenteista parhaiten hallussa vaikuttivat olevan työtodistukset ja työsopimuksen yksityiskohdat. Haastavimpina dokumentteina koettiin varoitukset sekä henkilörekisteriselosteen sisältö. Työhyvinvointi ja -turvallisuusasioista helpoimpina koettiin loma- ja vapaakäytännöt, ja eniten päänvaivaa tuntuivat aiheuttavan työeläkeyhteistyö sekä työsuojelutoiminta. Osaamisen kehittämisen aihealueella tietämys vaikutti kyselyn perusteella melko korkealta, parhaiten yrittäjät kokivat hallitsevansa kehityskeskustelukäytännöt tai muut vastaavat osaamisen kehittämisen seurantamallit. Haasteellisimpana pidettiin uuden työntekijän perehdyttämistä, vaikka 4 viidestä vastaajasta koki hallitsevansa tämänkin aihealueen melko hyvin.

Vastaajia pyydettiin seuraavaksi asettamaan HR:n eri aihealueiden sisältöjä järjestykseen parhaiten hallitsemistaan asioista heikoiten osaamiinsa asioihin. Työsuhteen perusteista parhaiten vastaajat kokivat hallitsevansa työehtosopimusasiat ja työsopimukset, haastavimmaksi alueeksi työsuhteen perusasioissa koettiin rekrytointi. Yhteistyötahoja ja sidosryhmiä järjestettäessä osaamisjärjestykseen parhaiten vastaajat kokivat osaavansa yhteistoiminnan työntekijöiden kanssa ja haastavimmaksi koettiin yhteistyö liittyen lakisääteisiin vakuutusasioihin sekä työeläkeyhtiöihin. Erilaisista vapaa- ja poissaolokäytänteistä ja -malleista tutuimmaksi koettiin perhevapaat ja haasteita koettiin olevan eniten työaikakäytäntöjen hallinnassa.

Lomakekyselyn lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin, millaista opastusta startup-yrittäjät kaipaavat lakisääteisten henkilöstöasioiden hoitoon. Työnantajana toimimiseen vastaajat kaipasivat selkeitä ohjeita siitä, mitkä ovat lakisääteiset vaatimukset. Toiveissa oli selkeä ja yksinkertainen Check-lista, joka sisältäisi kaiken tarvittavan. Haastavimpina asioina työnantajana toimimisessa vastaajat kokivat esimerkiksi palkkaan liittyvät asiat, työterveyshuollon järjestämisen sekä GDPR-direktiivin sisällön toteuttamisen. Positiivisia yllätyksiä työnantajana toimiminen ei juuri ollut tuonut, eräs vastaaja kuitenkin mainitsi, että kun byrokratia on hoidettu kuten kuuluu, tulee korvaukset yms. aina ajallaan. Vastaajat kuitenkin korostivat vaadittavan byrokratian määrän olevan valtava ja työnantajana toimimisen tuovan suurta vastuuta, sekä sitä, kuinka kaikkien lankojen täytyy pysyä koko ajan yrittäjällä käsissä.

## 8 ANALYYSI JA TULOKSET

Kehittämistyötä suunniteltaessa ja aloittaessa määriteltiin tutkimukselle kaksi tavoitetta, joista muodostettiin tutkimuskysymykset. Tavoitteena oli selvittää lakisääteisten HR-asioiden nykytila suomalaisissa startup-yrityksissä sekä miten tilannetta voitaisiin parantaa. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat kysymykset:

1. Mikä on suomalaisten startup-yritysten lakisääteisten henkilöstöasioiden nykytila?
2. Millaisilla toimilla lakisääteisten henkilöstöasioiden tilannetta startup-yrityksissä voitaisiin kehittää?
3. Millaista apua startup-yrittäjät kokevat kaipaavansa henkilöstöasioihin?

Ensimmäisen ja toiseen kysymyksen vastauksia selvitettiin sekä Uusyrittäjäkeskusten jäsenyritysten yritysneuvojilta haastatellen sekä suoraan startup-yrittäjiltä lomakekyselyn muodossa. Kolmanteen kysymykseen vastauksia etsittiin ensisijaisesti yrittäjien omista lomakekyselyn vastauksista.

Haastatellut neuvojat olivat harvinaisen yksimielisiä siitä, että startup-yrittäjät eivät juurikaan esitä heille kysymyksiä HR-asioihin liittyen. Ensimmäisen kerran kysyttävää herää, kun yritykseen palkataan ensimmäistä tai ensimmäisiä työntekijöitä. Tällöin kysymykset liittyvät rekrytointiin tai sen seurauksena esimerkiksi työsopimukseen, palkanmaksuun tai lakisääteisiin vakuutuksiin ja työterveyshuoltoon. Kaikkien haastateltavien mukaan yrittäjien suhtautuminen työnantajana toimimiseen on kahtiajakoista, toiset ryntäävät palkkaamaan työntekijöitä suuremmin miettimättä siitä seuraavia velvoitteita, kun taas toiset jättävät palkkauksen liiankin myöhäiseen vaiheeseen peläten työnantajana toimimisen mukanaan tuomia velvoitteita.

Myös kyselyyn vastanneet startup-yrittäjät pitivät rekrytointia yhtenä haasteellisimmista asioista tuoreelle yrittäjälle. Vaikka rekrytointi ei itsessään ole lakisääteinen henkilöstöasia, liittyy siihen monia laista kumpuavia asioita, kuten millaisia asioita voi työpaikkailmoituksessa toivoa hakijalta, mitä saa hakijalta kysyä työhaastattelussa tai minkälaiset perehdytysvelvollisuudet työnantajalla on koskien uutta työntekijää. Työntekijän palkkaamisesta seuraakin yrittäjän muuttuminen työnantajaksi ja erilaiset juridiset velvoitteet astuvat voimaan.

Yritysneuvojien mukaan kahtiajakoisuus suhtautumisessa HR-asioihin näkyy selvästi myös tavassa hoitaa asioita ja kuinka vakavasti niihin suhtaudutaan. Neuvojen mukaan toisissa yrityksissä on selviä puutteita työsuojelullisissa ja -terveydellisissä asioissa, jotka eivät käy ilmi sil-



loin kun yrityksellä menee hyvin ja kaikki sujuu, vaan nämä ongelmat nousevat esiin, kun sattuu tapatumia tai työntekijöiden jaksaminen yksinkertaisesti loppuu. Näissä tilanteissa mitataan työnantajan toiminta ja asenne. Sillä yksittäisiä tapahtumia on aina, mutta jos tilanteet päästetään toistumaan eikä niihin puututa riittävällä vakavuudella, on käsissä oikea ongelma.

Yrittäjät kokivat melko yksimielisesti työnantajana toimimisen olevan hyvin vastuullista ja pääsääntöisesti he kokivat sen myös melko haastavana. Monet vastaajista olivat hakeneet tukea työnantajana toimimiseen TE-keskukselta, työnantajaliitolta, paikalliselta Uusyrityskeskuselta, tilitoimistostaan tai verohallinnolta. Monet olivat myös etsineet tietoa itse internetistä. Vastausten hajaantuminen näin monelle taholle kertoo, että yrittäjät ovat kiinnostuneet saamaan tietoa lakisääteisistä HR-asioista ja työnantajana toimimisesta, mutta tieto on hajallaan useassa eri lähteessä ja vaatii yrittäjiltä omatoimisuutta selvittää asiaa. Myös haastatellut yritysneuvojat kertoivat, ettei heillä ole juurikaan konkreettisia työkaluja yrittäjien auttamiseen. Heidän uuden yrityksen perustamisoppaassaan, joka käsittää kokonaisuudessaan lähes 100 sivua, käsitellään henkilöstöasioita vain muutamalla sivulla. Lomakekyselyn vastauksista selvisi, että yrittäjät kaipaisivat jonkinlaista selkeää Check-listaa, jossa kerrottaisiin, mihin työnantajana toimiminen velvoittaa ja millaisiin toimenpiteisiin tulee ensimmäisen työntekijän palkattuaan ryhtyä.

Alkuperäinen hypoteesini kehittämistyön tilaajan kanssa keskusteltuani oli, että useimmat startup-yrittäjät olisivat halukkaita ja kiinnostuneita suorittamaan lakisääteiset HR-asiat ja työnantajan velvoitteet lain määrittelemällä tavalla, mutta heidän osaamisensa painottuu yrityksensä ydinliiketoimintaan ja sen erityistarpeisiin, eikä aikaa ja ehkä riittävää kiinnostustakaan tiedon kaivelemiseen useista eri lähteistä ole. Tähän mennessä tulosten analyysi tukee ainakin osittain alkuperäistä hypoteesia.

Yleisellä tasolla yrittäjät kokivat hallitsevansa parhaiten työsuhteen elinkaareen liittyvät dokumentit. Tämä on helposti ymmärrettävissä, koska nykypäivänä valmiita sopimus pohjia ja mallikappaleita on internetistä saatavilla helposti ja ilmaiseksi. Toki aina verkosta löydettyihin dokumentteihin täytyy suhtautua varauksella ja varmistaa lähteen luotettavuus, jotta voi olla varma, että sopimus pohjassa tai dokumentissa on kaikki vaadittavat tiedot. Yleisellä tasolla haastavimpana kokonaisuutena pidettiin yhteistoimintalakia ja sen mukanaan tuomia velvoitteita. Toki yksikään vastaajista ei ilmoittanut työntekijälukumääränsä olevan sillä tasolla, että yhteistoimintalaki varsinaisesti koskisi heidän yritystään. Kuitenkin yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä tulee harjoittaa jo ennen yhteistoimintalain voimaan astumistakin.

Kysyttäessä aihealueittain mitkä asiat olivat tutuimpia ja mitä asiat aiheuttivat eniten päänvaivaa yrittäjille, kävi selväksi, että helpoimmaksi koettiin asiat, jotka ovat arkielämässä jokaiselle tuttuja toimittaessa itse työntekijänä tai mediaa ja uutisia seuraamalla. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työsopimusten ja työtodistusten yksityiskohtat, loma- ja vapaakäytännöt sekä erilaiset osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat, kuten uuden työntekijän perehdyttäminen sekä kehityksen seurantatavat, esimerkiksi kehityskeskustelukäytänteet.

Haasteet taas liittyivät selvästi enemmän asioihin, jotka vaativat erityistä perehtymistä, kuten esimerkiksi henkilökisteriselosteen sisältöön, työeläkeyhteistyöhön, työsuojelutoimintaan ja esimerkiksi lakisääteisen työterveyshuollon sisältöön. Haastateltujen yritysneuvojien mukaan monet yrittäjät ovat kyllä tietoisia esimerkiksi palkkakulujen olevan työnantajalle suurempia, kuin pelkkä bruttopalkka, jota työntekijälle maksetaan, mutta se, mitä työnantajamaksuihin kuuluu, ei ilmeisesti ole suurimmalle osalle aivan selvää. Onkin siis huomattava, että niin kutsutut maalikoillekin tutut asiat sujuvat yrittäjiltä melko hyvin, mutta se, mitä taustalla pitäisi tapahtua, se mikä ei työntekijöille ulospäin näy, on usein yrittäjillekin haastavaa.

Kun yrittäjät päästettiin vapaasti kertomaan työnantajana toimimisesta, korostui jo aiemmin todettu haasteellisuus ja vastuullisuus. Yrittäjät kokivat, että byrokratiaa on paljon, ja sen osaaminen on kokonaan yrittäjän omilla harteilla. Kuitenkin silloin, kun toimii ohjeistusten mukaisesti, tulevat myös korvaukset yms. ajallaan ja aina oikein. Tulkintana tästä voitaisiin päätellä, että yrittäjät voisivat toivomansa Check-listan lisäksi kaivata jonkinlaista aikajanaa ja palvelukarttaa, jotka auttaisivat yrittäjää navigoimaan eri palveluiden ja byrokratia suon kanssa.

Lopputulemana kehitystyön tuloksista voidaankin siis todeta, että yrittäjät kaipaavat tietoa lakisääteisistä henkilöstöasioista sekä työnantajana toimimisesta helposti saatavassa muodossa ja yksissä kansissa. Tämän vuoksi voin todeta kehitystyön tuloksena luomani HR-käsikirjan startup-yrittäjän tarpeisiin tulevan varmasti tarpeeseen ja hyvään käyttöön.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella alkuperäinen hypoteesi, jossa startup-yrittäjät haluaisivat toimia oikein, mutta eivät välttämättä omaa riittävästi tietoutta tai aikaa siihen tutustumiseen, on osoittautunut osittain paikkaansa pitäväksi. Haastatteluiden perusteella toiset yrittäjät ovat jopa liian huolissaan työnantajana toimimisen haastavuudesta ja lykkäävät sen vuoksi ensimmäisen työntekijän palkkaamista, joka taas jarruttaa liiketoiminnan kasvua ja kehitystä. Toinen puoli yrittäjistä ei vaivaa mieltään lakisääteisillä velvoitteilla, vaan hyppäävät rohkeasti yrittäjistä työnantajiksi ja uskovat vaikeuksien olevan voitettavissa, jos niitä kohdataan.

Haastatellut yritysneuvojat sekä Uusyrityskeskusten muut asiantuntijat ovat asemansa puolesta aitiopaikalla näkemässä erilaisten yrittäjien arkea, heillä voisi siis ajatella olevan laaja-alainen näkökulma kysytyyn aiheeseen. Kuitenkin on oletettavaa, että suoraan startup-yrittäjille tehtyyn kyselyyn vastasivat juuri sellaiset yrittäjät, jotka ovat kiinnostuneita aihealueesta. Jos yrittäjä ei ole huolissaan lakisääteisistä HR-asioista tai työnantajan velvollisuuksista, hän tuskin vastaa aihetta käsittelevään kyselyynkään.

Vastausprosentti yrittäjille suoritettuun lomakekyselyyn jäi harmittavan pieneksi eikä se siis edusta missään määrin suomalaisia startup-yrittäjiä kokonaisuudessaan. Kuitenkin vastausten suorat yhteneväisyydet alaa näköalapaikalta tarkastelevien haastateltujen yritysneuvojien vastausten kanssa antaa niille vahvan tukensa. Jos suorittaisin tutkimukseni nyt uudelleen paremmalla kokemuspohjalla, mieltäisin vielä uudelleen lomakekyselyn linkin levittämistapoja ja laajentaisin haastattelukenttää Uusyrityskeskuksista yrittäjille tukea tarjoavien järjestöjen ja yhteisöjen suuntaan. ottaisin luultavasti yhteyttä ainakin pohjoismaiden suurimpaan startup-kampukseen Maria 01:een, joka toimii Helsingin Kampissa sekä Suomen Yrittäjiin, jotka tarjoavat jäsenilleen paljon asiantuntevaa opastusta ja neuvontaa kaikissa yrittäjyyteen liittyvissä asioissa. Seison kuitenkin opinnäytetyöprosessissa tekemieni valintojen takana ja uskon saamieni vastausten heijastelevan suomalaisten startup-yritysten ja -yrittäjien nykytilaa sekä mielenmaisemaan.

Opinnäytetyötä suunnitellessani loin itselleni 3 tutkimuskysymystä, joihin lähdin työssäni etsimään vastauksia. Nämä tutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä on suomalaisten startup-yritysten lakisääteisten henkilöstöasioiden nykytila?

2. Millaisilla toimilla lakisääteisten henkilöstöasioiden tilannetta startup-yrityksissä voitaisiin kehittää?
3. Millaista apua startup-yrittäjät kokevat kaipaavansa henkilöstöasioihin?

Nykytilan kartoitus onnistui mielestäni otannan koosta huolimatta hienosti ja koen saaneeni laaja-alaisen näkymän suomalaisten startup-yritysten arkeen suhteessa lakisääteisiin henkilöstöasioihin. Sekä haastatteluista että lomakekyselyn vastauksista löysin joitakin ideoita siihen, kuinka tilannetta voitaisiin vielä kehittää startup-yritysten arjen helpottamiseksi. Tähän tarpeeseen vastaa mielestäni hienosti oppaani, joka tämän opinnäytetyöprosessin tuotoksena syntyi ja joka on laadittu erityisesti startup-yrittäjien tarpeet huomioiden. Myöhemmin tässä johtopäätösluvussa esittelen vielä ideani siitä, kuinka Suomessa voitaisiin laajemminkin tukea yrittäjiä työnantajana toimimisessa.

Koska Suomen startup-maailma on vielä jokseenkin nuori ja valovuosia edelläkävijämaata Yhdysvaltoja perässä, nojaa Suomessa tehty tutkimus startup-yrityksistä liikaa muiden maiden tutkimuksiin. Mielestäni Suomessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, etteivät startup-yritykset ole vain alkuvaiheessa olevia pieniä yrityksiä, vaan aivan oma yritysmuotonsa, joka toimii eri periaatteiden mukaan kuin tavallinen kasvava yritys. Näin ollen niille tarjottavan tuenkin tulisi olla paremmin suunnattu heidän tarpeisiinsa. Haastatteluissa asiantuntijat kertoivatkin innoissaan kaupunkiansa yrityshautomoista, joiden tehtävänä on auttaa potentiaalisia startup-yrityksiä niiden kasvussa. Tämän kaltaista toimintaa kaivataan yhä edelleen lisää.

Kuitenkin sekä haastateltujen että kyselyyn vastanneiden henkilöiden vastauksista kävi selvästi ilmi, että lisätietoudelle olisi tarvetta myös itseopiskeltavaksi, koska jokaiselle startup-yrittäjälle ei voida tarjota paikkaa hautomoissa. Käteväntä asiantuntijoiden ja kyselyyn vastanneiden mielestä olisi, jos kaikki tarvittava tieto löytyisi yksistä kansista. Aiemmin mainitun mukaisesti kohderyhmä olisi enemmänkin juuri aiheesta erityisesti jo ennalta kiinnostuneet yrittäjät ja sattunaiset uteliaat materiaaliin törmääjät, ja todennäköisesti aiheesta kiinnostumattomat eivät materiaaliin tarttuisi edelleenkään huolimatta kätevistä saatavuudesta.

On hienoa, että Suomessa yrityksen perustaminen vaivatonta ja yleensä myös hyvin huokeaa, riippuen hieman yritysmuodosta. Kuitenkin vaikka työnantajana toimiseen tarkoitettua materiaalia on paljon saatavilla, olisi mielestäni järkevää, että ennen yrittäjäksi ryhtymistä jokaisen uuden yrittäjän tulisi suorittaa jonkinasteinen koulutus aihealueesta. Tämän voisi toteuttaa ketterästi ja kustannustehokkaasti esimerkiksi verkkokurssina. Tässä koulutuksessa voitaisiin

käydä läpi yleisimmin yrittäjien mieltä askarruttavia kysymyksiä esimerkiksi liittyen taloudellisiin velvollisuuksiin kuten veroihin ja ilmoituksiin, etuuksiin ja tukiin, markkinointiin ja asiakashankintaan sekä työnantajan vastuisiin liittyen. Näin ollen jokaisella yrityksen perustavalla henkilöllä olisi perustiedot yrittäjyydestä hallussa jo ennen yrityksen perustamista.

HR-ala on siitä hieno työelämän osa-alue, että se läpäisee koko yritys- ja yhteisökentän, joten vaikka tilaajaorganisaatio toimii turvallisuusalan asiantuntijapalveluiden parissa, on oppaastani mahdollista hyötyä ihan missä tahansa startup-yrityksessä alasta riippumatta. Haastatteluiden perusteella selvisi, ettei Uusyrityskeskuksesta ole oikeastaan minkäänlaista materiaalia tarjottavaksi tuoreille yrittäjille sekä uusille työnantajille. Näin ollen uskoisin heidän voivan hyödyntää laatimaani opasta HR-käsikirja startup-yrittäjille työssään tuoreiden työnantajien parissa. Vaikka yritysneuvojat kertovat käyvänsä työnantajana toimimiseen liittyviä asioita yrittäjien kanssa läpi, olisi kätevää, jos puheiden lisäksi yrittäjille voitaisiin antaa mukaan opas, johon he voisivat aina palata jonkin aihealueen tullessa ajankohtaiseksi. Uskon oppaani toimivan tulevaisuudessa tässä tarkoituksessa hienosti.

