



**SAVONIA**

■ VALITSE KOHDE. - VALITSE KOHDE.  
VALITSE KOHDE.

# HENKILÖSTÖSUUNNITEL- MAN LAATIMINEN NILSON GROUP AB:LLE

TEKIJÄ: Anni Lappi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anni Lappi	
Työn nimi Henkilöstösuunnitelman laatiminen Nilson Group AB:lle	
Päiväys	31.5.2013
Sivumäärä/Liitteet	45
Ohjaaja(t) Kaisa Hämäläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Nilson Group Ab	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Nilson Group Ab. Nilson Group Ab on Pohjoismaiden johtava kenkäkonserni. Opinnäytetyönä laadittiin toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Suunnitelma koskee Suomen organisaatiota. Henkilöstösuunnitelmaan on sisällytetty myös tasa- arvosuunnitelman vaatimukset. Laki vaatii yritystä, joka työllistää yli 20 henkilöä laatimaan henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet ja päivittämään niitä vuosittain. Toimeksiantajayrityksellä oli myös konkreettinen tarve henkilöstösuunnitelman laatimiselle. Toteutettu henkilöstösuunnitelma ei ole julkinen asiakirja.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osuudesta, toiminnallisesta- ja raportointiosuudesta. Toiminnallinen osuus sisältää toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnitelman toteutusprosessin ja lopullisen kirjallisen asiakirjan. Raportointi osuus koostuu opinnäytetyöraportista. Opinnäytetyöraportissa on käsitelty niitä henkilöstöhallinnon osa- alueita, jotka löytyvät laaditusta henkilöstösuunnitelmasta. Osa- alueita ovat: henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka, henkilöstösuunnittelu, henkilöstön rakenne, rekrytointi, vaihtuvuus, työhyvinvointi ja terveys sekä osaamisen johtaminen ja kehittäminen yrityksissä. Eri osa- alueita on käsitelty teoreettisesti ja verrattu toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin.</p> <p>Henkilöstösuunnitelman tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen Suomen henkilöstön nykyiset henkilöstön resurssit ja luoda työvälineitä, henkilöstön ammatillisen kehittämisen edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelman lähtökohta oli toteuttaa kirjallinen, helppolukuinen apuväline yritykselle, etenkin yrityksen esimiehille ja maajohdolle.</p> <p>Henkilöstösuunnitelmasta saatujen tietojen avulla pyritään yritystoiminnan tehokkuuden parantamiseen. Tehokkuutta ja tuloksellisuutta pyritään kehittämään laadituilla toimenpide- ja koulutustavoitteilla. Käytäntöön vietyä henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita tukevat henkilöstön osaamista sekä työhyvinvointia, ja siten myös yrityksen asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden avulla halutaan myös vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja siihen, että yritys pysyy mukana alan kehityksessä. Tasa- arvosuunnitelmalta halutaan taata tasa- arvoinen kohtelu työpaikalla ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan.</p> <p>Koen toimeksiantajayrityksen saaneen henkilöstösuunnitelman avulla erittäin tärkeitä tietoja henkilöstöstään ja uskon tietojen auttavan yritystä henkilöstön kehittämisessä myös tulevaisuudessa. Mielestäni opinnäytetyö raporttini tukee hyvin yritykselle toteutettua henkilöstösuunnitelmaa.</p>	
Avainsanat Henkilöstösuunnittelu, Henkilöstösuunnitelma	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anni Lappi			
Title of Thesis Creating a Personnel Plan for Nilson Group Ab			
Date	31.5.2013	Pages/Appendices	45
Supervisor(s) Kaisa Hämäläinen			
Client Organisation /Partners Nilson Group Ab			
<p>This thesis was made to answer the needs of Nilson Group Ab, a leading shoe corporation of Nordic countries. The purpose of the thesis was to create a personnel plan and training objectives for the company, specifically for its Finnish organization. The requirements of an equality plan were additionally included in the personnel plan. The law in fact demands that a company with over 20 employees needs to have a personnel plan and training objectives and also update them annually. The implemented personnel plan is not a public document.</p> <p>The thesis is divided into two parts; operational and reporting parts. The operational part of the thesis includes the implementation process of the suggested personnel plan and the final written document, whereas the reporting part includes the actual thesis report. The thesis report discusses those areas of human resource management that are presented in the elaborated personnel plan. These areas are: personnel strategy, personnel policy, personnel planning, personnel structure, recruiting, circulation of employees, well-being and health at the workplace and management and development of know-how in organizations. These different areas are examined theoretically and later compared with the operational methods of Nilson Group Ab.</p> <p>The aim of the personnel plan is to clarify the current resources of the company in question and in addition create tools to develop its employees professionally. The starting point of the personnel plan was to implement a written and easy-to-read tool for the company, especially for the managers and country management of the company.</p> <p>With the help of the results of this thesis, Nilson Group Ab can attempt to improve the efficiency of its business operations. The elaborated operation and training goals aim at developing the efficiency and effectiveness of the company. When implemented into practice, the personnel plan and training goals support the know-how and well-being of the employees and therefore also transfer to customer satisfaction. Furthermore, the plan and the set goals will affect the circulation of employees and help the company to keep up with the development of the whole industry. Moreover, the equality plan intends to guarantee equal treatment in the workplace and to have a positive effect on the employer image of the company.</p> <p>This thesis provides Nilson Group Ab very important information regarding its employees and will assist the company to further develop its personnel in the future. The report clearly supports the personnel plan elaborated for the company.</p>			
Keyword Personnel planning, Personnel plan			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	5
1.1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	6
1.1.2	Nilson Group Ab .....	6
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA POLITIIKKA .....	8
2.1	Henkilöstösuunnittelu .....	9
2.2	Mikä on henkilöstösuunnitelma .....	13
2.3	Henkilöstösuunnitelman sisältö .....	14
3	HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA- ALUEET .....	16
3.1	Tasa- arvosuunnitelma .....	16
3.2	Henkilöstön rakenne ja vaihtuvuus .....	17
3.3	Rekrytointi .....	18
3.4	Työhyvinvointi ja terveys .....	24
3.5	Työmotivaatio ja sitoutuminen .....	30
3.6	Työn ja vapaa- ajan tasapaino .....	31
3.7	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	32
4	HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN NILSON GROUPILLE .....	37
4.1	Työn eteneminen .....	37
4.2	Työn suunnittelu ja toteutus .....	38
5	ARVIOINTI JA OMA OPPIMINEN .....	41
5.1	Työn arviointi .....	41
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	41
6	LÄHTEET .....	43