## LÄHTEET

- Aho, Samuli & Kaivo-oja, Jari 2014. Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0. Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä. Tutu e-julkaisuja 1/2014. Viitattu 24.11.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/200332714.pdf>
- Ali-Yrkkö, Jyrki & Kotiranta, Annu & Ylhäinen, Ilkka 2017. ”Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin. Viitattu 29.9.2022. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-79.pdf>
- Archer, Geoff 2018. Brief Overview of ‘The Lean Start-Up’ by Eric Ries. Viitattu 30.4.2023. <https://deliverypdf.ssm.com/delivery.php?ID=196007026117114076027078119068120000123072060031075088031021079110111105127099002027107020010040000124108092022000103123113108037091001060012070123078108113093070031046056122092105072125006066121002102064091095024113014123080105107072073068113003024&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Ashby, Michele 2023. Not Enough Funding for Your Cleantech Startup? Making It Across The Valley of Death. Artikkel. Viitattu 13.5.2023. <http://greeneconomypost.com/funding-clean-tech-startup-17821.htm>
- Blank, Steve 2011. Why Governments Don’t Get Startups. Viitattu 5.10.2022. <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>
- Blank, Steve 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review May 2013. Viitattu 6.10.2022. [https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/32070310/Why\\_the\\_Lean\\_Start-Up\\_Changes\\_Everything\\_V22-\\_Harvard\\_Business\\_Revi-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665038003&Signature=Xe-QHxJfZhMrDdwu49iBv85xBdB80BLsKGaMptFNc-kmW8W9KBanRqca761U3qnaaXIP4Ss004XCd03xqBm3LLPkA-qt1RbtprWC2UuJOGjK~aQ~qdyCbxmK81aO2FyX7UwOqzYyqR~NmBfv~-6ahxLKx7k~s3ZBuIO-RKQgjHfzPVG4auVIN~1tO4nMeD632RjaVSSuu4KS2kpimndGVhBYmYP7c~BjvN3Q4b8e6HqayrMeTdhzmfn4eeYP0-DHrDBISqY7UUPcm1sgYmiopZnQRP-nwAMkqNQHMohEudA12EFtWbkaXnynmoUxD3rvPFUwJ2CsE3aSPa-ZieGZj4Fg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/32070310/Why_the_Lean_Start-Up_Changes_Everything_V22-_Harvard_Business_Revi-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665038003&Signature=Xe-QHxJfZhMrDdwu49iBv85xBdB80BLsKGaMptFNc-kmW8W9KBanRqca761U3qnaaXIP4Ss004XCd03xqBm3LLPkA-qt1RbtprWC2UuJOGjK~aQ~qdyCbxmK81aO2FyX7UwOqzYyqR~NmBfv~-6ahxLKx7k~s3ZBuIO-RKQgjHfzPVG4auVIN~1tO4nMeD632RjaVSSuu4KS2kpimndGVhBYmYP7c~BjvN3Q4b8e6HqayrMeTdhzmfn4eeYP0-DHrDBISqY7UUPcm1sgYmiopZnQRP-nwAMkqNQHMohEudA12EFtWbkaXnynmoUxD3rvPFUwJ2CsE3aSPa-ZieGZj4Fg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Business Finland 2022. Yrityskokojen määritelmät. Viitattu 26.9.2022. <https://www.business-finland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/startup-yritys/startup-yritys>
- Churchill, Neil & Lewis, Virginia 1983. The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review 61, 3 (1983), 30–49.
- Collin, Kaisa & Lemmetty, Soila & Paananen, Kari & Hukkanen, Petri 2019. Esimiehettömyys toimintakulttuurina – case Isoweli. Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 287–293.
- Fennia 2020. Uuden yrittäjän taival – liiketoiminnan suunnitelma on peruskivi. Artikkel. Viitattu 9.12.2022. <https://www.fennia.fi/sisaltostudio/uuden-yrittajan-taival-liiketoiminnan-suunnitelma-on-peruskivi>

- Hakala, Juha T. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus
- Harbour, Jerry & Blackman, Harold 2006. Innovation. The Other “T” Word Associated with Performance. *Performance Improvement*, Vol. 45, No. 2, 2/2006, 24–48
- Helaniemi, Katariina & Kuronen, Annaleena & Väkeväinen, Venla 2018. Kutsuvat sitä pöhinäksi – tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Pystynen, Johanna 2015. Esihenkilön työoikeus. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy
- Huuhko, Esa & Saintula, Teemu 2018. Vain joka toinen yritys toimii viiden vuoden päästä – Tulevat yrittäjät harjoittelevat yrityksen lopettamista. Viitattu 12.12.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-10028067#:~:text=Tilastokeskuksen%20mukaan%20joka%20toinen%20suomalais-yritys,kannattaa%20v%C3%A4ltell%C3%A4%20sit%C3%A4%20loppuun%20saakka>
- Hämäläinen, Hanna-Kaisa 2018. Työelämän laatu on tuotantotekijä. *KT-lehti* 2/2018. Viitattu 23.11.2022. <https://www.ktlehti.fi/2018/2/tyoelaman-laatu-on-tuotantotekijä>
- Järvenpää, Antti 2017. Riskirahaa virtaa Suomeen eniten koko Euroopassa – ”Menestyksen eteen on tehty valtavasti töitä”. *Helsingin Sanomat* 28.6.2017. Viitattu 7.4.2023. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005270711.html>
- Järvilehto, Lauri 2018. Kiitorata - Startup-maailman molemmat puolet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Järvinen, Mikko & Kari, Matti 2017. Yritä – Erehdy – Onnistu, helppo opas yrittäjyyteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Kautto, Mikko 2021. Esimiesvastuun tietämyksen parantaminen. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Insinööri (YAMK). Sähkövoimatekniikka. Opinnäytetyö. Viitattu 28.10.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496064/Kautto\\_Mikko.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496064/Kautto_Mikko.pdf?sequence=2)
- Kesti, Marko 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. *Työn Tuuli* 2/2017 48–57. Viitattu 23.11.2022. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/ty-ontuuli\\_022017-002.pdf#page=48](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/ty-ontuuli_022017-002.pdf#page=48)
- Kettunen, Sami 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? *Kauppalehti* 27.11.2018. Viitattu 16.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c>
- Koskinen, Seppo & Kairinen, Martti & Nieminen, Kimmo & Nordström, Kim & Ullakonoja, Vesa & Valkonen, Mika 2004. (E-kirja.) *Työoikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy
- Lampinen, Alvar 2020. Startup-yritysten tyypillisiä epäonnistumisen syitä niiden elinkaaren eri vaiheissa. Aalto-yliopisto. Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto. Strateginen johtaminen. Kandidaatintutkielma. Viitattu 6.10.2022. [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/101763/bachelor\\_Lampinen\\_Alvar\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/101763/bachelor_Lampinen_Alvar_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lean Startup Co. 2022. Eric Ries Founder & Author. Viitattu 6.10.2022. <https://leanstartup.co/team/eric-ries/>

- Leino, Ville 2022. Mikä ihmeen startup-yritys? Essee 5.5.2022. Viitattu 26.9.2022. <https://es-seepankki.proakatemia.fi/mika-ihmeen-startup-yritys/>
- Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto Yliopisto publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Viitattu 22.4.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McIntyre, Robin 2014. Overcoming “The Valley of Death”. Viitattu 11.2.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3184/003685014X14079421402720>
- Moilanen, Raija 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. Viitattu 16.9.2022. <https://www.kielikello.fi/-/kasvuyritys-ja-startup-yritys>
- Nascimento, Catarina 2017. What is the role of Human Resource Management in growing startups? Universidade Católica Portuguesa. MSc in Management, with Specialization in Strategy & Consulting. Opinnäytetyö. Viitattu 29.4.2023. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22753/1/Whole%20Dissertation.pdf>
- Nobel, Carmen 2011. Teaching a 'Lean Startup' Strategy. HBS Working Knowledge. Viitattu 6.10.2022. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38971773/teachLeanStrategy-with-coverpage-v2.pdf?Expires=1665036385&Signature=VYVeEYQFJK9LdxCj-jdNbP18tPN2IAK-vMyjadcw5jszApXj0HmnaB2uxtXRp~GFbqmrMHFc6jwBuwW~om-d3UcvC5bgLdYN-BixT9uHQCgi5B8~HFpZC6sdo8fYYpVB-1inyUoYM2mL6lhWlwwacfYU6GMUfh-TUumcCUYhmfriqznoMqe03S-0MPrb4jAtzf0YDvWfCDaxw9P6QNzjpmEbmj7CYs-FJD3cGt52UurBiUwg0-0z~uS2BRB8W8QEvrWJvvalRITJ2ZRJq~ZZx2eJXe2Fn-byotjd~KCtOFe3xWl1x5fA~sFpSoiIVNLW2sJ95TVJjKEUf6peg9PifUHA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38971773/teachLeanStrategy-with-coverpage-v2.pdf?Expires=1665036385&Signature=VYVeEYQFJK9LdxCj-jdNbP18tPN2IAK-vMyjadcw5jszApXj0HmnaB2uxtXRp~GFbqmrMHFc6jwBuwW~om-d3UcvC5bgLdYN-BixT9uHQCgi5B8~HFpZC6sdo8fYYpVB-1inyUoYM2mL6lhWlwwacfYU6GMUfh-TUumcCUYhmfriqznoMqe03S-0MPrb4jAtzf0YDvWfCDaxw9P6QNzjpmEbmj7CYs-FJD3cGt52UurBiUwg0-0z~uS2BRB8W8QEvrWJvvalRITJ2ZRJq~ZZx2eJXe2Fn-byotjd~KCtOFe3xWl1x5fA~sFpSoiIVNLW2sJ95TVJjKEUf6peg9PifUHA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Ojatsalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Olshin, Sanna 2022. Yritystoiminta alkaa miinukselta. Blogi-kirjoitus. Viitattu 9.12.2022. <https://mitesbisnekset.fi/kuolemanlaakso>
- Onkvisit, Sak, Shaw, J., 1989. The Diffusion of Innovations Theory: Some Research Question. Akron Business and Economic Review, Spring 1989, Vol. 20, No. 1, 46–55
- Opintovapaalaki 1979/273. Viitattu 28.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>
- Paanetoja, Jaana 2008. Työoikeus tutuksi. (E-kirja.) Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Parkkinen, Pekka 2001. Työssä jaksaminen pitkällä aikavälillä. VATT-Muistioita 53. Viitattu 24.11.2022. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/147946/m53.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pernaa, Johannes 2013. Innovaatioiden määrittely ja kehittäminen. Artikkelit 12.5.2013. Viitattu 26.9.2022. <https://peda.net/p/johannespernaa/ajatuksia/2013/innovaatio>
- Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. (E-kirja.) Jokioinen: e-Oppi Oy



- Pulkkinen, Pipsa 2012. Yritysten lyhyen elinkaaren syitä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 12.12.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39493/Pulkkinen\\_Pipsa.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39493/Pulkkinen_Pipsa.pdf?sequence=1)
- Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2006. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Juvenes Print
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Richman, Nicole 2015. Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* Vol. 1, No. 2, November 2015, 120 – 129.
- Rihan, Ibrahim 1998. What is Human Resources Management? Viitattu 23.9.2022. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34287341/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663918468&Signature=ab0dPo-QN6FdIPPJJ2FidakGxQcyB5HX-Cc8IjmnEf7LaPHTm~Q1qoV~p0xg~qlnQpxYb3mfLKG-rLa0Ziq2VEvTKf-E7KNFq7GPOqjKFqMc1TEbW5H8mPquw2UQDPEyzHzYOP001tzPvpl42fp8gab5Q04YnlYQm~5~AoTPAvQVfPgpMS1d6XnPuL4XYaktqNa9-MQNjimpvGFK4kuau1vDzMHJ29a6C4ivildz4TX1xom3DZnm02wR38S3Xqkr28oJLM-RoJ1DNuEbkIgtSHippiHu5S8mWTWeaD479Olt3tqoVrQR6CDhNGcv-BwAX9EPGtd3MVaghcZhNW26qg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34287341/What_is_Human_Resources_Management-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663918468&Signature=ab0dPo-QN6FdIPPJJ2FidakGxQcyB5HX-Cc8IjmnEf7LaPHTm~Q1qoV~p0xg~qlnQpxYb3mfLKG-rLa0Ziq2VEvTKf-E7KNFq7GPOqjKFqMc1TEbW5H8mPquw2UQDPEyzHzYOP001tzPvpl42fp8gab5Q04YnlYQm~5~AoTPAvQVfPgpMS1d6XnPuL4XYaktqNa9-MQNjimpvGFK4kuau1vDzMHJ29a6C4ivildz4TX1xom3DZnm02wR38S3Xqkr28oJLM-RoJ1DNuEbkIgtSHippiHu5S8mWTWeaD479Olt3tqoVrQR6CDhNGcv-BwAX9EPGtd3MVaghcZhNW26qg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Rinne, Niko 2021. Itseohjautuvan organisaation johtaminen: Esihenkilötyön hyödyt ja haasteet – Case Telia. Turun Yliopisto. Tietojärjestelmätiede. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 22.4.2023. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152671/Rinne\\_Niko\\_opinnyte.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152671/Rinne_Niko_opinnyte.pdf?sequence=1)
- Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 87–117.
- Tabas, Jakub & Polák, Josef & Beranová, Michaela 2010. Zhodnocení přístupů ke klasifikaci inovací. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, LVIII, 6, 563–570
- Talerico, James 2019. The Five Stages of Small Business Growth. Artikkel. Viitattu 8.12.2022. <https://www.linkedin.com/pulse/five-stages-small-business-growth-james-j/>
- Tilastokeskus 2022. Innovaatio. Viitattu 26.9.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen analyysi ja sisällönanalyysi. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Janhonen, Minna & Nykyri, Erkki 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Työelämän

- tutkimus Vol 4 Nro 2 (2006) 109–121. Viitattu 23.11.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87644/46834>
- Tsai, Stephen D.H. & Lan, Tzu-tang 2006. Development of a startup business—A complexity theory perspective. National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan. Viitattu 8.4.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7887d59950931704e769aafd378496f65d918a3b>
- Työ- ja Elinkeinoministeriö 2014. Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan merkeissä. Viitattu 2.11.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951/Yhteistoimintalaki.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työsopimuslaki. Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. TEM esitteet 4/2017. Viitattu 17.10.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Ty%C3%B6sopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Ty%C3%B6sopimuslaki.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Vuosilomalaki. TEM esitteet 1/2019. Viitattu 17.10.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2918981/Vuosilomalaki/84908985-cf6b-40da-950a-d47f988ad3f2/Vuosilomalaki.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a. Työsopimus ja työsuhde. Viitattu 17.10.2022. <https://tem.fi/tyosopimus-ja-tyosuhde>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. Viitattu 18.10.2022. <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>
- Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 27.9.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojelu.fi 2022a. Työaika. Viitattu 17.10.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika>
- Työsuojelu.fi 2022b. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Viitattu 18.10.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>
- Työsuojelu.fi 2024. Taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet. Viitattu 27.1.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattyminen/sopimuksen-irtisanominen/taloudelliset-ja-tuotannolliset-perusteet>
- Uusyrityskeskus 2022a. Uusyrityskeskus. Viitattu 26.9.2022. <https://uusyrityskeskus.fi/>
- Uusyrityskeskus 2022b. Uusyrityskeskus. Viitattu 26.9.2022. <https://uusyrityskeskus.fi/suomen-uusyrityskeskukset-ry/>
- Valtioneuvoston kanslia 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. Viitattu 30.9.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79591/start%20up%20yritysten%20kasvun%20ajurit%20ja%20pullonkaulat.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. (E-kirja.) Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuori, Johanna 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, Vol 19 nro 3 (2021), 348–372.

- Vuorotteluvapaalaki 2002/1305. Viitattu 28.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021305>
- Ylhäinen, Marjo 2015. Työoikeus ja prekaari yhteiskunta. Helsingin yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Yliopistollinen väitöskirja. Viitattu 28.9.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156579/tyooikeus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Your Europe 2022. Yleinen tietosuoja-asetus. Viitattu 18.10.2022. [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm)

## LIITTEET

### 9.1 Haastattelukysymykset

#### TAUSTAKYSYMYKSET

- Missä työskentelet ja mikä on roolisi/tehtäväkenttäsi?
- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?
- Miten päädyit nykyisiin tehtäviisi? Millainen on taustasi?

#### KYSYMYKSET STARTUP-YRITTÄJYYDESTÄ

- Kuinka paljon asiakasyrityksiä keskuksellanne on?
- Mistä yrittäjät löytävät palvelunne?
- Millaisilla asioilla tuoreet yrittäjät yleisimmin lähestyvät teitä?
- Huolestuttavatko henkilöstöasiat startup-yrittäjiä? Vai tuleeko heitä muistutella niiden lakisääteisydestä?
- Kuinka suuri osa asiakkaista kysyy HR-asioista?
- Millainen asenne asiakkaillanne on henkilöstöasioihin?
- Miten tuette yrittäjiä henkilöstöasioiden kanssa?
- Millaisia työkaluja Uusyrityskeskuksilla on auttamiseen?
- Mitkä aiheet HR:ssä aiheuttavat eniten kysymyksiä yrittäjille?
- Mitkä ovat vinkkisi startup-yrittäjien lakisääteisiin HR-asioihin? Mihin pitäisi panostaa enemmän tai kiinnittää erityistä huomiota?

### 9.2 Lomakekyselyn saatekirje ja lomakekyselyn kysymykset

#### Kysely startup-yritysten lakisääteisistä henkilöstöasioista

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä aiheena: Lakisääteiset HR-asiat suomalaisissa startup-yrityksissä.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa startup-yritysten lakisääteisten henkilöstöasioiden nykytilaa ja yrittäjien näkemyksiä siitä, kuinka tilannetta voitaisiin kehittää ja millaista apua heille voitaisiin tässä asiassa tarjota.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta muodostetaan startup-yrittäjien tarpeisiin räätälöity HR-käsikirja, josta löytyy apu ja neuvot lakisäätöisiin HR-velvoitteisiin vastaamiseen. Halutessasi sinulle toimitetaan kyseinen käsikirja sekä tutkimustulokset niiden valmistuttua.

Kysely on täysin anonyymi eikä vastaajia voida yhdistää vastauksiin. Kyselystä ei muodostu henkilökisteriä. Aineistoa käsittelee ainoastaan allekirjoittanut opinnäytetyön laatija.

Kyselyn vastaajat ovat valittu paikallisten Uusyrityskeskusten asiakkaista yritysneuvojen toimesta. Heillä ei kuitenkaan ole pääsyä vastauksiin eikä tietoon, onko kyselyyn vastattu.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu n. 10 minuuttia aikaa ja vastauksia toivotaan 31.12.2022 mennessä.

Mikäli toivot saavasi tutkimuksen tulokset itsellesi, laitathan sähköpostia osoitteeseen: suvi.juhas@humak.fi. Tulokset toimitetaan opinnäytetyön valmistuttua vuoden 2023 alussa.

Vastauksesi on erityisten tärkeä opinnäytetyön onnistumisen kannalta ja se auttaa kehittämään juuri startup-yrittäjien tarpeeseen suunnatun HR-käsikirjan. Annathan siis aikaasi tärkeään tarkoitukseen!