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Nilson Group Ab filil I Finland. Olen henkilökohtaisesti työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vuodesta 2005 lähtien. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet toimeksiantajayritykselle. Lisäksi henkilöstösuunnitelmaan haluttiin sisällyttää tasa- arvosuunnitelma. Henkilöstösuunnitelma koskee Nilson Groupin Suomen henkilöstöä ja kaikkia sen liiketoimintaketjuja Suomessa.

Henkilöstösuunnitelmalle todettiin olevan tarve ja lisäksi laki velvottaa yrityksen, jossa työskentelee yli 20 henkilöä laatimaan henkilöstösuunnitelman ja päivittämään sitä vuosittain. Oma kiinnostukseni henkilöstöhallintoon oli myös osasy s suunnitelman laatimiseen opinnäytetyönä. Laaditun henkilöstösuunnitelman rakenne ja sisältö perustuvat lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin sekä toimeksiantajayrityksen HR Partnerin toiveisiin ja näkemyksiin.

Opinnäytetyöraportissa on käsitelty niitä henkilöstöhallinnon osa- alueita, jotka löytyvät laaditusta henkilöstösuunnitelmasta. Osa- alueita on käsitelty teoreettisesti ja verrattu toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin. Opinnäytetyön teoriaosion lähteinä on käytetty pääosin erilaisia kirjallisia teoksia sekä yleisiä verkkosivuja. Toimeksiantajayritykseen perustuva tieto on saatu yrityksen verkkosivuilta, työterveyshuollosta, palkanlaskentayrityksestä ja yrityksen sähköisestä työaikajärjestelmästä. Käytännönläheisempi tieto on kuvattuna tekijän ja yrityksen HR Partnerin näkökulmasta, pohjautuen omiin käytännön kokemuksiin työssä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Henkilöstösuunnitelman tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen Suomen henkilöstön nykyiset henkilöstön resurssit ja luoda työvälineitä, henkilöstön ammatillisen kehittämisen edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelman lähtökohta oli toteuttaa kirjallinen, helppolukuinen apuväline yritykselle, etenkin yrityksen esimiehille ja maajohdolle. Henkilöstösuunnitelma antaa henkilökunnalle perustietoja yrityksestä. Yrityksen esimiehille suunnitelma antaa tietoja, joihin esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa omalla päivittäisellä työllään myymälätyöskentelyssä. Yrityksen maajohdolle ja henkilöstöpuolelle suunnitelma antaa tietoja, joita voidaan hyödyntää suunniteltaessa mm.henkilöstön koulutuksia ja muuta yritystoimintaa pidemmällä aikajänteellä. Henkilöstösuunnitelmasta saatujen tietojen avulla pyritään yritystoiminnan tehokkuuden parantamiseen. Tehokkuutta ja tuloksellisuutta pyritään kehittämään laadituilla toimepide- ja koulutustavoitteilla.