### **Taustakysymykset**

1. Sukupuoli (valinta)
  - Nainen
  - Mies
  - Muu
  - En halua sanoa
2. Ikä (pudotusvalikko)
  - 18–29
  - 30–39
  - 40–49
  - 50–59
  - 60–69
  - 70–79
  - 80–89
  - 90–99

### 3. Asuinmaakunta (pudotusvalikko)

- Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen)
- Ahvenanmaa
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Muu Uusimaa
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Varsinais-Suomi

### **Tiedot yrityksestä**

#### 4. Milloin yrityksesi on perustettu? (valinta)

- 2021
- 2020
- 2019
- 2018
- 2017
- 2016
- 2015

- 2014
  - 2013
  - 2012
  - 2011
  - 2010
  - Muu: milloin?
5. Yrityksen toimiala (valinta)
- Energia
  - IT
  - Julkinen sektori
  - Kauppa
  - Kuljetus
  - Majoitus
  - Palvelu
  - Rakentaminen
  - Teollisuus
  - Muu, mikä
6. Kuinka monta työntekijää yrityksesi työllistää (poislukien yrittäjä ja omistajat)? (Valinta)
- 0 työntekijää
  - 1–4 työntekijää
  - 5–9 työntekijää
  - 10–19 työntekijää
  - 20 työntekijää tai enemmän

#### **Lakisääteiset henkilöstöasiat yleisesti**

7. Kuinka hyvin koet tuntevasi työnantajaa velvoittavat lakisääteiset henkilöstöasiat? (liukukytkin asteikko 0–10)
8. Mitä mieltä olet alla olevista väittämistä liittyen työnantajana toimimiseen? (matriisi, asteikko)
- a. Työnantajana toimiminen on vastuullista (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

- b. Työnantajana toimiminen on haastavaa (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)
  - c. Olen saanut tarvitsemani avun työnantajana toimimiseen (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)
  - d. Noudatan työnantajan velvollisuuksia työntekijää kohtaan (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)
9. Mikä estää sinua noudattamasta työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia työntekijää kohtaan? Voit valita useita vaihtoehtoja. (kysymys piilotetaan, mikäli 8d vastaus on ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä) (monivalinta)
- Minulla ei ole tarvittavaa osaamista
  - En tiedä mistä saisin tarvittavat tiedot
  - Minulla ei ole resursseja panostaa henkilöstöasioihin
  - Minun kiinnostukseni kohdistuu liiketoimintaan, ei henkilöstöasioihin
  - Muu syy, mikä?
10. Oletko etsinyt ja saanut apua työnantajana toimimisessa? (valinta)
- Kyllä olen
  - En ole
11. Mistä olet saanut apua työnantajana toimimiseen? Voit valita useita vaihtoehtoja. (Mikäli kysymyksessä 10. vastauksena on En ole, kysymys piilotetaan) (monivalinta)
- TE-toimistolta
  - Paikallisesta Uusyrityskeskuksesta
  - Työnantajaliitolta
  - Aiheeseen erikoistuneelta konsulttiyritykseltä
  - Internetistä itse (esim. Finlex, työsuojelu.fi)
  - Muualta, mistä?
12. Kuinka hyvin koet hallitsevasi seuraavat asiat työnantajana? (matriisi, asteikko)
- a. Työsuhteen elinkaareen liittyvät dokumentit (esim. työsopimukset, työajanseuranta, henkilörekisteri, työsuhdemuutokset ja varoitukset) (En hallitse lainkaan – Hallitsen erinomaisesti)
  - b. Pehdytys (En hallitse lainkaan – Hallitsen erinomaisesti)



- c. Työhyvinvointi ja -turvallisuusasiat (esim. työsuojelutoiminta, työterveys-  
huolto, työeläkeyhteistyö, lakisääteiset vakuutukset, loma- ja vapaa käytännöt)  
(En hallitse lainkaan – Hallitsen erinomaisesti)
- d. Työehtosopimukseen liittyvät asiat (En hallitse lainkaan – Hallitsen erinomai-  
sesti)
- e. Tietoturva-asiat (esim. henkilötietosuojalaki ja GDPR-direktiivi) (En hallitse  
lainkaan – Hallitsen erinomaisesti)
- f. Yhteistoimintalaki (En hallitse lainkaan – Hallitsen erinomaisesti)

### **Lakisääteiset henkilöstöasiat tarkemmin**

Kuinka hyvin koet tuntevasi seuraavat asiat? Valitse sopivin vaihtoehto.

- 13. Työsuhteen elinkaaren dokumentit (matriisi, asteikko)
  - a. Työsopimus (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - b. Työaikakirjanpito (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - c. Vuosilomakirjanpito (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - d. Pehdytysdokumentaatio (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - e. Varoitukset (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - f. Työtodistukset (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - g. Henkilörekisteriseloste (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
- 14. Työhyvinvointi ja -turvallisuusasiat (matriisi, asteikko)
  - a. Työterveyshuollon järjestäminen (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - b. Työsuojelutoiminta (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - c. Työeläkeyhteistyö (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - d. Lakisääteiset vakuutukset (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
  - e. Loma- ja vapaakäytännöt (En tunne lainkaan – Tunnen erinomaisesti)
- 15. Osaamisen kehittäminen (matriisi, asteikko)
  - a. Uuden työntekijän perehdyttäminen (En tunne lainkaan – Tunnen erinomai-  
sesti)
  - b. Perehdyttäminen uuteen työtehtävään (En tunne lainkaan – Tunnen erinomai-  
sesti)
  - c. Kehityskeskustelut (tai muu kehityksen seurantamalli) (En tunne lainkaan –  
Tunnen erinomaisesti)

Laita seuraavat asiat järjestykseen osaamisesi perusteella niin, että 1 = osaan parhaiten ja 5 = osaan heikoiten

16. Työsuhteen perusteet (järjestys)

- Rekrytointi
- Työsopimusasiat
- Työehtosopimukset
- Osaamisen kehittäminen (esim. perehdytys kehityssuunnitelmat)
- Palkka ja palkitseminen

17. Yhteistyö ja sidosryhmät (järjestys)

- Työterveyshuollon järjestäminen
- Työsuojelutoiminta (sis. työturvallisuus)
- Lakisääteiset vakuutukset
- Yhteistoiminta
- Työeläkeyhteistyö

18. Vapaa- ja poissaolokäytännöt (järjestys)

- Vuosilomakäytännöt
- Työaikakäytännöt
- Lyhyet sairauspoissaolot
- Pitkät työkyvyttömyyteen liittyvät poissaolot
- Perhevapaat ym. (esim. opinto- tai vuorotteluvapaat)

**Sana on vapaa!**

Tässä osiossa voit vapaasti kertoa kokemuksistasi työnantajana ja miten toimintaa voitaisiin mielestäsi tukea.

19. Millaista opastusta ja neuvontaa kaipaisit työnantajana toimimiseen? (avoin kysymys)

20. Mitkä asiat työnantajana toimimisessa tuntuvat erityisen haastavilta? (avoin kysymys)

21. Onko jokin asia työnantajana toimimisessa yllättänyt positiivisesti? (avoin kysymys)

22. Mitä muuta haluaisit kertoa työnantajana toimimisesta? (avoin kysymys)

**Palaute kyselystä**

23. Tähän voit jättää palautetta kyselystä, kiitos! (avoin kysymys)

Mikäli toivot saavasi tutkimuksen tulokset itsellesi, laitathan sähköpostia osoitteeseen: suvi.juhas@humak.fi.

Tulokset toimitetaan opinnäytetyön valmistuttua vuoden 2023 alussa.

Kiitos vastauksesta!

### **9.3 Opinnäytetyön tuotos**

# HR-KÄSIKIRJA STARTUP-YRITTÄJILLE

Suvi Juhas

## Saate

Tämä opas kertoo yrityksen henkilöstöön liittyvistä velvoitteista. Suomalainen lainsäädäntö voi olla monimutkaista, ja työelämää sääteleviä lakeja on lukuisia eikä niistä selvän ottaminen ole aina helppoa.

Oppaasta selviää, mitä työnantajan tulee vähimmäisvaatimuksena tehdä, ja mitä tehdä, jos haluaa panostaa hieman enemmän. Opas on luotu startup-yrittäjien tarpeisiin, mutta toimii hyvin perustason oppaana myös muunlaisissa yrityksissä.

Oppaan sisältöön ovat vaikuttaneet päivittäin ammatinsa puolesta startup-yrittäjien kanssa toimivat asiantuntijat sekä startup-yrittäjät itse.

Lakisääteisten vaatimusten täyttymistä helpottaa tarkistuslistat, jotka neuvovat oikeaan suuntaan, mikäli jotakin lakisääteistä vielä puuttuu.

Mikäli kaipaat tukea oppaan sisältöjen soveltamiseen yritystoiminnassasi, autan mielelläni.

Helsingissä, 10.4.2024

Suvi Juhas



**Suvi Juhas**  
HR-konsultointi,  
erityisosaamisalueina:  
työsuhteiden  
haastavat tilanteet  
ja rekrytointi  
juhas.suvi@gmail.com  
040 7575 166

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Työnantajan tarkistuslistat 6</b>
<b>2</b>	<b>Työsuhteen elinkaaren hallinta 9</b>
	Rekrytointi <b>10</b>
	Työnantajamielikuva ja -brändi <b>10</b>
	Työnkuvan suunnittelu <b>11</b>
	Työpaikkailmoitus <b>12</b>
	Hakijaviestintä ja -kokemus <b>13</b>
	Työpaikkahaastattelu <b>15</b>
	Valinta <b>17</b>
	Työsopimus ja muut dokumentit <b>18</b>
	Työsopimus <b>18</b>
	Etätyösopimus <b>20</b>
	Sopimus liukuvasta työajasta <b>21</b>
	Perehdytys <b>23</b>
	Osaamisen kehittäminen <b>24</b>
	Koulutuskorvaus ja -suunnitelma <b>25</b>
	Kehityskeskustelut <b>26</b>
	Vuosilomat <b>29</b>
	Vuosiloman kertyminen <b>29</b>
	Vuosiloman antaminen <b>30</b>
	Loma-ajan palkka <b>31</b>

# SISÄLLYS

Sairastuminen ennen lomaa tai lomalla **31**

Erilaiset poissaolot **32**

Sairauspoissaolo **32**

Perhevapaat **34**

Opintovapaa **39**

Vuorotteluvapaa **41**

Muutokset työsuhteessa **42**

## **3** Muut lakisääteiset velvollisuudet **44**

Henkilötietojen käsittely työsuhteessa **45**

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä **45**

GDPR-asetus **46**

Työterveyshuolto **48**

Palkanmaksu **50**

Palkanmaksukausi **51**

Palkkalaskelma **52**

Palkan sivukulut **53**

Työsuojelu **54**

Työsuojelun vastuunjako **54**

Työsuojelun toimintaohjelma **55**

Esihenkilön tehtävät ja vastuu **56**

Työehtosopimusten noudattaminen **59**

# SISÄLLYS

Yleissitovuus **59**

Työoikeuden tulkintahierarkia **59**

Paikallinen sopiminen **60**

## **4** Hyvänä työnantajana muistat myös nämä **62**

Palkitseminen **63**

Aineellinen palkitseminen **63**

Aineeton palkitseminen **64**

Työnantajamielikuva **66**

## **5** Hyödyllisiä linkkejä **68**

## **6** Liitteet **69**





# TYÖNANTAJAN TARKISTUSLISTAT

# 1 TYÖNANTAJAN TARKISTUSLISTAT

## TARKISTUSLISTA LAKISÄÄTEISISTÄ ILMOITUKSISTA

- Työnantajarekisteriin ilmoittautuminen (2 tai useampi vakituinen työntekijä)
- Työsuojeluhenkilörekisteriin ilmoittautuminen
- Tulorekisteri-ilmoitus (viimeistään 5 pvää jokaisen palkanmaksupäivän jälkeen)

## TARKISTUSLISTA LAKISÄÄTEISISTÄ DOKUMENTEISTA

- Työsopimus/kirjallinen ilmoitus työsuhteen ehdoista
- Etätyösopimus + Liukuvan työajan sopimus
- Työsuojelun toimintaohjelma
- Perehdytysuunnitelma/-dokumentti
- Työaikakirjanpito, sopimus työaikapankin käytöstä yrityksessä, työajan tasoittumissuunnitelma
- Vuosilomakirjanpito
- Seloste henkilötietojen käsittelytoimista
- Työpaikalla esillä pidettävä lainsäädäntö
- Työterveyshuollon sopimus sekä -toimintasuunnitelma
- Koulutussuunnitelma (kun työllistää 30 henkilöä)
- Henkilöstösuunnitelma, sis. yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat (kun työllistää 30 henkilöä)

## TARKISTUSLISTA LAKISÄÄTEISISTÄ HR-TOIMISTA

- Työnantajan vakuutukset työntekijälle**
  - Työeläkevakuutus
  - Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus
- Työterveyshuollon järjestäminen**
  - Vähintään ennaltaehkäisevä terveydenhuolto
  - Työterveyshuollon sopimus
  - Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- Yleissitovan työehtosopimuksen noudattaminen**
  - tarkista yleissitovat sopimukset täältä
- Palkanmaksu työntekijöille**
- Perehdyttäminen**
  - Omat työtehtävät
  - Työpaikan toiminta ja käytännöt
  - Työvälineet
  - Työturvallisuus
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen**

## MUISTA MYÖS NÄMÄ

- Työnantajamielikuvan kehittäminen
- Palkitsemiskäytännöt
- Kirjallinen varoituskäytäntö
- Tietoturva- ja tietosuojajohtaminen (sis. salasana- sekä sähköpostikäytännöt)

A photograph of two women sitting at a desk in an office setting. They are wearing white blouses with black polka dots. The woman on the right is pointing at a document on the desk, while the woman on the left is writing in a spiral notebook. The desk is covered with several papers and documents. A large, stylized orange question mark is overlaid on the left side of the image.

# TYÖSUHTEEN ELINKAAREN HALLINTA

# TYÖSUHTEEN ELINKAAREN HALLINTA



## REKRYTOINTI

Monet pitävät rekrytointia yhtenä yrittäjän haastavimmista toimista HR:n saralla, samalla se koetaan myös yhdeksi tärkeimmistä. Jotta yritys voi luoda tuotteita tai palveluita, jotka ovat kilpailukykyisiä ja vetävät vertoja kilpailijoiden tarjonnalle, tulee jokaisen henkilöstön jäsenen hoitaa oma osuutensa. Tämän vuoksi on tärkeää löytää juuri oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin.

### **Työnantajamielikuva ja -brändi**

Hyvä työnantajamielikuva on kuin ilmaista mainosta yritykselle. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajan toimintaan, he kehuvat työpaikkaansa mielellään muille ja näin edistävät työnantajan tunnettavuutta.

Sama tilanne toimii myös toisin päin, kun nykyiset tai entiset työntekijät ovat tyytymättömiä työnantajansa toimintaan, kertovat he siitä todennäköisesti vähintään lähipiirilleen. Täytyy kuitenkin muistaa, että työntekijän lojaliteettivelvoite työnantajaa kohtaan estää tätä tarkoituksellisesti toimimasta työnantajan mainetta heikentävällä tavalla. Jokainen kuitenkin ymmärtää, että huono maine kiirii nopeammin kuin hyvä maine.

Työnantajamielikuvan parantaminen lähteekin jokapäiväisistä toimista, joilla pidetään huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Tämän lisäksi brändin rakentaminen liittyy vahvasti markkinointiin ja mainontaan. On tärkeää, että työnantaja tavoittaa nykyiset ja mahdolliset tulevat työntekijät ja näkyy näiden käyttämissä medioissa. Ei myöskään riitä, että työnantaja on näkyvä, myös viestin ja sisällön tulee

puhutella kohdeyleisöä.

Hyviä tapoja työnantajamielikuvan kehittämiseen on ottaa henkilöstö mukaan brändin kehittämiseen ja sen sanoman levittämiseen. Tyytyväiset työntekijät kehuvat työnantajaa mielellään omissa some-kanavissaan sekä voivat olla halukkaita esiintymään markkinointivideoilla tai antamaan lausuntoja työnantajan hyvistä puolista markkinointimateriaaliin. Tyytymättömämmiltä työntekijöiltä voi taas saada hyviä neuvoja siihen, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää, jotta he viihtyisivät töissä paremmin.

### **Työnkuvan suunnittelu**

Tuoreen yrittäjän tärkein rekrytointi on yleensä se kaikkein ensimmäinen. On tärkeää löytää henkilö, jonka kanssa on suurissa kysymyksissä samoilla linjoilla, mutta joka haastaa sopivasti yksityiskohtia mietittäessä. Vaikka ajatus samankaltaisen henkilön palkkaamisesta saattaa kuulostaa houkuttelevalta, niin on tärkeää, että uusi työntekijä täydentää tiimiä siitä puuttuvalla osaamisella.

Usein tilanne, jossa ensimmäinen työntekijä palkataan, on kiireinen ja tarve avulle olisi heti. Tällöin harvoin pysähdytään miettimään pidemmäksi aikaa, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja mikä on hänen tuleva työnkuvauksensa. Yrittäjät toivovat alussa avukseen joka paikan höylää, joka voi avustaa yrittäjää kaikissa tarpeissa, mutta tällaisella työnkuvauksella harvoin löytää sopivaa tekijää tehtävään.

Rekrytointi alkaakin varsinaisesti siitä, että mietitään, millaiseen tarpeeseen uutta työntekijää kaivataan. Mitä ovat ne tehtävät, joihin kaivataan osaamista. Mitä tarkemmin tehtävänkuvauksen osaa suunnitella ja kirjoittaa, sitä osuvampia hakijoita

tehtävään hakee. Tämä säästää niin hakijan kuin työnantajankin aikaa ja helpottaa valinnan tekemistä.

### **Työpaikkailmoitus**

Hyvässä työpaikkailmoituksessa kerrotaan hakijalle palkkaavasta yrityksestä yleisesti, työtehtävän sisällöstä, odotuksista hakijaa kohtaan sekä siitä, mitä yritys tarjoaa tulevalle työntekijälle. Vaikka ei voidakaan odottaa, että työpaikkailmoitus vastaisi kaikkiin hakijalle mahdollisesti mieleen tuleviin kysymyksiin, olisi ilmoitus hyvä luetuttaa jollakulla ulkopuolisella ennen julkaisua, jotta yksinkertaisimmat virheet voidaan välttää. Usein työpaikkailmoitukset kertovat esimerkiksi työtehtävistä hyvin ylimalkaisesti, mutta silti työnhakijaa pyydetään esittämään pakkatoive. Kuinka työntekijän pitäisi päätellä sopiva korvaus työstä, jonka haastavuudesta ei ole kokonaiskuvaa? Kannattaakin siis miettiä, voisiko ilmoituksessa suoraan kertoa tehtävään harkittavasta palkkahaitarista sen sijaan, että pyytää työnhakijaa ilmoittamaan palkkatoiveensa.

Sen lisäksi, että työpaikkailmoitusta laatiessa tulee miettiä informaation olevan riittävää, tulee myös kiinnittää huomiota ilmoituksen yleisilmeeseen ja kokonaisuuteen. Esimerkiksi yrityksestä voi kertoa lyhyesti ja myyvästi, mutta kehottaa hakijaa tutustumaan yrityksen verkkosivuihin tai someen, mikäli tämä haluaa lisää tietoa, linkit toimivat tässä yhteydessä hyvin. Liian pitkää työpaikkailmoitusta ei välttämättä jakseta lukea huolellisesti loppuun saakka.

Myös laki asettaa työpaikkailmoituksille joitakin rajoitteita. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määrittelevät, ettei

työpaikkailmoituksessa saa rajata työtehtävää vain tietyille sukupuolelle tai etniselle tai kulttuuriselle ryhmälle ilman painavaa perustelua. Tällainen peruste kuitenkin voi olla, esimerkiksi jos etsitään uimahallin naisten pukeutumis- ja peseytymistiloihin siivoojaa, tällöin hakijan sukupuolen rajaaminen vain naisiin voi olla perusteltua.

### **Katso siis, että työpaikkailmoitus sisältää ainakin seuraavat asiat:**

- kuvaus palkkaavasta yrityksestä
- työtehtävien kuvaus
- mitä hakijalta odotetaan
- mitä yritys tarjoaa työntekijöilleen
- mihin mennessä hakemus tulee jättää
- milloin työ alkaa
- keneltä voi kysyä lisätietoja työpaikasta ja milloin

### **Hakijaviestintä ja -kokemus**

Nykypäivänä rekrytointi ei ole enää vain työnantajia valitsemassa parasta työntekijää itselleen ja työntekijöitä vakuuttamassa työnantajaa paremmuudesta verrattuna muihin hakijoihin. Tänä päivänä myös työnantajien tulee myydä yrityksensä potentiaalisille työntekijöille ja vakuuttaa nämä toiminnastaan, samaten hakijoilla on mahdollisuus kilpailuttaa työpaikkoja ja vertailla niitä keskenään. Kaiken kaikkiaan kyse on yhteensopivuudesta. Paras työntekijä hänelle sopivimpaan tehtävään ja sopivin työntekijä kyseiseen työtehtävään ja yritykseen.



Rekrytoinnissa lopputulos ei ole kaikki mikä ratkaisee. Vaikka voisi ajatella, että kun työntekijä palkataan, jää hänelle luultavasti hyvä kokemus rekrytointiprosessista, mutta enemmän kannattaisi huolehtia niistä kymmenistä tai jopa sadoista hakijoista, joita ei valittu tehtävään. Miten he kokivat tulleetensa huomioiduiksi ja kohdelluiksi prosessin eri vaiheissa? Jäikö heille niin hyvä mieli, että he voisivat hakea uudelleen, kun toinen paikka yrityksessä aukeaa, vai tuliko prosessista niin ikävä fiilis, että sitä haluaa purkaa lähipiirille tai jopa somessa?

### **Viesti hakijoille ainakin seuraavissa tilanteissa ja seuraavista asioista:**

- Ilmoita ja kiitä hakemuksen saapumisesta. Samalla voit myös avata hakuprosessin etenemistä
- Ilmoita 1. haastattelukierrokselle valituille hakijoille ja muista myös ilmoittaa jatkosta karsituille hakijoille.
- Ilmoita, mikäli hakuprosessin aikataulu venyy, jotta hakijat eivät turhaan hermoile
- Muista ilmoittaa myös viime hetkellä karsiintuneille hakijoille ja tee se mieluiten puhelimitse.

Työnantajat helposti unohtavat ilmoittaa karsiintuneille hakijoille heidän tilanteestaan ja tämä tuntuu erityisen ikävältä hakijoista. Hyvänä tapana pidetään usein sitä, että jos hakija ei pääse edes haastatteluvaiheeseen, voidaan ilmoitus karsiintumisesta tehdä viestillä. Jos kuitenkin hakija on tavattu haastattelussa, on kohteliasta ilmoittaa karsiintumisesta puhelimitse ja antaa hakijalle mahdollisuus pyytää ja antaa palautetta.

## Työpaikkahaastattelu

Työpaikkahaastattelun tarkoitus on selvittää hakijan ja haettavan tehtävän sekä yrityksen yhteensopivuutta. Kyseessä on siis kaksisuuntainen haastattelu, ei vain tilaisuus tentata hakijaa ja pistää tämä hermostumaan. Kokemukseni mukaan hakijasta saa kaikkein eniten irti, kun tilanteesta pyritään tekemään mahdollisimman mukava ja jännitystä yritetään tietoisesti vähentää.

Hakijat usein valmistautuvat haastatteluun huolellisesti esimerkiksi miettien vastauksia yleisimpiin kysymyksiin, tämän vuoksi on kohteliasta, että myös työnantajan edustaja valmistautuu haastatteluun huolella ja tutustuu esimerkiksi hakijan ansioluetteloon ja hakemuskirjeeseen etukäteen. Näin haastattelussa ei tarvitse käyttää aikaa työ- ja opiskeluhistorian kertaamiseen, vaan aika voidaan käyttää hyödyllisemmin esimerkiksi tarkentaviin kysymyksiin tai hakijaan muuten tutustumiseen.

Laki määrittelee, että työpaikkahaastattelun kysymysten tulee olla olennaisia haettavan tehtävän kannalta. Älä siis kysy ainakaan näistä aiheista hakijalta:

### Älä siis kysy ainakaan näistä aiheista hakijalta:

- Lastenhankinta ja perhesuunnitelmat
- Siviilisääty
- Ase- tai siviilipalveluksen suorittaminen
- Terveystiedot, esim. vakavat sairaudet
- Uskonto
- Poliittinen aktiivisuus / puolueen jäsenyys
- Ammattiliittoon kuuluminen
- Perheen omistus-, liike- tai yrityssuhteet

Liitteenä löydät mallin työhaastattelun rakenteesta, jota on helppo muokata omiin tarpeisiin. Haastattelun toteuttamista helpottaa usein, jos haastattelihoita on 2. Tällöin toinen voi kysyä kysymykset ja toiselle jää aikaa keskittyä haastateltavan olemukseen ja reaktioihin liittyen kysymyksiin. Jos haastattelijan kaikki aika kuluu kysymyslistan läpikäymiseen ja vastausten muistiin kirjaamiseen, voi häneltä jäädä paljon huomaamatta hakijasta, tämä voi myös tuntua kiusalliselta hakijasta, kun haastatteliho keskittyy enemmän papereihinsa kuin keskustelukumppaniinsa.

Hyvä hakija esittää myös kysymyksiä haastattelijoiden suuntaan. Kiinnostusta osoittaa etukäteen tehty tutustuminen yritykseen ja sen toimialaan. Vaikka haastattelijat esittelisivät yrityksen haastattelun alkuun, on tuskin mahdollista, että he kertovat

siitä kaiken. Näin ollen, jos hakija tosiaan on kiinnostunut yrityksestä ja työpaikasta, hänellä on luultavasti liuta lisäkysymyksiä. Kuitenkin jos kaikki hakijan kysymykset liittyvät palkkaan ja etuihin, voivat hänen motiivinsa työpaikan suhteen vaikuttaa melko pinnallisilta.

Koska mielipide toisesta henkilöstä on aina subjektiivinen kokemus ja siihen vaikuttaa jokaisen yksilölliset kokemukset, persoona ja tausta, on hyvä idea järjestää useampi haastattelukierros, joihin osallistuvat eri henkilöt palkkaavasta yrityksestä. Ensimmäisen kierroksen jälkeen karsitaan suurin osa hakijoista ja seuraavalle kierrokselle kutsutaan vain kaikkein sopivimmat hakijat. Jos työtehtäviin sisältyy paljon ryhmä- tai parityöskentelyä, voi olla järkevää esitellä potentiaalinen hakija tiimille tai työparille ennen palkkauspäätöstä. Näin voidaan varmistaa, että kemiat kohtaavat ja yhteistyö on mahdollisimman sujuvaa.

Liitteenä löydät myös listan hyväksi todetuista peruskysymyksistä, joita voit muotoilla tarkoituksiperiisi sopiviksi. Muista kuitenkin kysyä yleisten kysymysten lisäksi tehtävän kannalta oleellisia tarkentavia kysymyksiä.

### **Valinta**

Työnantajan tulee aina valita tehtävään sopivin sitä hakenut henkilö. Toki sopivuus voidaan määritellä monella tavalla. Sen lisäksi, että työntekijän kompetenssien tulee sopia työtehtäviin, olisi pidemmän tähtäimen kannalta myös hyvä, jos työntekijä sopisi työyhteisöön sekä kollegoiden joukkoon. Koska rekrytointi on aina suuri panostus yritykselle, on tärkeää pitää huolta siitä, että palkatut työntekijät pysyvät yrityksessä

eikä uutta rekrytointia tarvitse käynnistää samaan tehtävään heti uudelleen. Tähän työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa työyhteisön ja kollegoiden lisäksi suuresti esimerkiksi työntekijän ja yrityksen arvojen yhdenmukaisuus.

Samoin, kun työhaastattelussa ei saa esittää syrjiviä kysymyksiä, ei palkkauspäätöstäkään saa tehdä syrjivin perustein. Työnantajalla on velvollisuus sopeuttaa työtehtävää ja työolosuhteita työntekijän tarpeiden mukaan kohtuudella odotettavissa määrin. Näin ollen esimerkiksi jokin vamma ei voi olla palkkauspäätöksen esteenä, ellei se ehdottomasti estä työssä suoriutumista.

Vaikka rekrytointiprosessi päättyykin valintaan ja päätöksentekoon, varsinainen työsuhde on vasta alussa. Muista kuitenkin vielä tässä vaiheessa ilmoittaa lopuille valitsematta jääneille hakijoille tilanteesta ja tee se mieluiten puhelimitse. Tämä on myös hyvä tilaisuus pyytää hakijoilta palautetta rekrytointiprosessista, joka auttaa kehittämään sitä tulevaisuudessa entistä hakijaystävällisempään ja toimivampaan suuntaan.

## TYÖSOPIMUS JA MUUT DOKUMENTIT

### Työsopimus

Työsopimus on vapaamuotoinen työnantajaa ja työntekijää sitova dokumentti. Vaikka dokumentin muoto onkin vapaa, sitä rajoittavat muun muassa työsopimuslain, työaikalain ja vuosilomalain säännökset, jotka työnantajan tulee ottaa huomioon.

Lain mukaan työnantajan ja työntekijän välillä tulee solmia työsopimus. Laki ei kuitenkaan määritä, että työsopimuksen tulisi olla kirjallinen. Lain mukaan suullinen

sekä sähköinen sopimus on ihan yhtä pätevä kuin kirjallinenkin. Kuitenkin yleensä aina kehotetaan tekemään työsopimus kirjallisena, jotta sovitusta asioista olisi mustaa valkoisella, muuten tilanne on aina sana sanaa vastaan ja ongelmatilanteissa sovitun todistaminen on hyvin hankalaa. Vaikka työsopimuksen tekisi suullisena, tulee työnantajan siinä tapauksessa antaa kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista.

Työsopimus solmitaan aina ensisijaisesti toistaiseksi voimassa olevaksi. Työsopimus voidaan solmia määräaikaiseksi työnantajan toiveesta vain perusteluusta syystä.

### Tällaisia syitä ovat esimerkiksi:

- Työn luonne (esimerkiksi kausiluontoinen työ tai tietty projekti tai hanke),
- Sijaisuus (määriteltynä, kenen tai keiden poissaolon aikaisesta sijaisuudesta on kysymys)
- Harjoittelu (oppisopimus tai opetussuunnitelmaan perustuva työ. Ei normaali työhön perehdyttäminen.)
- Muu näihin rinnastettava syy (tietyn tilauksen kesto aika, jos tiedossa, ettei sen jälkeen ole tarjota työtä) sekä muu

Työnantajan tulee ottaa huomioon, että työsopimusta laatiessa työntekijän kanssa, tulee sopimuksen sisältää vähintään työsopimuslakiin kirjatut työsuhteen keskeiset ehdot, muuten sopimus saa sisältää lähes mitä tahansa. Sopimusten tulkintajärjestys on kuitenkin seuraava: lainsäädäntöä tulee aina noudattaa eikä työsopimuksen lainvastaiset sopimuskohdat päde. Lainsäädännön alapuolella seuraavana noudattamisjärjestyksessä ovat työehtosopimukset ja yleissitova työehtosopimus, joka pätee, vaikka työnantaja ei kuuluisi työnantajaliittoon. Vasta tämän jälkeen seuraa työnantajan ja

yksittäisen työntekijän välinen sopimus. Vaikka jokin työsopimuksen kohta todettaisiin lain tai työehtosopimuksen vastaiseksi, kumoutuu vain kyseinen sopimuskohta ei koko sopimus.

Tämän käsikirjan liitteenä löydät yleispätevän työehtosopimusmallin, jota voit muokata tarpeisiisi sopivaksi.

### **Etätyösopimus**

Etätyötä on kaikki työ, jota suoritetaan varsinaisen työskentelypaikan ulkopuolella. Etätyö mielletään usein kotona tehtäväksi työksi, mutta sitä voidaan yhtä hyvin tehdä mökillä tai kahvilassa kuin kotonakin. Etätyö voi olla osa-aikaista, jolloin osa työstä suoritetaan edelleen varsinaisella työpaikalla tai sitten etätyö voi olla jatkuvaa. Etätyö on viime vuosina lisääntynyt voimakkaasti, ja siksi on hyvä luoda selkeät toimintasäännöt ja sopimus etätyöskentelyn tavoista yrityksessä. Etätyö on yleisintä erilaisissa asiantuntija- ja tietotöissä, mutta on lisääntynyt myös muilla aloilla kuten myyntialalla.

Etätyö ei ole erillinen työsuhteen muoto, vaan kaikin puolin saman työlainsäädännön ja työehtosopimusten säätelemää työtä, vain työskentelypaikka muuttuu. Etätyössä noudatetaan siis esimerkiksi samaa työnantajan direktio-oikeutta ja työaikalain rajoituksia kuin muissakin töissä. Näistä asioista on kuitenkin tärkeää sopia kirjallisesti etätyösopimuksella, jossa sovitaan, esimerkiksi milloin työtä voi suorittaa ja kuinka työntekijän tulee olla tavoitettavissa etätyöskentelyn aikana.

Tämän käsikirjan liitteenä löytyy mallikappale etätyösopimuksesta jota voi soveltaa omiin tarpeisiin.

## Sopimus liukuvasta työajasta

Liukuvan työajan avulla voidaan vastata yrityksen ja työntekijän työkuorman vaihteluihin ja välttää turhia ylitoita, samalla se mahdollistaa työajan joustavamman käytön, mikä parantaa työntekijän itsemääräämisoikeutta omaan työhön ja helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Näin voidaan parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Liukuvalla työajalla tarkoitetaan työajan järjestelyä, jossa työntekijä saa tietyin reunaehdoin itse päättää päivittäisen työn aloittamisen ja päättämisen ajankohdasta, myös päivittäisen lepoajan eli lounastauon sijoitteluun voidaan sopia liukuvaksi.

Jotta liukuva työaika voidaan ottaa käyttöön, tulee siitä tehdä sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Sopimus on suotavaa tehdä kirjallisesti ja tällöin se voi korvata työvuoroluettelon, kun siitä ilmenee työajan sijoittelun periaatteet.

### Liukuvasta työajasta sovittaessa on sovittava ainakin seuraavista asioista:

- Säännöllisen työajan pituus
- Yhdenjaksoinen kiinteä työaika
- Työajan vuorokautinen liukumaraja ja liukuma-ajan sijoittelu
- Lepoaikojen sijoittelu
- Säännöllisen työajan ylittymisen ja alittumisen enimmäiskertymä nk. Liukumasaldon määrä



Yhdenjaksoisella kiinteällä työajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jolloin työntekijän on viimeistään saavuttava töihin ja milloin hän saa aikaisintaan lähteä. Tämän väliajan tulee olla yhtäjaksoinen ja tälle ajalle on suotavaa sijoitella työn sujumisen kannalta välttämättömät asiat, kuten tiimipalaverit yms.

Päivittäinen liukuma-aika saa olla enintään 4 tuntia. Se voidaan sijoittaa päivän alkuun ennen kiinteää työaikaa tai kokonaisuudessaan sen jälkeen, tai jakaa ennen ja jälkeen. Liukumaa voidaan sopia myös käytettäväksi erillään kiinteästä työajasta, joka jakaa työajan kahteen osaan.

Liukumasaldoa kertyy, kun työntekijä tekee pidempää tai lyhyempää työaikaa kuin säännöllinen työaika. Saldo saa olla enintään plus 60 tuntia ja miinus 20 tuntia neljän kuukauden seurantajakson päättyessä. Työntekijä ja työnantaja voivat sopia keskenään työajan ylityksien korvaamisesta yksittäisinä vapaatunteina tai -päivinä. Tarkoitus järjestelmässä kuitenkin on, että säännöllinen työaika viikossa on keskimäärin 40 tuntia ja se tasoittuu neljän kuukauden seurantajakson aikana. Eli kun töitä on enemmän, voidaan tehdä pidempää päivää, mutta kun kiire helpottaa, on mahdollisuus tehdä vain kiinteän työajan verran eli selvästi lyhyempää päivää.

Tämän käsikirjan liitteenä löytyy mallikappale liukuvan työajan sopimuksesta, jota voi soveltaa omiin tarpeisiin.

## PEREHDYTYS

Työantajalla on lakisääteinen velvoite perehdyttää työntekijät seuraaviin asioihin:

- Omat työtehtävät
- Työpaikan toiminta ja käytännöt
- Työvälineet
- Työturvallisuus

Työnantajan perehdytysvelvoite koskee kaikenlaisia työsuhteita, niin vakituisia, määräaikaisia kuin lyhytaikaisia sijaisuuksiakin. Se koskee niin uusia työntekijöitä yrityksessä kuin myös tilanteita, joissa työtehtävät muuttuvat tai vaihtuvat, toimipiste vaihtuu tai uusia laitteita ja ohjelmia otetaan käyttöön.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijän muun muassa omiin työtehtäviin, työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työskentelytapoihin. Perehdytyksen myötä työntekijän tulee oppia myös työpaikan kulttuurista, tavoista, ihmisistä, käytännöistä ja odotuksista työntekijän työpanosta kohtaan.

Lähiesihenkilö vastaa perinteisesti perehdytyksestä ja luo sitä varten perehdytys-suunnitelman, josta näkyy perehdytettävien asioiden aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Perehdytysuunnitelma auttaa varmistamaan perehdytyksen onnistumisen ja aikataulussa pysymisen. Suunnitelmaa laatiessa on hyvä ottaa aina huomioon työsuhteen kesto sekä työntekijän koulutus ja kokemus vastaavista tehtävistä. Vaikka esihenkilö ja johto ovat aina vastuussa perehdytyksestä, ei heidän tarvitse suorittaa sitä kokonaan itse,

vaan siihen voidaan osallistaa myös kollegoita ja muita työntekijöitä, kuitenkin tässäkin tapauksessa vastuu säilyy esihenkilöllä ja johdolla.

Tämän oppaan liitteenä on esimerkki perehdytysuunnitelmasta, jota soveltamalla voi luoda omalle työpaikalle sopivan perehdytysuunnitelman. Muista lisätä suunnitelmaan oman työpaikkanne erityiset perehdytyskohteet.

## OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Jotta yritys voi edistää strategiansa toteutumista ja palvella asiakkaitaan suunnitelmansa mukaisella parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yrityksellä olla oikeat kompetenssit käytössään. Tämä työ aloitetaan toki jo rekrytoidessa uusia henkilöitä yritykseen, valitsemalla parhaiten tarpeita vastaava hakija tehtävään. Kuitenkin yrityksen tarpeet muuttuvat ja liiketoiminta kehittyy ja tällöin jo olemassa olevan henkilöstön osaamista tulee kehittää.

Varsinaisesti lainsäädäntö ei määrää työnantajaa kehittämään työntekijöidensä osaamista, mutta esimerkiksi työturvallisuuslaissa määritellyt työnantajan velvoitteet perehdyttämiseen ja työnopastamiseen liittyvät vahvasti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Nimittäin kun työtehtävät muuttuvat, vaihtuvat tai kehittyvät, tulee työnantajan taata työntekijälle riittävä osaaminen tehtävään.

## **Koulutuskorvaus ja -suunnitelma**

Kuten edellä on kerrottu, on työntekijöiden osaamisen kehittäminen kaikkien etu. Jotta työnantajilla olisi vielä erityinen motivaatio työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, lisättiin lainsäädäntöön vuonna 2014 pykälä, jotka oikeuttavat työnantajan koulutuskorvaukseen. Koulutuskorvauksen voi saada työntekijän nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin senhetkisen työnantajan palveluksessa liittyvästä koulutuksesta. Työnantaja voi saada koulutuskorvausta yhdestä kolmeen päivään työntekijää kohden, yhden koulutuspäivän minimikesto on kuusi tuntia. Yksi koulutuspäivä voi kuitenkin koostua useista vähintään yhden tunnin mittaisista yksittäisistä koulutuksista. Korvaus lasketaan työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden keskimääräisen päiväpalkan perusteella ja koulutuskorvausta maksetaan 50 prosenttia koulutuspäivän palkkakustannuksista sivukuluineen. Koulutuskorvauksen edellytyksenä on kuitenkin työnantajan laatima koulutussuunnitelma.

Jos yritys kuuluu yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (yhteistoimintalain) soveltamisalan piiriin, eli työllistää säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, tulee hänen laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Yhteistoimintalain ulkopuolella jäävällä työnantajalla ei ole tätä velvollisuutta, mutta saadaksesen koulutuskorvauksen on pienemmälläkin työnantajalla oltava koulutussuunnitelma. Pienten yritysten koulutussuunnitelmista on säädetty laissa taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

**Koulutussuunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat asiat:**

- Arvio koko henkilöstö ammatillisesta osaamisesta
- Ammatillisessa osaamisessa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä
- Suunnitelma vuosittaisesta työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisestä henkilöstöryhmittäin tai muuten järkevästi ryhmiteltynä

Koulutussuunnitelmassa ei tarvitse eritellä työntekijäkohtaisesti, millaisiin koulutuksiin kukakin osallistuu, mutta koulutuskorvausta haettaessa tämä täytyy pyydetäessä eritellä. Koulutussuunnitelmassa tulee kuitenkin kertoa, kuinka ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta kehitetään ja ylläpidetään.

Koulutussuunnitelmasta tulee käydä myös ilmi, miten suunnitelma aiotaan toteuttaa ja miten toteutumista seurataan. Koulutussuunnitelma voi olla erillinen dokumentti, tai se voidaan yhdistää henkilöstösuunnitelmaan, samoin kuin myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmatkin.

### **Kehityskeskustelut**

Tärkeänä osana osaamisen kehittämistä voidaan nähdä osaamisen kehittymisen seuranta. Vaikka työtehtävään palkattaisiin siihen kompetensseiltaan täysin sopiva henkilö, on hänenkin osaamisestaan pidettävä huolta ja sitä tulee päivittää työn vaatimusten muuttuessa. Jotta voidaan tietää, miten ja mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää, tulee tilannetta seurata säännöllisesti työntekijän ja esihenkilön kesken. Tähän tarpeeseen vastaavat kehityskeskustelut.