Toimeksiantajayrityksen koulutustavoitteissa panostetaan henkilöstön kouluttamiseen eli osaavaan ja ammattitaitoiseen henkilökuntaan. Tämä edistää työpaikan hyvää ilmapiiriä, takaa hyvän asiakaspalvelun ja tyytyväiset asiakkaat. Hyvä ja asiantunteva palvelu on myös kilpailuetu yritykselle. Tasa-arvosuunnitelmalla pyritään erilaisuuden hyväksymiseen ja siihen, että tasa- arvo tukee työpaikan tuloksellisuutta ja toimivuutta. Nilson Groupissa tämä tarkoittaa syrjinnän ehkäisemistä ja tasa- arvoista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan niin rekrytointiprosessissa kuin jokapäiväisessä myymälätyöskentelyssä.

Käytäntöön vietyä henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita siis tukevat henkilöstön osaamista sekä työhyvinvointia, ja siten myös yrityksen asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden avulla pyritään myös vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja siihen, että yritys pysyy mukana alan kehityksessä. Tasa- arvosuunnitelmalla halutaan taata tasa- arvoinen kohtelu työpaikalla ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan. Kaiken suunnittelun taustalla on tuloksellinen ja kasvuhakuinen yritystoiminta.

Työn laatijana minulla oli toiminnallisen opinnäytetyön toteutuksessa tavoitteena toteuttaa toimeksiantajan puolesta jokin työelämälähtöinen projekti ja sitä kautta oma ammatillinen kehitys ja kasvu. Henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa on ensisijaisesti huomioitu yrityksen tarpeet ja vaatimukset, ja näin saatu suunnitelmasta konkreettinen ja juuri kyseistä yritystä parhaiten palveleva. Henkilöstösuunnitelma on erillinen asiakirja, jota ei sisällytetä tähän raporttiosuuteen.

### 1.1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportissa käsitellään ensimmäisenä henkilöstöstrategiaa, henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstösuunnitelua, sillä nämä johdattavat lukijan aiheeseen. Seuraavana laajempaa osa- alueena käsitellään laaditun henkilöstösuunnitelman sisältämiä keskeisempiä aiheita: henkilöstön rakennetta, rekrytointia ja vaihtuvuutta, työhyvinvointia ja terveyttä sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä yrityksissä. Teoriaosoiden käsittelyn jälkeen kuvataan konkreettisesti laaditun henkilöstösuunnitelman etenemisprosessia. Raportin lopussa on arvio omasta oppimisesta ja opinnäytetyöstä kokonaisuutena.

### 1.1.2 Nilson Group Ab

Nilson Group Ab on Pohjoismaiden johtava kenkäkonserni. Nilson Group suunnittelee, valmistaa ja myy jalkineita. Nilson Groupilla on yli 300 myymälää Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli 3 miljardia ruotsin kruunua vuonna 2011. Yrityksen liiketoimintaketjuihin kuuluvat Dinsko, Skopunkten, Nilson Shoes, Jerns ja Radical sports. Lisäksi Nilson Groupiin kuuluu franchising pohjaisia Ecco Stores myymälöitä. Nilson Groupin johtoajatus liiketoiminnassaan on "we put feet first". (Nilson Group 2013.)

Yritys on perustettu vuonna 1955, jolloin yrityksen perustaja Rolf Nilsson aloitti yhden miehen liiketoiminnan Ruotsin Åsklosterissa. Yritystoiminta aloitettiin jalkineiden jälleenmyynnillä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Ruotsissa, Varbergissä. Varbergistä hallinoidaan kaikkia eri liiketoimintaketjuja. Lisäksi konsernilla on osto- ja tuotekehitystoimistot Kiinassa ja Vietnämässä. Nilson Groupilla työskentelee tällähetkellä yhteensä 1400 työntekijää kaikissa maissa. Yrityksen tavoitteena on tehdä kenkien myymisestä mukavaa, yksinkertaista ja inspiroivaa. Nilson Group keskittyy tuotteissaan fyysiseen ja kemialliseen laatuun, eli miten tuotteet kestävät kulutusta ja mitä aineita tuotteissa käytetään. Nilson Group pyrkii myös jatkuvasti tekemään ympäristöystävällisiä valintoja liiketoiminnassaan. (Nilson Group 2013.)