Kehityskeskustelu on yleisnimike monenlaisille työntekijän ja esihenkilön välisille ennalta suunnitelluille keskusteluille. Kehityskeskusteluiden ajatuksena on selvittää, mitä työntekijä ajattelee työstään ja millaisia ajatuksia hänellä on tulevaisuutensa varalle. Samalla esihenkilöllä on mahdollisuus antaa palautetta työskentelystä ja suunnitella työntekijän tulevaisuutta yrityksessä yhdessä tämän kanssa. Parhaimmillaan kehityskeskustelu antaa molemmille osapuolille uutta näkemystä ja ymmärrystä.

Kehityskeskustelumalleja on varmasti yhtä monia kuin on yrityksiäkin, eikä yhtä oikeaa tapaa niiden suorittamiseen ole. Kuitenkin yleisiä ohjeita ja vinkkejä hyvään kehityskeskusteluun on aina tarjolla.

### Tässä muutama vinkki onnistuneeseen kehityskeskusteluun:

- Sovi aika ja paikka hyvissä ajoin
- Varaa keskustelulle riittävästi aikaa sekä rauhallinen tila
- Anna työntekijälle keskustelunaiheet ennakoon ja pyydä häntä valmistautumaan keskusteluun
- Anna ja ota vastaan palautetta, muista myös pyytää palautetta, jos et sitä muuten saa
- Kirjatkaa keskustelun pääpiirteet yhdessä ylös myöhempää tarkastelua varten
- Sopikaa sovittujen toimenpiteiden seurantalaveri

Sen lisäksi, että kehityskeskustelussa voidaan tarkastella työntekijän työtehtäviä ja niihin vaadittavaa osaamista sekä keskustella mahdollisista uusista työ- tai koulutusmahdollisuuksista, on esihenkilöllä mahdollisuus kysyä ja tarkastella, kuinka työntekijä

voi. Kehityskeskustelun rauhallisessa ja luottamuksellisessa tilanteessa työntekijällä on mahdollisuus kertoa, jos jokin asia työ- tai vapaa-ajassa hiertää ja aiheuttaa haasteita työntekoon. Kun asioista puhutaan avoimesti, on niihin yhdessä mahdollista miettiä ratkaisuja.

Jotta kehityskeskustelusta saadaan kaikki hyöty irti, on yrityksessä hyvä miettiä valmis rakenne, jota kaikissa kehityskeskusteluissa noudatetaan. Eräs lyhyt ja ytimekäs tapa käydä kehityskeskusteluja on rakentaa ne vain kahden ydin kysymyksen ympärille:

1. Mikä on roolisi yrityksen strategian toteutumisessa?
2. Ja miten minä esihenkilönäsi voin sinua siinä auttaa?

Näiden kysymysten ympärillä keskustelu toki vaatii, että yrityksen strategia on kirkkaana jokaisen työntekijän mielessä, mutta tämä kiteyttää hienosti kehityskeskusteluiden ytimen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa yrityksen strategian toteuttamisessa ja tämä tulisi pitää kirkkaana mielessä. Näistä kysymyksistä keskustelua voi laajentaa vapaamuotoisempaan suuntaan jokaisen työntekijän mukaan.

Toinen tapa luoda pohjaa kehityskeskustelulle on edetä esimerkiksi seuraavien teemojen kautta:

1. Hyvinvointi
2. Tavoitteet
3. Onnistumisen edellytykset

Usein tapana on pitää yksi suuri kehityskeskustelu vuodessa, jolloin käydään läpi kaikki aiheeseen liittyvät asiat ja kerrataan, kuinka edellisen vuoden keskustelussa kirjatut tavoitteet ovat toteutuneet. Kuitenkin voisi olla hedelmällisempää pitää yhden

suuremman keskustelun sijasta esimerkiksi pienemmät keskustelut kvartaaleittain ja jakaa keskustelut teemoihin. Näin voitaisiin paremmin ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua esihenkilön ja työntekijän välillä ja tavoitteiden tarkastelu olisi jatkuvaa eikä pääsisi unohtumaan vuoden mittaa.

## VUOSILOMAT

### Vuosiloman kertyminen

Työntekijälle kertyy vuosilomaa, mikäli kuukauteen sisältyy vähintään 14 työpäivää tai työssäolon veroista päivää. Työssäolon veroisena aikana pidetään poissaoloaikaa, jolta työnantaja on lailla velvoitettu maksamaan työntekijälle palkkaa. Loman määräytymisvuosi alkaa 1.4. ja päättyy 31.3. Mikäli työntekijä on ollut 31.3. mennessä työsuhteessa nykyiseen työnantajaansa alle vuoden, on hänelle kertynyt lomaa 2 päivää jokaista täyttä lomanmääräytymiskuukautta kohden, mikäli hänen työsuhteensa on kestänyt yli vuoden, on kertymää 2,5 päivää täyttä kuukautta kohden.

Toisin sanoen, työntekijälle ehtii kertyä ensimmäisen työvuoden aikana korkeintaan 24 lomapäivää, joka vastaa 4 viikkoa lomaa. Lain mukaan jokainen arkipäivä (maanantaista lauantaihin) kuluttaa yhden lomapäivän, eli viikon loma vie 6 lomapäivää.

Työehtosopimuksissa voi olla tästä poikkeavia säädöksiä ja esimerkiksi joillakin aloilla lomaviikko kuluttaa vain 5 lomapäivää. Seuraavana vuonna, mikäli lomanmääräytymiskuukaudet ovat täysiä, ehtii työntekijälle kertyä myös talviloma, eli yhteensä 30 lomapäivää.



Jos työntekijä työskentelee osa-aikaisesti, eikä 14 työssäolon veroisen päivän sääntö täyty, voi työntekijän lomaa kerryttää 35 tunnin säännöllä. Eli jos työntekijä työskentelee säännöllisesti vähintään 35 tuntia kuukaudessa, kertyy hänelle lomaa kuten muillakin. Huomio kannattaa tässä kuitenkin kiinnittää loman käyttöön, joka toimii samoin kuin muillakin, eli jokainen arkipäivä (ma-la) kuluttaa lomaa, siis myös ne päivät, jolloin työntekijä ei työskentele.

Esimerkki:

Työntekijä työskentelee osa-aikaisesti kolmena päivänä viikossa, maanantaista keski- viikkoon. Tällöin 14 päivän sääntö täyttyy toisina kuukausina, mutta ei jokaisena. Näin ollen hänen kohdallaan noudatetaan 35 tunnin sääntöä.

Kun työntekijä on ollut töissä yli vuoden, hänelle on kertynyt sama 24 päivää kesälomaa kuin täysipäiväisille kollegoillekin. 24 lomapäivää oikeuttaa työntekijä 4 viikon lomaan riippumatta siitä, kuinka monta työpäivää tähän ajanjaksoon sisältyy. Myös osa-aikaisella työntekijällä lomaa kuluu 6 päivää lomaviikkoa kohden, ei vain työpäiviltä eli 3 päivää viikossa.

### **Vuosiloman antaminen**

Pääsääntöisesti vuosilomista ensimmäiset 24 päivää tulisi käyttää lomakauden aikana, joka ajoittuu 2.5.-30.9. väliselle ajanjaksolle. Näistä 12 päivää tulee sijoittaa yhtäjaksoisesti, loppujen lomapäivien sijoittamisesta lomakauden ulkopuolelle voidaan sopia työnantajan ja työntekijän yhteisellä päätöksellä. Myös esimerkiksi kausiluonteisessa työssä on mahdollista sopia kesäloman sijoittamisesta varsinaisen lomakauden ulkopuolelle.

Tärkeänä seikkana lomien sijoittelusta on muistettava, että loman ajankohta on aina

työnantajan päätös, työnantajalla on kuitenkin lakisääteinen velvollisuus antaa työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi ja esittää toive loman sijoittelusta, työnantajan tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa toiveet huomioon. Lomatoiveiden toteuttamisessa työnantajan velvollisuus on kuitenkin kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Loman ajankohta on ilmoitettava työntekijälle viimeistään kuukautta ennen loman alkua ja ilmoitus on sitova. Työnantaja ei voi sitovan ilmoituksen annettuaan muuttaa loman ajankohtaa ilman työntekijän suostumusta. Työnantajalla ei myöskään ole oikeutta keskeyttää jo alkanutta lomaa.

### **Loma-ajan palkka**

Työntekijä on oikeutettu lomansa ajalta vuosilomapalkkaan. Työnantajan tulee toimittaa työntekijä lomapalkkalaskelma, josta selviää lomapalkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. Lomarahnan maksaminen ei ole työnantajan lakisääteinen velvollisuus, vaan on riippuvainen noudatettavasta työehtosopimuksesta.

### **Sairastuminen ennen lomaa tai lomalla**

Mikäli työntekijä on työkyvytön sairauden, tapaturman tai synnytyksen vuoksi vuosilomansa alkaessa on vuosilomaa siirrettävä työntekijän pyynnöstä. Vuosiloman siirto ei ole automaattista tai työnantajan vastuulla, vaan työntekijän tulee tätä itsenäisesti pyytää.

Työntekijän sairastuessa vuosiloman jo alettua, on työntekijällä 6 omavastuupäivää, joiden ajalta vuosilomaa ei ole oikeutta siirtää. Kuuden päivän ylittävä sairausaikainen vuosiloma on oikeus siirtää myöhemmin pidettäväksi. Työntekijän tulee ilmoittaa

sairastumisestaan viipymättä työnantajalleen, jotta omavastuupäivät alkavat kulua. Omavastuupäivien jälkeen vuosiloma ei siirry automaattisesti vaan työntekijän on sitä itse pyydettävä työnantajaltaan.

## ERILAISET POISSAOLOT

### Sairauspoissaolo

Sairauspoissaolo on työstä poissaoloista yleisin syy. Sen syynä on usein lääkärin toteama sairaus, joka vaikuttaa työntekijän työkykyyn niin, ettei työssä jatkaminen onnistu. Sairauspoissaolon syynä voi myös olla sairauden paheneminen työssä ja jos korvaavaa työtä ei ole tarjolla, myös sairauden hoito voi vaatia poissaoloa töistä. Joissakin sairauspoissaoloissa osittaisesta tai muokatusta (nk. korvaavasta) työstä voi olla etua paranemisessa.

Jotta työ ja toimintatavat työpaikalla tukevat työntekijöiden terveyttä, on tärkeää, että työpaikalla on selkeät toimintamallit sairauden ja poissaolojen varalle. Myös varhaisen tuen mallilla voidaan ennaltaehkäistä pidempiä poissaoloja ja tukea työntekijän työkykyä.

Lyhyet sairauspoissaolot liittyvät äkilliseen sairastumiseen tai pitkäaikaisen sairauden pahenemiseen. Poissaolo on välttämätön, jos se vaarantaa työntekijän oman toipumisen tai muiden terveyden. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu aina ilmoittaa lähimmälle esihenkilölle tai muulla työpaikalla yhteisesti sovitulla tavalla poissaolostaan ja toimittaa pyydettyä luotettava selvitys poissaolosta, kuten esimerkiksi

lääkärintlausunto poissaolon syystä. Kaikki poissaolot ovat järkevää kirjata henkilöstöhallinnon rekisteriin tai vastaavaan järjestelmään, jotta poissaolojen määrää ja tyyppiä voidaan seurata ja poissaoloja mahdollisuuksien mukaan ennaltaehkäistä.

Sairauspoissaolojen omailmoituskäytäntö, jossa työntekijä voi työpaikalla sovitulla tavalla olla omalla ilmoituksella sairaana esimerkiksi 3 tai 5 päivää, voi vähentää lääkärisissä käyntejä säästäten aikaa, vaivaa ja rahaa niin työntekijältä kuin työnantajaltakin. Poissaolojen omailmoituskäytäntöjä on tutkittu melko vähän, mutta esimerkiksi kunta-alalla on huomattu, ettei omailmoitusajan pidentäminen kolmesta viiteen päivään ole kasvattanut tai pienentänyt sairauspoissaolojen määrää vuodessa. Ajan ja rahan säästö on kuitenkin ilmeistä. Tärkeintä omailmoituskäytännön käyttöönotossa on hyvä suunnittelu, selkeä viestintä ja ohjeistus. Näin vältetään väärin ymmärryksiltä ja erilaisilta tulkinnoilta.

Lain mukaan, mikäli työntekijä työsuhde on ennen sairastumista kestänyt vähintään kuukauden, tulee työnantajan maksaa hänelle täyttä palkkaa sairausajalta. Mikäli työsuhde on kestänyt alle kuukauden, tulee palkkaa maksaa puolet normaalista määrästä. Lain mukaan palkkaa maksetaan sairastumispäivältä, sekä sitä seuraaviin 9 arkipäivään (huom. myös lauantait ja aattopäivät) sisältyviltä työpäiviltä.

### Sairausajan palkanmaksun edellytyksenä on:

- Työstä poissaolo johtuu sairastumisesta tai tapaturmasta, joka aiheuttaa työkyvyttömyyden työsopimukseen kirjattuun työtehtävään
- Työkyvyttömyyttä ei ole aiheutettu tahallisella menettelyllä tai törkeällä huolimattomuudella
- Poissaolon peruste on esitetty luotettavalla selvityksellä
- Sairauspoissaolosta on ilmoitettu työnantajalle asiaan kuuluvalla tavalla

Jos työntekijä on edelleen sairaana 9 päivän omavastuuajan jälkeen ja työnantaja päättää palkanmaksun, on työntekijän mahdollista hakea Kelalta sairauspäivärahaa. Mikäli työnantaja kuitenkin jatkaa palkanmaksua työehtosopimuksen määräysten tai muun syyn vuoksi, voi työnantaja hakea sairauspäivärahaa kustannusten kattamiseen.

## Perhevapaat

### Raskaus- ja vanhempainvapaa

Työntekijällä on oikeus raskauden tai synnytyksen vuoksi saada raskausvapaata. Lapsen hoitamista varten työntekijällä on oikeus vanhempainvapaaseen. Oikeus vanhempainvapaaseen on lapsen virallisilla huoltajilla. Vanhemmilla tarkoitetaan lapsen juridisia vanhempia, siis joko biologisia tai adoptiovanhempia.

Raskausvapaa alkaa 30 päivää ennen lapsen laskettua syntymäaika, se voidaan kuitenkin sopia alkavaksi viimeistään 14 päivää ennen lapsen laskettua syntymää. Vanhempainvapaan kesto on yhteensä 320 arkipäivää yhden lapsen syntymää kohden,

jos lapsella on 2 vanhempaa, jakautuvat päivät vanhempien kesken tasan 160 arkipäivää kummallekin. Tämän lisäksi synnyttävällä vanhemmalla on oikeus 40 arkipäivän raskausvapaaseen ennen vanhempainvapaan alkua.

Jos lapsia syntyy yhdestä synnytyksestä enemmän kuin yksi, oikeuttaa jokainen lisälapsi vanhemmat ylimääräiseen 84 arkipäivän vanhempainvapaaseen. Vanhempi voi luovuttaa omasta vanhempainvapaakiintiöstään toiselle vanhemmalle, lapsen muulle huoltajalle, puolisolleen tai toisen vanhemman puolisolle enintään 63 vanhempainvapaapäivää.

Työntekijällä on oikeus pitää vanhempainvapaansa enintään 4 jaksossa, joiden tulee olla vähintään 12 arkipäivän mittaisia. Työntekijällä on oikeus käyttää vanhempainvapaapäiviä siihen saakka, kun lapsi täyttää 2 vuotta tai lapsen adoptiosta on kulunut enintään 2 vuotta.

Työnantajalla ei ole lakiin perustuvaa velvollisuutta maksaa palkkaa työntekijän raskaus- tai vanhempainvapaan ajalta, työntekijä voi hakea korvauksen ajalta Kelalta. Kuitenkin monet työehtosopimukset velvoittavat työnantajaa maksamaan osalta raskaus- ja vanhempainvapaan ajalta palkkaa, ja tällöin työnantaja on oikeutettu hakemaan Kelalta korvausta vapaan työnantajalle aiheuttamista kustannuksista.

### Hoitovapaa

Vanhemmalla on oikeus jäädä hoitovapaalle, lapsensa tai muun hänen taloudessaan vakituisesti asuvan lapsen hoitamiseksi, kunnes lapsi täyttää 3 vuotta. Adoptiovanhemmilla on kuitenkin oikeus hoitovapaaseen, kunnes lapsen hoitoon ottamisesta on kulunut 2 vuotta, kuitenkin enintään siihen saakka, kun lapsi aloittaa peruskoulun.

Työntekijällä on oikeus pitää hoitovapaansa enintään kahdessa osassa, joiden vähimmäispituus on kuukausi. Työnantaja ja työntekijä voivat kuitenkin yhdessä sopia useammasta jaksosta tai lyhyemmästä vähimmäispituudesta.

Työntekijän on ilmoitettava hoitovapaan alkamisesta viimeistään 2 kuukautta sen alkamisesta. Työntekijällä on myös oikeus perustellusta syystä muuttaa hoitovapaan ajankohtaa tai sen pituutta ilmoittamalla siitä työnantajalle viimeistään kuukautta ennen muutosta. Työnantajalla ei ole hoitovapaan ajalta palkanmaksuvelvollisuutta.

Hoitovapaata voi pitää vain toinen vanhemmista kerrallaan, kuitenkin raskaus- tai vanhempainvapaan aikana toinen vanhemmista voi halutessaan pitää yhden jakson hoitovapaata.

### Osittainen hoitovapaa

Osittaisella hoitovapaalla tarkoitetaan vuorokautisen tai viikoittaisen työajan lyhentämistä työ- ja perhe-elämän yhdistämisen helpottamiseksi. Lapsen vanhemmalla tai muulla huoltajalla on oikeus osittaiseen hoitovapaaseen vanhempainvapaakauden jälkeen lapsen toisen kouluvuoden päättymiseen saakka. Oikeus koskee työntekijöitä, joiden työsuhde on kestänyt viimeisen 12 kuukauden aikana yhteensä vähintään 6 kuukautta.

Osittaisen hoitovapaan voi pitää useassa jaksossa ja sitä voi pitää vain toinen vanhemmista tai huoltajista kerrallaan. Kuitenkin esimerkiksi on mahdollista, että toinen vanhemmista hoitaa lasta aamupäivisin ja toinen iltpäivisin, tai että osittaisella hoitovapaalla ollaan vuoroviikoin.

Työantaja ja työntekijä voivat sopia osittaisen hoitovapaan järjestelyistä ja yksityis-

kohdista yhdessä haluamallaan tavalla. Esimerkiksi halutaanko työpäiviä lyhentää vai lyhennetäänkö työviikon kestoja. Jos osittaisen hoitovapaan yksityiskohdista ei päästä yksimielisyyteen, tulee työnantajan myöntää työntekijälle yksi hoitovapaajakso kalenterivuodessa, jonka pituuden ja keston työntekijä saa päättää. Osittaisen hoitovapaan ajalta työnantaja ei maksa palkkaa, vaan työntekijä voi hakea osittaista hoitorahaa Kelalta.

Työnantajalla on oikeus kieltäytyä kokonaan osittaisen hoitovapaan antamisesta ainoastaan siinä tapauksessa, että se aiheuttaa työpaikan tuotanto- tai palvelutuotannolle vakavaa haittaa. Tällöin työnantajan on annettava työntekijälle selvitys kieltäytymisen perusteista.

### Tilapäinen hoitovapaa

Työntekijällä on oikeus tilapäiseen hoitovapaaseen, jos työntekijän lapsi tai muu vakituisesti samassa taloudessa asuva alle 10-vuotias lapsi sairastuu äkillisesti. Kyseisen vapaan tarkoitus on lapsen hoidon järjestäminen tai tämän hoitaminen. Myös vanhempi, joka ei virallisesti asu lapsensa kanssa samassa taloudessa on oikeutettu tilapäiseen hoitovapaaseen. Tilapäisen hoitovapaan edellytyksenä on myös, että molemmat vanhemmat käyvät töissä, eli jos toinen vanhemmista on vaikka opintovapaalla, ei tilapäiselle hoitovapaalle ole perusteita. Työnantajalla on myös oikeus pyytää suullista selvitystä siitä, miksi toinen vanhemmista on estynyt lapsen hoidosta.

Koska tilapäinen hoitovapaa on tarkoitettu tapaukseen, jossa lapsi sairastuu äkillisesti, ei ennalta sovitut tarkastukset, leikkaukset yms. oikeuta vanhempaa tilapäiseen hoitovapaaseen. Näissä tapauksissa työntekijän tulee sopia vapaasta erikseen työnan-



tajan kanssa.

Tilapäinen hoitovapaa kestää enintään 4 arkipäivää ja vain toinen vanhemmista voi kerrallaan olla tilapäisellä hoitovapaalla. Kumpi tahansa vanhemmista voi käyttää tilapäisen hoitovapaan, tai he voivat jakaa sen käytön. Työntekijän tulee työnantajan pyynnöstä toimittaa aina selvitys tilapäisen hoitovapaan syistä ja tilapäiselle hoitovapaalle jäämisestä tulee aina ilmoittaa työnantajalle mahdollisimman pian.

Työnantajalla ei ole lakiin perustuvaa velvoitetta maksaa työntekijälle palkkaa tilapäisen hoitovapaan ajalta. Kuitenkin monissa työehtosopimuksissa on erillisiä pykäläitä esimerkiksi kahden ensimmäisen tilapäisen hoitovapaapäivän palkallisuudesta.

### Omaishoitovapaa

Työsopimuslain uudistuessa 2022 perhevapaiden joukkoon liitettiin uusi vapaatyyppejä: Omaishoitovapaa. Vapaan tarkoitus on vastata ikääntyvän väestön tarpeisiin, jossa entistä useampi työssäkäyvä henkilö joutuu tukemaan ikääntyneitä vanhempiaan tai muita läheisiään. Omaishoitovapaa on tarkoitettu henkilökohtaisen avun ja tuen tarjoamiseksi työntekijän omaiselle tai samassa taloudessa asuvalle läheiselle.

Vapaan edellytyksenä on omaisen tai läheisen välitön tarve työntekijän läsnäololle vakavan sairauden tai vamman vuoksi. Omaishoitovapaata voi käyttää esimerkiksi sairaalahoitoon saattamiseen tai omaisen palatessa kotiin sairaalahoidosta. Työntekijällä on oikeus vapaan käyttöön myös esimerkiksi osallistuakseen omaisen tai muun läheisen saattohoitoon.

Jokaisella työntekijällä on oikeus 5 omaishoitovapaapäivään kalenterivuodessa. Päivät voidaan pitää useassa jaksossa kokonaisina päivinä. Työntekijällä on velvolli-

suus ilmoittaa vapaan ajankohdasta ja arvioidusta kestosta työnantajalle niin pian kuin mahdollista. Työnantajan pyynnöstä työntekijän on myös esitettävä luotettava selvitys vapaan syystä, kuitenkin omaisen lääkärinlausuntoa tai muuta vastaavaa ei tule toimittaa työnantajalla ilman omaisen erillistä suostumusta. Omaishoitovapaat ovat ensisijaisesti palkattomia, ellei muuta sovita työnantajan ja työntekijän välillä.

### Poissaolo pakottavista perhesyistä

Työntekijällä on oikeus tilapäiseen poissaoloon työstä hänen perhettään kohdanneen äkillisen ja yllättävän sairauteen tai tapaturmaan liittyvän syyn vuoksi. Tällaisessa tilanteessa työnantajan tulee järjestää työt siten että työntekijän on mahdollista jäädä pois työstä määräajaksi.

Työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään vapaan kestosta ja muista yksityiskohdista. Työntekijän tulee toimittaa työnantajan pyynnöstä luotettava selvitys vapaan syystä. Paluusta työhön tulee sopia yhdessä työntekijän ja työnantajan kesken, jos kuitenkin yhteiseen sopimukseen ei päästä ja työntekijä haluaa keskeyttää vapaansa, tulee hänen ilmoittaa työhön paluustaan vähintään kuukautta ennen paluuta. Poissaolo pakottavista perhesyistä on palkatonta vapaata.

### Opintovapaa

Työntekijän oikeus opintovapaaseen perustuu opintovapaalakiin. Opintovapaa on tarkoitettu koulutusta ja opiskelua varten ja on tällöin vapautettu työtehtävistään. Opin-tojen aiheen ei tarvitse liittyä työntekijän nykyisiin työtehtäviin tai nykyisen työnantaja-rytymisen toimintaan.

Työntekijällä on oikeus pitää opintovapaata enintään 2 vuotta viiden vuoden aikana. Oikeus opintovapaaseen syntyy, kun työntekijä on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa yhdessä tai useammassa pätäkässä vähintään vuoden. Vapaan voi jaksottaa useaan jaksoon tai vaikka niin, että työntekijä työskentelee osa-aikaisesti.

Opintovapaan myöntäminen perustuu aina työntekijän hakemukseen, joka työntekijän on jätettävä työnantajalle kirjallisesti vähintään 45 kalenteripäivää ennen vapaan alkamista, mikäli vapaata haetaan yli 5 päiväksi ja vähintään 15 kalenteripäivää ennen, mikäli vapaan kesto on alle 5 päivää. Työnantajan tulee myöntää vapaa kirjallisesti vähintään 15 kalenteripäivää ennen vapaan alkamista, mikäli vapaata haetaan yli 5 päiväksi ja vähintään 7 kalenteripäivää ennen, mikäli vapaan kesto on alle 5 päivää.

Lähtökohtana on, että työntekijällä on oikeus opintovapaaseen, näin ollen työnantaja ei voi suoraan estää työntekijää pitämästä opintovapaata. Kuitenkin jos opintovapaan ajankohta aiheuttaa työnantajan toiminnalle tuntuva haittaa, on työnantajalla oikeus siirtää opintovapaan alkua korkeintaan 6 kuukaudella. Mikäli työnantaja työllistää säännöllisesti 5 tai enemmän työntekijää, saa opintovapaan siirron tehdä enintään kahdesti, kuitenkin jos työnantaja työllistää alle 5 työntekijää säännöllisesti, ei siirtojen määrää ole rajoitettu.

Työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta opintovapaan ajalta, ellei työehtosopimuksessa tai työnantajan ja työntekijän välillä sovita muuta. Työntekijä voi hakea opintojen ajalle opintotukea Kelalta tai aikuiskoulutustukea Työllisyysrahastolta. Opintovapaan ajalta kertyy lomaa enintään 30 työpäivän osalta lomanmääräytymisvuotta (1.4.–31.3.) ajalta, edellytyksenä loman kertymiselle on, että työntekijä palaa opintovapaalta välittömästi töihin.

## Vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaan tarkoitus on monen suuntainen hyöty. Järjestelyssä työntekijä ja työnantaja sopivat työntekijän määritellyn mittaisesta vapautumisesta työtehtävistä. Työntekijää vapaan ajaksi sijaistamaan palkataan työ- ja elinkeinotoimistossa työttömänä työnhakijana oleva henkilö. Vapaan työntekijä voi käyttää haluamallaan tavalla, tarkoituksena on tukea työntekijän pidempiaikaista työssä jaksamista. Työttömälle työnhakijalle määräaikainen työsuhde tarjoaa työllisyyden etuja sekä tarpeellista työkokemusta.

### Vuorotteluvapaan edellytykset työntekijälle ovat seuraavat:

- Yhtäjaksoinen työsuhde samana työnantajaan on kestänyt vähintään 13 kuukautta välittömästi ennen vuorotteluvapaan alkua. Aikaan voi sisältyä enintään 30 päivää palkatonta poissaoloa
- Työntekijän työaika on vähintään 75 % alalla noudatettavasta kokoaikaisen työntekijän työajasta
- Työssäoloaika on kertynyt yhteensä vähintään 20 vuotta
- Työssäoloaika edellisen vuorotteluvapaan päättymisestä on kertynyt vähintään 5 vuotta

Vuorotteluvapaa kestää vähintään 100 kalenteripäivää ja enintään 180 kalenteripäivää. Vuorotteluvapaasopimus tehdään kirjallisesti työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimuksessa työnantaja sitoutuu palkkaamaan sijaiseksi työttömän työnhakijan, tätä toimenpidettä varten vuorotteluvapaasopimus ja muut selvitykset tulee toimittaa työ- ja elinkeinotoimistolle ennen vapaan alkua.

Vuorotteluvapaalla työntekijä on oikeutettu vuorottelukorvaukseen, jonka maksaa Kela tai työttömyyskassa. Korvauksen myöntämiseksi työ- ja elinkeinotoimisto antaa esteettömyys lausunnon. Vuorottelukorvauksen suuruus on 70 % siitä summasta, jonka työntekijä saisi työttömäksi jäädessään.

**Vuorotteluvapaalle jäävän sijaiseksi palkattavan henkilön tulee täyttää seuraavat ehdot:**

- Sijaisen on oltava työ- ja elinkeinotoimiston työtön työnhakija
- Sijaisen tulee olla ollut työtön vähintään 90 päivää vuorottelua edeltävien 14 kuukauden aikana

Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, ettei sijaista ole pakko palkata samoihin tehtäviin, joista sijaistettava on vapaalle lähtenyt, hänen työaikansa tulee kuitenkin olla vähintään sama kuin sijaistettavalla henkilöllä ja työnantajan tulee olla sama.

## MUUTOKSET TYÖSUHTEESSA

Työsopimus on juridisesti sitova sopimus, joka koskee sopimuksen molempia osapuolia. Kumpikaan sopimuksen osapuolista ei voi muuttaa sen ehtoja ilman toisen suostumusta. Työntekijän tulee siis aina suostua muutoksiin, joko kirjallisesti, suullisesti, tai hiljaisella hyväksynnällä, eli alkamalla vain noudattaa muutettuja ehtoja. On kuitenkin aina järkevää tehdä muutokset kirjallisesti, esimerkiksi liitteellä olemassa olevaan työsopimukseen, jotta dokumentaatio sopimuksista pysyy ajan tasalla.

Työnjohto-oikeus antaa työnantajalle kuitenkin vapauden tehdä perustellusta syystä

vähäisiä ja väliaikaisia muutoksia sopimuksen ehtoihin. Työnantaja voi esimerkiksi siirtää työntekijän toisiin tehtäviin tai toiseen työkohteeseen väliaikaisesti.

Poikkeuksen yhdessä sopimiseen muodostavat tietyt edellytykset, jotka antavat työnantajalle tilaisuuden yksipuolisiin muutoksiin työsopimuksen keskeisissäkin ehdoissa, tämä edellytys on sopimuksen irtisanomisperuste (esim. tuotannolliset ja taloudelliset irtisanomisperusteet). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työnantaja irtisanoo yksipuoleisella ilmoituksella nykyisen sopimuksen ja tarjoaa tilalle uutta sopimusta erilaisilla ehdoilla.



# MUUT LAKISÄÄTEISET VELVOLLISUUDET

# MUUT LAKISÄÄTEISET VELVOLLISUUDET

## HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TYÖSUHTEESSA

### Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Työntekijän henkilötietoja työelämässä suojaa ensisijaisesti laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Koska työnantajan on roolinsa takia välttämätöntä kerätä ja säilyttää työntekijöistä henkilötietoja, on lain tehtävänä huolehtia työnantajien vastuusta tietojen asiallisesta ja huolellisesta käsittelystä.

Tärkein tietosuojalain pykälä koskee tarpeellisuusvaatimusta. Työnantajalla on oikeus käsitellä vain työnantajan velvollisuuksien kannalta, tai työnantajan työntekijöille tarjoamiensa etuuksien kannalta välttämättömiä henkilötietoja. Edes työntekijän kirjallinen lupa ei anna työnantajalle oikeutta käsitellä muunlaisia henkilötietoja. Työnantajan tulisikin aina harkita erikseen ja huolellisesti, onko kyseisten tietojen kerääminen henkilöstöltä työsuhteen kannalta välttämätöntä.

Työnantajan tulisi aina ensisijaisesti hankkia henkilötiedot suoraan työntekijältä itseltään, näin työntekijän on helppo olla perillä siitä, mitä tietoja hänestä kerätään. Jos kuitenkin joitakin tietoja täytyy hankkia muualta, tulee siihen aina etukäteen pyytää työntekijän suostumus. Työntekijän suostumusta ei kuitenkaan tarvita, kun viranomainen luovuttaa työnantajalle tietoja, jotka ovat välttämättömiä työnantajan lakisääteisten velvollisuuksien suorittamiseksi, esimerkiksi palkan ulosmittausta varten.

Erilaisia työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja esimerkiksi huumausainetestiä rekrytoinnin yhteydessä voidaan vaatia vain laissa erikseen säädettyjen yksityiskoh- taisten edellytysten täytyessä. Työntekijän terveydentilatietoja käsiteltäessä on aina



noudatettava laissa määriteltyjä suoja-toimia ja testien (esim. alkoholi- ja huumausaine-testit) suorittamiseen ja näyttöiden ottamiseen on käytettävä terveydenhuoltoa.

## GDPR-asetus

GDPR eli yleinen tietosuoja-asetus (General Data Protection Regulation) on EU:n vuonna 2018 säätämä henkilötietojen käsittelyä säätelevä laki, jota tulee noudattaa kaikissa EU-maissa. Lain tarkoituksena on antaa jokaisen henkilötiedoille parempi suoja sekä auttaa ihmisiä hallinnoimaan omien henkilötietojen käsittelyä.

GDPR säätelee, kuinka henkilötietoja tulisi kerätä, säilyttää ja hallinnoida yrityksissä ja organisaatioissa. Vaatimukset koskevat kaikkia EU:n sisäisiä organisaatioita, jotka käsittelevät henkilötietoja EU:ssa sekä EU:n ulkopuolisia organisaatioita, joiden suorittama tietojen käsittely koskee EU:ssa asuvien henkilöiden henkilötietoja.

**Henkilötiedolla tarkoitetaan tietoa, joka koskee tunnistettua tai tunnistettavaa henkilöä, tällaisia tietoja ovat muun muassa seuraavat tiedot:**

- Nimi
- Osoite
- Henkilökortin/passin numero
- Tulot
- Kulttuurinen profiili
- IP-osoite

Henkilötietojen käsittelyn prosessissa tiedot saattavat kulkeutua usean yrityksen läpi.

**Tällöin on oleellista erottaa henkilötietojen käsittelyn kaksi erityistä käsittelijä ryhmää:**

- Rekisterinpitäjä: päättää tietojen käsittelyn tarkoituksesta ja tavasta
- Tietojenkäsittelijä: säilyttää ja käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän puolesta

**Esimerkki:**

Yrityksellä on palveluksessaan useita työntekijöitä. Yritys tekee sopimuksen palkanlaskennasta tilitoimiston kanssa. Yritys ilmoittaa tilitoimistolle, milloin palkat pitää maksaa, kun työntekijä jättää yrityksen, saa palkankorotuksen sekä antaa muita tarvittavia tietoja palkanmaksua varten. Tilitoimistossa työntekijöiden palkanmaksua varten tarvittavat oleelliset tiedot kirjataan sähköiseen järjestelmään.

Koska yritys kertoo tilitoimistolle, miten ja milloin henkilötietoja käytetään, on se rekisterinpitäjä. Tilitoimisto taas säilyttää ja käsittelee henkilötietoja yrityksen haluamalla tavalla ja tämän puolesta. Näin ollen tilitoimisto on tietojenkäsittelijä.

Koska työnantaja toimii työntekijöiden henkilötietojen rekisterinpitäjänä, on sillä velvollisuus informoida työntekijöitä siitä, kuinka heidän henkilötietojensa käsitellään. Työnantajan tulee siis laatia kirjallinen seloste käsittelytoimista. Tämän selosteen tarkoitus on toimia apuvälineenä henkilötietojen käsittelyn hahmottamisessa ja osaltaan osoittaa, että henkilötietoja käsitellään tietosuojasetuksen mukaisesti. Selosteen ei ole tarkoitus toimia suoraan dokumenttina rekisteröidyn informointiin henkilötietojen käsittelystä, mutta sitä voidaan käyttää apuna informoinnissa. Seloste käsittelytoimista on organisaation sisäinen dokumentti.

## TYÖTERVEYSHUOLTO

Työterveyshuolto kuuluu kaikille työntekijöille työsuhteen kestosta ja laadusta riippumatta. Työterveyshuollon tavoitteena on edistää terveellistä ja turvallista työympäristöä ja tukea työntekijän työkykyä koko työuran ajan. Työterveyshuolto on aina toimintaa, jonka järjestää työnantaja.

### Työterveyshuollon tavoitteena on:

- Terveellinen ja turvallinen työympäristö
- Työhön liittyvien sairauksien ennaltaehkäiseminen
- Työntekijöiden toiminta- ja työkyvyn ylläpito ja edistäminen

Työterveyshuollon tarpeet määrittelee valittu työterveyshuollon palveluntarjoaja yhdessä työnantajan ja työpaikan henkilöstön edustajan kanssa. Heidän tehtävänsä on myös seurata ja arvioida työterveyshuollon toimivuutta ja toteutumista. Työsuojeluviranomainen valvoo, että työnantaja järjestää ja toteuttaa lakisäätöiset työterveyshuollon palvelut.

Työnantajalla on velvollisuus tarjota työntekijöilleen lakisäätöinen, ennaltaehkäisevä työterveyshuolto. Työterveyshuollon tarjoamisen piiriin kuuluvat kaikki työntekijät, joita koskee työturvallisuuslaki.

#### Työnantaja voi hankkia lakisäateisen työterveyshuollon:

- Terveyskeskuksen työterveyshuollosta
- Kunnallisten liikelaitosten ja osakeyhtiöiden työterveyshuollosta
- Työnantajien yhteisiltä työterveyshuoltoasemilta (työterveysyhdistykset)
- Lääkärikeskusten työterveyshuollosta

Työnantaja voi myös järjestää työterveyshuollon itse omana toimintanaan.

Työnantajalla tulee olla kirjallinen sopimus työterveyshuollon järjestämisestä sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Nämä luodaan yhdessä työterveyshuollon järjestäjän kanssa ja toimintasuunnitelman pohjana käytetään työpaikalla suoritettua työpaikkaselvitystä. Sopimus työterveyshuollosta sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelma on pidettävä työpaikalla jokaisen työntekijän nähtävillä.

#### Lain edellyttämä, lakisääteinen työterveyshuolto sisältää:

- Työpaikan terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset
- Työpaikan terveysvaarojen selvittämisen työpaikkaselvityksen avulla
- Toimenpide-ehdotukset työkyvyn edistämiseksi ja työturvallisuuden kehittämiseksi
- Neuvonnan ja ohjauksen työpaikan terveysriskien vähentämiseksi ja työntekijöiden terveyden edistämiseksi
- Osallistuminen työkykyä ylläpitävään toimintaan
- Työntekijän työkyvyn heiketessä terveyden seuraamisen, työssä selviytymisen edistämisen, kuntoutusneuvonnan ja kuntoutukseen ohjauksen
- Työpaikan ensiapuvalmiuden selvittämisen ja ohjauksen

Työnantaja on oikeutettu Kelan myöntämään korvaukseen työterveyshuollon kustannuksista, mikäli sillä on voimassa olevat työterveyshuollon sopimus ja toimintasuunnitelma, se on järjestetty työterveyshuoltolaissa määritellyllä tavalla ja työterveyshuollon järjestää siihen pätevöitynyt henkilöstö. Kela voi korvata ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista 60 % ja sairaanhoidollisista kustannuksista 50 %.

## PALKANMAKSU

Työntekijälle maksettava palkka on korvaus hänen antamastaan työpanoksesta. Työtehtävät ja niistä maksettava korvaus sovitaan työ sopimuksella. Työnantajan tulee

maksaa palkka työntekijän valitsema pankkitilille palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei alalla noudatettavassa työehtosopimuksessa sovita toisin.

#### **Palkanmaksukausi**

Palkanmaksukaudella tarkoitetaan sitä aikaa, jolta palkka kerralla maksetaan, useimmiten palkanmaksukausi on 2 viikkoa tai kuukausi. Jos aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi ajanjakso, esimerkiksi tunti- tai päiväpalkka, tulee palkka maksaa vähintään 2 kertaa kuukaudessa. Kuukausipalkkaisen työntekijän palkka on maksettava vähintään kerran kuukaudessa.

Palkanmaksukausi päättyy lain mukaan työsuhteen päättyessä, eli jos muuta ei ole sovittu, tulee lopputili maksaa työsuhteen päättymispäivänä. Työnantaja ja työntekijä voivat kuitenkin työsopimuksella sopia toisesta lopputilin maksutavasta, esimerkiksi niin, että lopputili maksetaan työsuhteen päättymistä seuraavana yrityksen normaalina palkanmaksupäivänä. Näin voidaan varmistaa, että lopputiliin ehtivät myös ne palkanmaksuun vaikuttavat tekijät, jotka eivät ole vielä työnantajan tiedossa, kuten myyntiprovisiot tai muut palkkiot.

#### **Palkkalaskelma**

Työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijälle palkanmaksun yhteydessä palkkalaskelma, josta käy ilmi maksetun palkan suuruus sekä määräytymisen perusteet.