Nilson Groupin yrityskulttuuri koostuu neljästä ydinarvosta, jotka ovat asiakas, yksinkertaisuus, uusajattelu ja luottamus. Kaikki Nilson Groupin toiminta lähtee asiakasnäkökulmasta. Yritys ajattelee aina ensimmäisenä asiakasta. Yksinkertaisuuteen yritys pyrkii kaikilla liiketoiminnan eri osa-alueilla. Uusajattelulla tarkoitetaan uuden ajattelua ja kehityksessä mukana pysymistä sekä sitä että yritys on edelläkävijä omalla toiminta-alueellaan. Yritys osoittaa luottamusta henkilökuntaansa ja asiakkaitaan kohtaan ja yrityksen kaikessa toiminnassa näkyy luottamus. (Nilson Group 2013.)

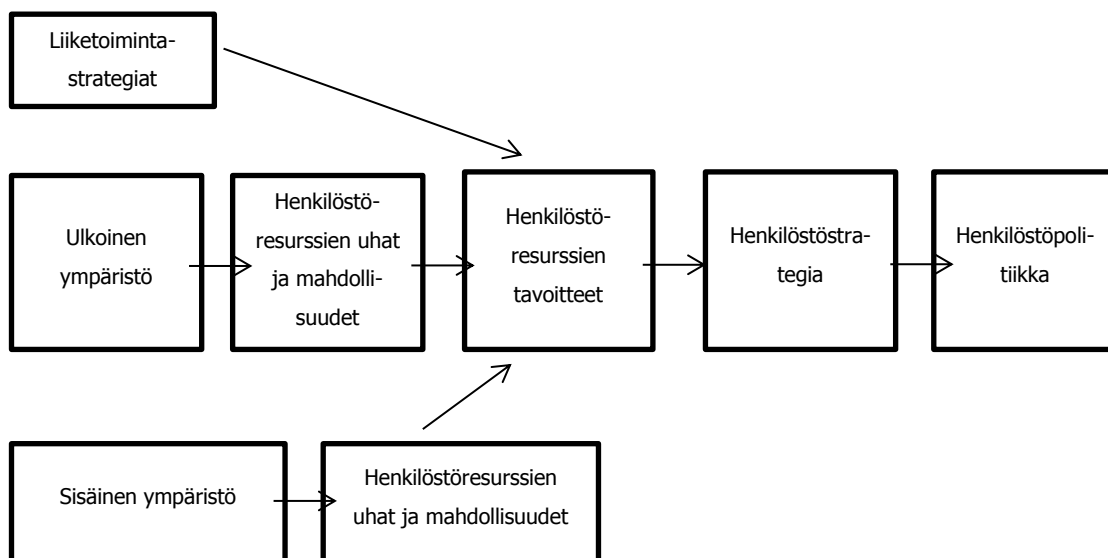
Suomeen avattiin ensimmäinen Nilson Groupin myymälä vuonna 1998. Suomessa liiketoimintaketjuista toimii Dinsko, Skopunkten ja Nilson Shoes. Suomessa Nilson Groupilla työskenteli vuoden 2012 lopussa 169 työntekijää. Suomessa yrityksen liiketoiminta koostuu jalkine myynnistä. Suomessa Nilson Group myy omien tuotemerkkiensä lisäksi tunnettuja kansainvälisiä tuotemerkkejä.

Suomen henkilöstösuunnitelma käsiteltiin ja hyväksyttiin Nilson Groupin työsuojelutoimikunnan kokouksessa Helsingissä 22.1.2013.

## 2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA POLITIIKKA

Henkilöstöstä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä. Henkilöstö koostuu siis joukosta ihmisiä. Ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluita. Heidän ansiostaan yritysten järjestelmät ja teknologia kehittyvät. Heistä riippuu yrityksen toiminta. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siitä riippuu yrityksen koko olemassaolo. Henkilöstö on ratkaiseva tekijä. (Viitala 2004, 10.)

Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka yritys aikoo huolehtia siitä, että yrityksen liiketoimintaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien tähtäimellä sekä siihen, miten ja millaisella aikataululla asetetut tavoitteet aiotaan yrityksessä saavuttaa. Henkilöstöstrategia on siis yrityksen henkilöstöorganisaation toimintaa ja henkilöstösuunnittelua. Henkilöstöstrategiassa korostetaan suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Suunnitelmallisuuteen liittyy olennaisesti erilaiset yrityksessä toteutettavat henkilöstösuunnitelmat kuten henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala 2007, 61.)