**Palkanmaksun erääntymispäivänä pidetään edeltävää arkipäivää, mikäli palkka erääntyisi jonakin seuraavista päivistä:**

- Sunnuntaina
- Kirkollisena juhlapyhänä
- Itsenäisyys- tai vapunpäivänä
- Joului- tai juhannusaattona
- Arkilauantaina

**Palkkalaskelmalta tulee löytyä ainakin seuraavat tiedot:**

- Työntekijän nimi, ammatti ja syntymäaika
- Työnantajan nimi ja toimipisteen sijaintitiedot
- Työsuhteen alkamispäivä ja mahdollinen päättymispäivä
- Palkanmaksukausi
- Maksettu ennakonpidätyksen alainen palkkakertymä edelliseltä kalenterivuodelta, kuluvalta kalenterivuodelta sekä viimeiseltä palkanmaksukaudelta
- Viimeisimpänä palkanmaksukautena toimitettu ennakonpidätys
- Vuoro- ja kausityöstä viimeisimpänä palkanmaksukautena maksetut lisät
- Palkanmaksun yhteydessä maksetut lomakorvaukset ja -rahat

## Palkan sivukulut

Palkatessaan uutta työntekijää, tulee työnantajan pohtia huolellisesti työntekijälle maksettavaa palkkasummaa. Sen lisäksi, että palkan tulee olla linjassa organisaation muiden työntekijöiden palkkojen ja tehtävän vaatimusten kanssa, on tärkeää pohtia yrityksen maksukykyä. Työnantajan tulisi aina ottaa huomioon, että työntekijälle maksettavan bruttopalkan lisäksi työnantajalle koituu työntekijästä niin kutsuttuja sivukuluja.

### Sivukuluihin kuuluu aina ainakin seuraavat kustannukset:

- Työeläkemaksu
- Sairausvakuutusmaksu
- työtapaturma- ja ammattitautivakuutus
- Työttömyysvakuutusmaksu

Edellä mainittujen palkan sivukulujen lisäksi noudatettavassa työehtosopimuksessa saattaa olla muita mahdollisia sivukuluja, kuten esimerkiksi ryhmähenkivakuutusmaksu ja lomarahana.

Jos työnantaja haluaa varautua sivukuluihin ennen työntekijän palkkaamista, voi hän arvioida niiden summaa etukäteen. Perinteisesti sivukulujen laskentakaava on bruttopalkka kertaa 1,3 tai joskus varmuuden vuoksi jopa 1,5. Kerroin 1,3 kattaa lakisäätöiset sivukulut sekä lomarahan, jos taas työnantaja haluaa tarjota työntekijälle erikoisempia työsuhde-etuja, kuten vaikka sairauskuluvakuutuksen, kannattaa käyttää kerrointa 1,5, jotta yllätyksiltä vältytään.



## TYÖSUOJELU

Työsuojelutoiminnan tarkoituksena on työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden varmistaminen. Hyvällä työsuojelulla varmistetaan niin työntekijöiden työkyky kuin yrityksen häiriötön liiketoiminta. Vaikka työntekijöiden työturvallisuuden takaaminen ja tapaturmien välttäminen on itseisarvo jo sellaisenaan, on näillä myös suora yhteys yrityksen taloudellisuuteen ja kannattavuuteen.

### Työsuojelun vastuunjako

Vaikka jokaisella organisaation jäsenellä on omat vastuunsa ja velvollisuutensa yhteisen työpaikan työsuojelussa, on päävastuu aina kuitenkin työnantajalla ja esihenkilöillä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tarkkailla työympäristöä ja tunnistaa sekä arvioida työhön liittyvät vaarat ja riskit. Arvion perusteella työnantajalla on velvollisuus toteuttaa korjaavat toimenpiteet ja tarkkailla toimien vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Jos toimenpiteet havaitaan riittämättömiksi, on työnantajan ryhdyttävä lisätoimiin. Työnantajan tulee myös aina perehdyttää työntekijän työpaikan työoloihin, oikeisiin työmenetelmiin ja turvallisuusohjeisiin.

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja turvallisuusohjeita. Työntekijän tulee myös työskennellessään pitää huolta omasta ja muiden turvallisuudesta sekä raportoida havaitsemistaan turvallisuuspuutteista esihenkilölleen. Jos työntekijän havaitsemaa omalle tai muiden terveydelle tai turvallisuudelle aiheuttamaa vaaraa ei voida estää tai poistaa, on työntekijällä oikeus pidättäytyä työn tekemisestä kunnes tilanne on korjattu.

## Työsuojelun toimintaohjelma

Työsuojelun keskeinen periaate on ennakointi. Tämän vuoksi työnantajan tulee laatia työsuojelun toimintaohjelma, joka auttaa työnantajaa tehostamaan ennakoivaa työsuojelua ja kehittämään työsuojelutoimintaa järjestelmällisesti.

**Työturvallisuuslaki velvoittaa jokaisen työnantajan laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, joka sisältää vähintään seuraavat asiat:**

- Työolojen kehittämistarpeet
- Työolosuhteiden vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen
- Työnantajan tavoitteet työolojen kehittämiseksi työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn parantamiseksi ja ylläpitämiseksi

Toimintaohjelman laatiminen aloitetaan aina nykytilanteen ja työpaikan olosuhteiden kuvaamisella: minkälaisia työtehtäviä työpaikalla suoritetaan ja millaisia riskejä niihin sisältyy? Riskienarvioinnissa voidaan käyttää apuna työterveyshuollon laatiman työpaikkaselvityksen riskikartoitusta ja tämän tulokset tuleekin aina ottaa huomioon toimintaohjelman laatimisessa. Sen lisäksi, että selvitetään, millaisia vaaroja työtehtäviin sisältyy, täytyy arvioida, millaista vaaraa ne työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle aiheuttavat.

Selvityksen ja arvioinnin tuloksien pohjalta laaditaan työsuojelutoiminnan tavoitteet. Tavoitteita voi olla niin pidemmälle tähtäimelle kuin myös pieniä ja konkreettisia toimia työn terveyden ja turvallisuuden takaamiseksi. On myös hyvä muistaa, että kaikki

työn aiheuttamat vaarat eivät koske vain fyysistä terveyttä ja turvallisuutta, vaan myös henkinen ja sosiaalinen terveys ja turvallisuus tulee huomioida toimintaohjelmassa.

Toimintaohjelma on vapaamuotoinen, ja se kannattaakin laatia työpaikan tarpeisiin ja tavoitteisiin sopivimmalla tavalla. Halutessaan apuna voi käyttää työsuojeluhallinnon Työturvallisuuskeskuksen valmiita mallilomakkeita. Myös tämän käsikirjan liitteenä on mallidokumentti työsuojelun toimintasuunnitelman pohjaksi.

On tärkeää osallistaa koko työyhteisö toimintaohjelman laatimiseen ja toteuttamiseen. Työnantajan tulee laatia aikataulu ja nimetä vastuuhenkilöt jokaiselle ohjelman tavoitteelle. Toimintaohjelman sisällöstä tulee tiedottaa koko työyhteisöä ja varmistaa, että uudetkin työntekijät oppivat työpaikan työsuojelun käytännöt perehdytyksen yhteydessä.

## ESIHENKILÖN TEHTÄVÄT JA VASTUU

Esihenkilön juridinen ja organisatorinen asema yrityksessä eroaa perustavanlaatuisesti yksittäisen asiantuntijan roolista, jolla ei ole työntekijöitä vastuullaan. Käytännössä esihenkilön tehtävä eroaa asiantuntijan roolista eniten siinä, miten henkilökohtainen suoriutuminen saavutetaan. Asiantuntija suoriutuu työstään, kun hän itse saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Esihenkilö taas menestyy ja onnistuu työssään, kun hänen johdettavansa saavuttavat tavoitteensa.

**Esihenkilö on aina ensisijaisesti työnantajan edustaja. Tässä roolissa hän:**

- Vastaa työntekijän oikeuksien toteutumisesta
- Vastaa siitä, että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan
- Käyttää työnantajan työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana

Kuten kaikessa, valta ja vastuu kulkevat käsikädessä myös esihenkilötyössä. Työpaikan arjessa esihenkilön tehtävänä on usein työntekijöiden työtehtävien mahdollistajana toimiminen. Eli esihenkilö on se henkilö, jonka puoleen työntekijä kääntyy, kun jokin asia estää häntä suoriutumasta tehtävistään. Toisaalta esihenkilön tehtävä on myös valvoa, että työntekijä suorittaa hänelle annetut tehtävät ohjeistusten ja määräysten mukaisesti. Näin varmistetaan samalla työsuojelullista aspektia, jossa esihenkilö on työnantajan edustajana vastuussa työntekijöiden työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta.

Esihenkilön vastuu ulottuu hänen toimivaltansa mukaisesti asioihin, joihin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Joten kun työntekijä velvoitteensa mukaisesti ilmoittaa työsuojelullisesta puutteesta, siirtyy vastuu puutteen korjaamisesta esihenkilölle. Mikäli esihenkilön toimintavalta ulottuu asian korjaamiseen, on se hänen vastuullaan, jos taas esihenkilön toimivalta ei riitä asian korjaamiseen, on hänen velvollisuutensa raportoida asiasta eteenpäin. Esihenkilöllä on siis asemansa puolesta aina vastuu puuttua työsuojelullisiin puutteisiin ja mahdollisiin vaaranaiheuttajiin, joko suoraan tai välillisesti raporttoimalla asiasta. Tämän velvollisuuden rikkominen saattaa asettaa

esihenkilön henkilökohtaiseen rikosvastuuseen työnantajan edustajana ja työnjohto-oikeuden käyttäjänä.

#### Esihenkilön tärkeimpiä työtehtäviä ovat:

- Työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen
- Työn organisointi tavoitteita tukevaksi ja työnkuvien mukauttaminen työntekijöiden vahvuuksien mukaisiksi
- Työlainsäädännön velvoitteista huolehtiminen
- Strategian ymmärrettäväksi tekeminen
- Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (yhdessä tiimin kanssa)
- Selkeä tavoitteiden määrittely niin tiimi- kuin yksilötasolla
- Päätöksenteon toimivuuden varmistaminen
- Riittävien resurssien varmistaminen
- Työrauhan turvaaminen ongelmatilanteissa
- Riittävän tiedonkulun varmistaminen
- Työntekijöiden perehdytys ja lisäkoulutustarpeiden kartoittaminen
- Palautteen anto

## TYÖEHTOSOPIMUSTEN NOUDATTAMINEN

Työlainsäädäntö antaa kaikkia työnantajia ja työntekijöitä sitovan pohjan säätelylle työelämässä. Tämän lisäksi työnantaja- ja työntekijäliitot solmivat työ- ja virkaehtosopimuksia, joissa sovitaan sovellettavista ehdoista lainsäädäntöä tarkemmin ja alaan sopivammalla tavalla. Työehtosopimuksien osapuolia ovat työnantaja- ja työntekijäliitot ja ne sitovat heidän jäsenyrityksiään.

### Yleissitovuus

Jos työehtosopimus on määritetty yleissitovaksi yleissitovuuden vahvistamislautakunnassa, se koskee myös järjestäytymättömiä työnantajia ja sen sisältöä tulee noudattaa kaikkien alan työntekijöiden työsuhteissa. Yleissitovia työehtosopimuksia on n. 160 kpl, määrä vaihtelee hieman vuosittain. Se, mitä yleissitovaa työehtosopimusta työnantajan tulisi toiminnassaan noudattaa, riippuu usein yrityksen toimialasta. Kaikki yleissitovat työehtosopimukset löytyvät listattuina esimerkiksi Finlexistä. Jos työnantajan tarvitsee apua oikean yleissitovan työehtosopimuksen valinnassa, voi tämä kääntyä työsuojeluviranomaisten tai työmarkkinajärjestöjen puoleen.

### Työoikeuden tulkintahierarkia

Kun työehtoja määrittelee niin monen tasoiset sopimukset, on tärkeää tietää, missä järjestyksessä sopimuksia tulkitaan.

Alla työoikeuden tulkintahierarkia, joka määrittelee, mikä säännös tai määräys ohittaa toisen:

1. Lait ja asetukset
2. Työehtosopimus
3. Työsopimus
4. Työnantajan ohjeet ja käytännöt
5. Esihenkilön käskyt eli direktio-oikeus

Jos siis esimerkiksi työsopimuksessa on ristiriitainen sopimuskohta alan yleissitovaan työehtosopimukseen nähden, ei kyseinen sopimuskohta ole pätevä. Tämä ei kuitenkaan mitätöi sopimuksen muiden kohtien voimassaoloa.

### **Paikallinen sopiminen**

Työehtosopimuksissa on paljon tarkennuksia ja yksityiskohtaisempia ehtoja lainsäädäntöön nähden. Esimerkiksi työehtosopimuksessa voidaan määritellä alan palkkakäytännöistä, kuten minimipalkoista ja koulutus- tai kokemuslisistä, työaikamalleista ja lomakäytännöistä. Työehtosopimukset antavat usein myös mahdollisuuksia paikalliseen sopimiseen, jolloin joistakin tietyistä ehdoista voidaan sopia työpaikalla työnantajan ja työntekijöiden edustajan (suositellusti luottamusmies tai luottamusvaltuutettu) kesken. Paikallisella sopimuksella mahdollistetaan työehtosopimuksen ehtojen soveltaminen parhaalla mahdollisella tavalla jokaiselle työpaikalle, kuitenkin paikallisen sopimisen perimmäisenä tarkoituksena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoi-

mintaa. Yleisimmin paikalliset sopimukset koskevat koko työyhteisöä tai jotakin tiettyä työntekijäryhmää, harvemmin yksittäistä työntekijää. Kuitenkin esimerkiksi työsopimuksilla voidaan paikallisesti työntekijän ja työnantajan välillä sopia myös työehtosopimuksesta poikkeavista ehdoista, ei kuitenkaan työntekijän puolelta työehtosopimusta heikommista ehdoista.





**4**  
**HYVÄNÄ TYÖNANTAJANA  
MUISTAT MYÖS NÄMÄ**

# HYVÄNÄ TYÖNANTAJANA MUISTAT MYÖS NÄMÄ

## PALKITSEMINEN

Palkitsemisen ainoa pakollinen osa työelämässä on työstä maksettava palkka. Tämä on korvaus annetusta työpanoksesta ja jokaiselle työntekijälle kuuluu työtehtävien mukainen reilu palkka. Järkevä työnantajan ottaa kuitenkin huomioon, että mitä parempaa huolta hän pitää työntekijöistään, sitä sitoutuneempia työntekijöitä he yritykselle ovat. Jos siis työnantaja haluaa motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin ja panostamaan yrityksen strategian ja liiketoiminnan edistämiseen, hän palkitsee työntekijöitään tavoitteiden saavuttamisesta.

Palkitsemiskäytäntöjen sitominen yrityksen strategiaan on molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa: työnantaja saa sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän, ja työntekijä saa korvausta paremmasta suorituksesta. Bonuksena kaiken tämän päälle, jos työntekijä on tyytyväinen työnantajansa palkitsemiskäytäntöihin, hän mitä todennäköisemmin puhuu hyvää työnantajastaan muille. Näin työnantaja ansaitsee kaiken muun hyvän lisäksi ilmaista mainosta tyytyväisten työntekijöiden kautta.

### **Aineellinen palkitseminen**

Aineellista palkitsemista on kaikki konkreettinen työntekijän työnantajaltaan saama etuus. Aineellisen palkitsemisen yleisin ja tunnetuin muoto on palkka. Vaikka palkkaa on hankala lukea etuudeksi ja palkitsemiseksi, järjestää fiksu työnantaja jo palkan motivoivalla tavalla. Esimerkiksi peruspalkan lisäksi maksettavat tulospalkkiot ja erilaiset aloitepalkkiot ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan toteuttamaan työnantajan tavoitteita itselleenkin hyödyllisellä tavalla.

Toisena puolena aineellisessa palkitsemisessa ovat työsuhde-edut. Yleisiä käytettäviä työsuhde-etuja ovat esimerkiksi lounas-, liikunta- ja kulttuuriedut. Monet myös tarjoavat lakisääteistä ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa laajempia terveydenhuollon palveluita, sairaan lapsen hoitopalvelua, tai esimerkiksi ylimääräistä eläke- tai vapaa-ajantapaturmavakuutusta. Näissä usein työntekijälle täysin maksuttomissa eduissa haittapuolena on, etteivät kaikki työntekijät välttämättä arvosta työnantajan tarjoamia etuja suhteessa työnantajalle niistä aiheutuviin kustannuksiin. Näin ollen työnantajan tulee olla hyvin heräillä siitä, minkälaisia etuja työntekijät arvostavat ja valikoiman tulisi olla tarpeeksi laaja, jotta jokainen löytäisi itselleen hyödyllisimmät edut.

Varsinaisten kaikille tarkoitettujen työsuhde-etujen lisäksi työnantaja saattaa tarjota osalle työntekijäryhmistä palkkaan verrannollisia, verotettavia etuja, kuten esimerkiksi autoetua, polkupyöräetua, puhelinetua tai vaikka asuntoetua.

### **Aineeton palkitseminen**

Usein vain selkeästi työntekijän palkkapussissa tai tilillä näkyvät edut katsotaan palkitsemiseksi. Kuitenkin usein rahallisista ja muista aineellisista palkitsemisen muodoista saatava mielihyvä, ilo ja hyöty on todistetusti lyhytaikaista. Toisin on kuitenkin aineettomien palkitsemisen muotojen kanssa, jotka saavat yleisesti työntekijän viihtymään töissä ja arvostamaan työnantajaansa.

Aineeton palkitseminen onkin oikeastaan vain yleistä hyvänä työnantajana toimimista ja ihmisläheistä johtamista. Erilaisiin aineettoman palkitsemisen muotoihin luetaan esimerkiksi seuraavat asiat:

- Rakentavan palautteen antaminen ja hyvästä suorituksesta sanallinen palkitseminen
- Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen
- Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin ja varsinkin oman työn organisointiin
- Työn jatkuvuus ja pysyvyys
- Erilaiset työaikajärjestelyt (esim. liukuva työaika tai mahdollisuus osittaiseen etätööhön)

Joskus aineellinen palkitseminen, kuten vaikka kertaluontoinen korvaus hyvin tehdystä työstä kääntyy jopa työnantajaa vastaan, jos korvaus katsotaan liian pieneksi tai ylimääräinen työ on tehty jostakin muusta syystä kuin rahan vuoksi. Tällöin taas esimerkiksi julkinen kiittäminen hyvin tehdystä työstä saattaa tuntua paremmalta palkinnolta kuin riittämätön rahallinen korvaus tai kahvihuoneeseen tuotu hedelmäkulho.

Aineetonkin palkitseminen on tärkeää kohdistaa työntekijän elämäntilanteeseen. Esimerkiksi työuransa alkupäässä oleva nuori saattaa arvostaa mahdollisuutta osallistua johonkin mielenkiintoiseen kehittämisprojektiin palkinnoksi hyvin tehdystä työstä, mutta ruuhkavuosia elävä tai eläkeikää lähestyvä työntekijä voi arvostaa enemmän lupaa käyttää saldovapaita palkintona hyvästä suorituksesta.

## TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajalla on aina maine, pyrkivät he vaikuttamaan siihen tai eivät. Harvalla työnantajalla on kuitenkin erityisen hyvä maine, jos siihen ei yhtään panosteta. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka potentiaalisella työnhakijalla sekä nykyisellä työntekijällä on yrityksestä työnantajana.

Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistyötä. Tietenkin kaikista tärkeintä hyvän työnantajamielikuvan kehittämisessä, on pitää huolta nykyisistä työntekijöistä toimimalla hyvänä työnantajana heille. Tähän asiaan auttavat kaikki edellä kerrotut hyvät toimintamallit. Toinen puoli työnantajamielikuvan kehittämisessä on uusien osaajien houkuttelu yritykseen. Eli mitä parempi mielikuva yrityksestä on potentiaalisilla työnhakijoilla, sitä todennäköisemmin heidät saadaan houkuteltua yritykseen.

Sisäisesti työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee jokapäiväisestä toiminnasta. Ensimmäisenä tulee saada kuntoon työnantajan lakisääteiset velvollisuudet työntekijöitä kohtaan, sen jälkeen pitää panostaa muihin toimiin, kuten erilaisiin palkitsemisen muotoihin. Tässä pitäisin erityisen tärkeänä aineetonta palkitsemista, jonka on todettu sitouttavan työntekijöitä työnantajaan varsin tehokkaasti. On myös tärkeää viestiä työnantajamielikuvaan liittyvistä asioista yrityksen työntekijöille, esimerkiksi erilaisista eduista, joita työnantaja työntekijöilleen tarjoaa, on hyvä muistuttaa työntekijöitä tarpeeksi usein. Myös viestinnän läpinäkyvyys yrityksen tavoitteista ja strategiasta on hyvä keino parantaa nykyisten työntekijöiden mielikuvaa työnantajasta.

Yrityksen ulkoisten henkilöiden mielikuvaan yrityksestä voidaan vaikuttaa erilaisilla

viestinnän keinoilla kuten mainonnalla ja markkinoinnilla. Mikäli yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajaansa kannattaa heitä ehdottomasti hyödyntää markkinoinnissa, se vetoaa usein tehokkaammin kuin yrityksen johdon luomat korulauseet. Toinen tärkeä yrityksestä ulospäin näkyvä osuus on rekrytointiprosessi, jos hakijoita pompotellaan tai viestintä sakkaa prosessin aikana, voi palkkaamatta jääneelle työnhakijalle jäädä yrityksestä huono maku suuhun. Jos näitä kokemuksia on paljon, voi siitä seurata ikävä kierre ja tämä saattaa hankaloittaa osaajien rekrytointia tulevaisuudessa. Panosta siis erityisesti rekrytointiprosessin viestintään ja hakijoiden tiedottamiseen.

Jos saat yrityksen työntekijämielikuvan loistamaan, on tulevaisuus hieman helpompi. Työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita sekä suosittelevat yritystä työnantajana myös toisille. Muista kuitenkin, ettei työnantajamielikuvan rakentaminen ole lyhyt hanke, vaan jatkuvasti esillä pidettävä ja panostusta vaativa kehittämiskohde.

# HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ

[Suomi.fi](#)

[Työsuojelu](#)

[Työturvallisuuskeskus](#)

[Finlex](#)

# 6 LIITTEET

Työsopimuspohja

Etätyösopimuspohja

Liukuvan työajan sopimuspohja

Malli henkilökisteriselosteesta

Työhaastattelun rakenne -mallipohja

Perehdytysuunnitelma



# TYÖSOPIMUS

## 1. Sopijaosapuolet

Työnantaja	
Työnantajan liikepaikka	

Työntekijä		Henkilötunnus	
Katuosoite		Postinumero- ja toimipaikka	
Puhelinnumero			

## 2. Työsuhde ja työsuhteen muoto

Työsuhteen alkamispäivä		Koeaika	
Työsuhteen muoto	Toistaiseksi voimassa oleva		Määräaikainen
Määräaikaisen työsopimuksen peruste			

## 3. Työtehtävät ja työntekopaikka

Tehtävänimike	
Pääasialliset työtehtävät	
Työn suorittamispaikka	
Sovellettava työehtosopimus	

## 4. Palkka

Kuukausipalkka	euroa/kk
Tuntipalkka	euroa/h
Muut edut	
Palkanmaksukausi	
Palkanmaksupäivä	
Palkka maksetaan tilille	
Muut palkkaan liittyvät ehdot	

## 5. Työaika

Säännöllinen työaika	
Muut työaikaan liittyvät ehdot	

## 6. Vuosiloma

Vuosiloman pituus ja muut vuosilomaan liittyvät ehdot määräytyvät vuosilomalain ja työehtosopimuksen mukaan. Vuosiloman määräytymiskausi on 1.4.–31.3.

<b>Vuosiloman määräytymisestä on lisäksi sovittu</b>	
--	--

## 7. Irtisanomisaika

Työehtosopimuksen tai lain mukaan.

## 8. Muut ehdot

<b>Muut sopimusehdot</b>	Työntekijä sitoutuu tarpeen vaatiessa tekemään muutakin työnantajan hänelle osoittamaa ammattiinsa kuuluvaa tai siihen rinnastettavaa työtä. Tämä koskee myös muualla kuin varsinaisella työpaikalla suoritettavaa työtä.
--------------------------	---

## 9. Vaitiolovelvollisuus ja salassapito

Työntekijää sitoo vaitiolovelvollisuus yrityksen liikesalaisuuteen liittyvissä asioissa. Työntekijä ei saa kertoa eikä luovuttaa ulkopuoliselle taholle yritystä tai yhteistyökumppaneita koskevia tietoja.

Työntekijä ei saa työsuhteen kestäessä käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan ammatti- ja liikesalaisuuksia.

**Tätä työsopimusta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, yksi kummallekin sopijaosapuolelle.**

<b>Paikka</b>	<b>Aika</b>
<b>Työntekijän allekirjoitus</b>	<b>Työnantajan allekirjoitus</b>

**ETÄTYÖSOPIMUS** (Työsopimuksen liite)

Työnantaja ja työntekijä sopivat etätyöstä seuraavin ehdoin. Työntekijä sitoutuu lisäksi noudattamaan organisaation tietoturvamääräyksiä.

<b>Työnantaja</b>	
<b>Työntekijä</b>	

<b>Etätyöstä sovitaan</b>	<p>Työtehtäviin liittyviä etätyöpäiviä on keskimäärin                      päivää viikossa</p> <p>Etätyösopimuksen alkaessa etätyöpäiviä ovat seuraavat viikonpäivät:</p> <p>Etätyöpäivät sovitaan esihenkilön kanssa seuraavasti:</p> <p>Työntekijä on edellä sovitun lisäksi velvollinen tulemaan tarvittaessa työpaikalleen, työnantajan toimitiloihin, jos työjärjestelyt sitä edellyttävät.</p>
<b>Etätyön pääasiallinen suorituspaikka</b>	
<b>Etätyönä tehtävä työ</b>	<p>Työsopimuksen mukaiset tehtävät</p> <p>Etätyösopimuksen alkaessa seuraavat työtehtävät</p>
<b>Etätyön kesto:</b>	<p>Toistaiseksi,                      alkaen.</p> <p>Määräajaksi                      saakka.</p>
<b>Etätyösopimuksen päättämismenettely</b>	<p>Työnantaja ja/tai työntekijä voi päättää etätyön tekemisen ilmoittamalla siitä kirjallisesti tai sähköisesti vähintään                      kuukautta etukäteen (etätyösopimuksen irtisanomisaika).</p> <p>Työnantaja voi painavasta syystä päättää etätyösopimuksen työntekijän laiminlyönnin vuoksi ilman irtisanomisaikaa.</p> <p>Etätyön päättämistä koskeva ilmoitus ei merkitse työsopimuksen irtisanomista, vaan etätyösopimuksen päättyessä työntekijä palaa työskentelemään työsopimuksensa mukaiseen työntekopaikkaan, työnantajan toimitiloihin.</p>
<b>Työaika:</b>	<p>Etätyössä noudatetaan työntekijän työsopimuksen mukaista säännöllistä työaikaa koskevia ehtoja.</p> <p>Lisä- ja ylityöstä on sovittava etukäteen kirjallisesti työnantajan ja työntekijän välillä.</p>

<p><b>Muut ehdot:</b></p>	<p>Etätyön tekeminen ei vaikuta palkkaukseen, luontoisetuihin, oikeuteen vuosilomaan ja lomarahaan tai oikeuteen sairausloma-ajan palkkaan.</p> <p>Työntekijän työntekovelvoite on sama kuin työskenneltäessä työnantajan toimitiloissa. Raportointi toteutetaan esihenkilön kanssa sovitulla tavalla.</p> <p>Työntekijän on normaalin salassapitovelvollisuuden lisäksi erityisesti huolehdittava etätyöpaikassa säilytettävän aineiston tietosuojan säilymisestä.</p> <p>Etätyöpaikan ja työnantajan toimitiloissa sijaitsevan työntekijän työpaikan välisiä matkoja ei korvata.</p> <p>Jos verottaja tulkitsee etäyhteydet verotettavaksi eduksi, verotusarvo lisätään työntekijän palkkaan. Yhteyksien käyttöönotto tai niistä luopuminen ei vaikuta rahapalkkaan.</p> <p>Työnantaja hankkii etätyön tekemiseen tarvittavat työvälineet ja laitteet. Työnantaja vastaa näiden huollosta ja vakuuttamisesta työpaikan kulloinkin voimassa olevien ohjeiden mukaisesti.</p>
<p><b>Lisäksi on sovittu seuraavaa:</b></p>	
<p><b>Allekirjoitukset</b></p>	<p>Aika ja paikka:</p>          <p>Työntekijä <span style="float: right;">Työnantaja/esihenkilö</span></p>

## SOPIMUS LIUKUVASTA TYÖAJASTA (Työsopimuksen liite)

Työnantaja ja työntekijät sopivat työaikalain 13 §:n nojalla, että työntekijä voi tämän liukuvaa työaikaa koskevan sopimuksen osoittamissa puitteissa määrätä itse työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan työtilanteensa huomioiden.

<b>Työnantaja</b>	
<b>Työntekijä</b>	

<b>1. Säännöllinen ja kiinteä työaika</b>	<p>Työntekijän työsopimuksessa sovittu säännöllinen työaika on ___ tuntia päivässä ja/ tai _____ tuntia viikossa.</p> <p>Liukuvaa työaikaa noudatettaessa työntekijän kiinteä työaika, jolloin työntekijän on kaikkina työpäivinä oltava työssä (poisluettuna päivittäinen lepoaika), alkaa kello ___ ja päättyy kello ___ (kiinteän työajan pituus on yhteensä ___ tuntia päivässä).</p>
<b>2. Päivittäinen liukuma-aika</b>	<p>Liukuma-aikaa voi käyttää enintään yhteensä neljä (4) tuntia päivässä. Liukumarajat ovat aamulla kello ___–___ ja illalla kello ___–___</p> <p>Mainittujen kellonaikojen puitteissa työntekijä voi itse valita työn aloittamis- ja päättämisaikojen kuitenkin niin, että kunkin työpäivän enimmäispituus voi olla enintään ___ tuntia.</p>
<b>3. Liukumasaldo</b>	<p>Työajan ylitysten enimmäiskertymä on + ___ tuntia (max. 60 h) ja työajan alitusten enimmäiskertymä - ___ tuntia (max. -20 h).</p>
<b>4. Liukumasaldon käyttö</b>	<p>Työtilanteen niin edellyttäessä työnantaja voi velvoittaa työntekijän pitämään kertyneitä liukumasaldoja vapaana ja tarvittaessa myös kokonaisina päivinä ilmoittamalla siitä yhtä viikkoa aikaisemmin asianomaiselle työntekijälle ja vastaavasti työntekijä voi työtilanteen niin salliessa pitää liukumasaldoja kokonaisina päivinä ilmoittamalla siitä yhtä viikkoa aikaisemmin työnantajalle.</p>
<b>5. Päivittäinen lepoaika</b>	<p>Päivittäinen lepoaika (lounastauko), pituudeltaan ___ tuntia, pidetään liukuvasti kello ___–___ välillä, jos työpäivä on pituudeltaan yli 6 tuntia.</p> <p>Päivittäistä lepoaikaa ei pidetä, jos työpäivän pituus on enintään kuusi tuntia.</p>
<b>6. Työntekijän huolehtimisvelvoite</b>	<p>Kunkin työntekijän tulee itse huolehtia siitä, että</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hän on jokaisena työpäivänä työssä kiinteänä työaikanaan (ks. kohta 1).</li><li>- hänen työpäivänsä pituus ei minään työpäivänä ylitä kohdassa 2. sovittua työpäivän enimmäispituutta.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työpäiväkohtaisista liukumista (ylite / alite verrattuna 7,5 päivittäiseen työtuntiin) kertynyt kumulatiivinen työaikal saldo ei ole yhteensä suurempi tai alempi kuin kohdassa 3. on sovittu.</li> <li>- jos työsuhteen päätyminen on ennakkoon työntekijän tiedossa, työntekijän tulee huolehtia siitä, että hänen työaikalaldonsa on nolla (0) tuntia työsuhteen päättyessä. Muusta menettelystä on sovittava työnantajan kanssa hyvissä ajoin.</li> </ul>
<b>7. Voimassaolo</b>	<p>Tämä sopimus on voimassa toistaiseksi.</p> <p>Työnantaja ja työntekijä voivat kumpikin irtisanoa tämän sopimuksen yhden kuukauden irtisanomisajalla.</p>
<b>Allekirjoitukset</b>	<p>Aika ja paikka:</p>   <p>Työntekijä <span style="float: right;">Työnantaja/esihenkilö</span></p>

## TÄYTTÖOHJE

Liukuvan työaikasopimuksen täyttöohjeet:

1. Tähän kohtaan merkitään työntekijän kanssa sovittu säännöllinen työaika (esim. 7,5 h/ päivä tai 37,5 h/vko) ja nk. kiinteä työaika eli aika, jolloin työntekijän on kaikkina työpäivinä oltava työssä. Esimerkiksi klo 11–14 tai 10–15.
2. Liukuma-aika on se aika, jonka puitteissa työntekijä voi valita työhöntulo- ja töistä lähtemisaikansa. Esimerkiksi aamuliukuma 6.30–10 ja iltaliukuma klo 14–19.
3. Tässä kohdassa sovitaan, kuinka paljon +/- saldo saa enintään olla. Saldon ei tarvitse tasoittua nolnaan, ellei näin nimenomaisesti erikseen tällä sopimuksella sovita.
5. Tässä kohdassa sovitaan haluttaessa, mihin kellonaikaan päivittäinen lepoaika on pidettävä.

## REKISTERI- JA TIETOSUOJASELOSTE

Tämä on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukainen rekisteri- ja tietosuojaseloste. Laadittu Viimeisin muutos

<b>Rekisterinpitäjä</b>	
<b>Rekisteristä vastaava yhteysthenkilö</b>	
<b>Rekisterin nimi</b>	Työntekijärekisteri
<b>Oikeusperuste ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus</b>	<p>EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukainen oikeusperuste henkilötietojen käsittelylle on</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- henkilön suostumus (dokumentoitu, vapaaehtoinen, yksilöity, tietoinen ja yksiselitteinen)</li><li>- sopimus, jossa rekisteröity on osapuolena</li><li>- rekisterinpitäjän oikeutettu etu (esim. asiakassuhde ennen sopimusta, työsuhde, jäsenyys).</li></ul> <p>Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on työnantajaa velvoittavat työsuhteesta aiheutuvien velvollisuuksien lainmukainen hoitaminen.</p> <p>Tietoja ei käytetä automatisoituun päätöksentekoon tai profilointiin.</p>
<b>Rekisterin tietosisältö</b>	<p>Työnantajan säilyttää vain työsuhteesta aiheutuvien velvollisuuksien kannalta välttämättömiä tietoja työntekijästä. Näitä tietoja ovat esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nimi</li><li>- Henkilötunnus</li><li>- Osoitetiedot</li><li>- Pankkiyhteystiedot</li></ul>
<b>Säännönmukaiset tietolähteet</b>	<p>Rekisteriin tallennettavat tiedot saadaan työntekijältä mm. sähköpostitse, puhelimitse, sopimuksista ja muista tilanteista, joissa työntekijä luovuttaa tietojaan.</p>
<b>Tietojen säännönmukaiset luovutukset ja tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle</b>	<p>Tietoja ei luovuteta säännönmukaisesti muille tahoille. Tietoja voidaan julkaista siltä osin kuin niin on sovittu asiakkaan kanssa.</p> <p>Tietoja voidaan siirtää rekisterinpitäjän toimesta myös EU:n tai ETA:n ulkopuolelle. Tietoja ei siirretä Yhdysvaltoihin ilman rekisteröityjen nimenomaista suostumusta.</p> <p>Mikäli luovutat henkilötietoja eri tahoille, kerro tässä mahdolliset vastaanottajat tai vastaanottajaryhmät (myös henkilötietojen käsittelijät/alihankkijat), niihin liittyvät henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset sekä siirtoerusteet, jos tietoja siirretään EU:n ulkopuolelle.</p>
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	<p>Rekisterin käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta ja tietojärjestelmien avulla käsiteltävät tiedot suojataan asianmukaisesti. Kun</p>

	rekisteritietoja säilytetään Internet-palvelimilla, niiden laitteiston fyysisestä ja digitaalisesta tietoturvasta huolehditaan asiaankuuluvasti. Rekisterinpitäjä huolehtii siitä, että tallennettuja tietoja sekä palvelimien käyttöoikeuksia ja muita henkilötietojen turvallisuuden kannalta kriittisiä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vain niiden työntekijöiden toimesta, joiden työnkuvaan se kuuluu.
<b>Tarkastusoikeus ja oikeus vaatia tiedon korjaamista</b>	Jokaisella rekisterissä olevalla henkilöllä on oikeus tarkistaa rekisteriin tallennetut tietonsa ja vaatia mahdollisen virheellisen tiedon korjaamista tai puutteellisen tiedon täydentämistä. Mikäli henkilö haluaa tarkistaa hänestä tallennetut tiedot tai vaatia niihin oikaisua, pyyntö tulee lähettää kirjallisesti rekisterinpitäjälle. Rekisterinpitäjä voi pyytää tarvittaessa pyynnön esittäjää todistamaan henkilöllisyytensä. Rekisterinpitäjä vastaa asiakkaalle EU:n tietosuoja-asetuksessa säädettyssä ajassa (pääsääntöisesti kuukauden kuluessa).
<b>Muut henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet</b>	Rekisterissä olevalla henkilöllä on oikeus pyytää häntä koskevien henkilötietojen poistamiseen rekisteristä ("oikeus tulla unohdetuksi"). Niin ikään rekisteröidyillä on muut EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet kuten henkilötietojen käsittelyn rajoittaminen tietyissä tilanteissa. Pyyntö tulee lähettää kirjallisesti rekisterinpitäjälle. Rekisterinpitäjä voi pyytää tarvittaessa pyynnön esittäjää todistamaan henkilöllisyytensä. Rekisterinpitäjä vastaa asiakkaalle EU:n tietosuoja-asetuksessa säädettyssä ajassa (pääsääntöisesti kuukauden kuluessa).



## TYÖHAASTATELUN RAKENNE

1. Tervehdykset ja esittäytymiset
  - a. Käydään läpi kaikkien haastatteluun osallistuvien nimet ja tehtävät sekä rooli haastattelussa
  - b. Pyydetään hakijaa kertomaan lyhyesti itsestään
2. Yrityksen ja haettavan tehtävän esittely
  - a. Esitellään yritys (mielellään tukimateriaalien kanssa) pintapuolisesti
  - b. Käydään läpi haettava tehtävä, sen edellytykset ja tavoitteet
3. Hakijan haastattelemineen
  - a. Tavanomaiset haastattelukysymykset hakijan osaamisen ja motivaation kartoittamiseksi
  - b. Tehtävään räätälöidyt kysymykset hakijan sopivuuden varmistamiseksi
4. Hakijan kysymykset
  - a. Annetaan hakijalle mahdollisuus kysyä yrityksestä ja tehtävästä, vastataan mahdollisimman tarkasti ja suoraan
5. Prosessin vaiheet ja eteneminen
  - a. Kerrotaan hakijalle, kuinka rekrytointiprosessi etenee:
    - i. Mitkä ovat seuraavat vaiheet
    - ii. Milloin hakijaan ollaan seuraavan kerran yhteydessä

## PEREHDYTYSSUUNNITELMA

### Työntekijän tiedot

Työntekijän nimi	
Esihenkilön nimi	
Työsuhteen alkupäivä	

### Työpaikkaan tutustuminen

Perehdytettävä asia	Perehdytetty (pvm)	Perehdyttäjä
Työasu		
Käytös		
Toimitilat		
Organisaatio		
Työturvallisuus		

### Oma työtehtävä

Perehdytettävä asia	Perehdytetty (pvm)	Perehdyttäjä
Työtehtävät		
Työaika, tauot		
Ongelmatilanteet		
Ergonomia		

### Syventävät tiedot ja taidot

Perehdytettävä asia	Perehdytetty (pvm)	Perehdyttäjä

### Perehdytysmateriaalit

Materiaali	Tutustuttu (pvm)
Perehdytysmateriaali	
Tietoturva- ja tietosuojamateriaali	
Toimintaohjeet häirintätilanteisiin	

Olen perehtynyt annettuun materiaaliin ja minut on perehdytetty organisaation toimintaan riittävällä tasolla.

\_\_\_\_\_  
Työntekijä

\_\_\_\_\_  
Esihenkilö

# HR-KÄSIKIRJA STARTUP- YRITTÄJILLE

Opas yrityksen henkilöstöön  
liittyvistä velvoitteista.