KUVIO 1. Nkomon strategisen henkilöstön suunnittelun malli vuodelta 1988. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 320)

Yllä oleva kuvio osoittaa mitkä asiat vaikuttavat henkilöstöstrategian muotoutumiseen yrityksissä: ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöresurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet, heikkoudet sekä liiketoimintastrategia. Nämä tekijät huomioimalla voidaan asettaa henkilöstöresurssien pitkän aikavälin tavoitteet ja nämä tavoitteet yhdessä muodostavat yrityksen henkilöstöstrategian.

Ulkoympäristön henkilöstöön vaikuttavat tekijät ovat talouden suhdannevaihtelut, markkinoiden kilpailutilanne, poliittinen ympäristö kuten lainsäädäntö, teknologian kehitys sekä arvot ja asenteet.



Sisäisiä tekijöitä taas ovat henkilöstön rakenne, kokemus, kehityspotentiaali sekä työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. (Vanhala ym. 2002, 320- 322.) Henkilöstöressurssien uhkana tai heikkoutena voi olla esimerkiksi henkilöstön ikäjakauma, jossa suurin osa henkilöstöstä alkaa lähentyä eläköitymistä. Vahvuus ja mahdollisuus taas voi olla henkilöstön nuorissa tekijöissä, jotka kouluttautuvat jatkuvasti ja heille voidaan tarjota mahdollisuus yrityksessä urallaetenemiseen. (Österberg 2005, 21.)

Henkilöstöpolitiikka on lyhyen aikavälin toimintaa. Henkilöstöpolitiikka sisältää yleisen tason henkilöstöön liittyvät toimenpiteet, kuten rekrytointin ja henkilöstön koulutuksen. Lisäksi henkilöstöpolitiikkaan kuuluu vastuu ja aikataulu toimenpiteiden toteuttamisesta. Henkilöstöpolitiikan osa- alueita ovat yrityksen rekrytointi- kehittämis, palkkaus ja tiedotuspolitiikka. Henkilöstöpolitiikka on keskeisessä roolissa yrityksen henkilöstötoimia hoidettaessa. (Österberg 2005, 21.)

Toimeksiantajayrityksessä toimii kolme eri liiketoimintaketjua Suomessa. Kaikilla liiketoimintaketjuilla on oma liiketoimintastrategiansa eli suunniteltu tapa toimia ja kaikki ketjut kehittävät toimintaansa oman liiketoimintastrategiansa pohjalta. Kaikki liiketoimintaketjut myyvät eri tuotteita. Jokaisen liiketoimintaketjun toimintaperiaate on erilainen ja kaikilla on erilaiset palvelukonseptit. Henkilöstöstrategia eroaa eri liiketoimintaketjujen välillä myös henkilöstön osaamisen vaatimuksissa ja henkilöstölle asetetuissa tavoitteissa. Toiselta liiketoimintaketjulta voidaan vaatia enemmän asiakaspalveluhenkisyyttä ja toiselta tehokkuutta kuorman purkamisessa. Lisäksi jokaisella liiketoimintaketjulla on omat kehityssuunnitelmansa ja niihin liittyvät käytännön toimenpiteet. Henkilöstöstrategiaa yrityksessä toteutetaan kuitenkin myös yhteisesti mm. kouluttamalla esimiehiä parempaan johtajuuteen, perehdyttämällä kaikki yrityksen uudet työntekijät käyttämällä samaa perehdytysprosessia ja toteuttamalla samanlaista rekrytointiprosessia kaikissa liiketoimintaketjuissa. Yrityksen rekrytointi- ja perehdytysprosessit löytyvät sähköisinä järjestelminä ja ohjeina yrityksen intranetistä. Henkilöstöstrategian ja politiikan toteuttamisesta toimeksiantajayrityksessä vastaa Suomen HR Partner yhdessä yrityksen esimiesten ja maajohdon kanssa. Yritykselle toteutettu henkilöstösuunnitelma on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa ja politiikkaa ja suunnitelmasta saatuja tietoja on alettu hyödyntää välittömästi yrityksen toiminnassa mm. henkilöstön koulutuksilla ja henkilöstön sisäisillä siirroilla Suomessa.

## 2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään kaiken sen miten yritys varmistaa henkilöstön oikean ja riittävän osaamisen ja oikein resursoidun henkilöstön nyt ja myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelussa siis huolehditaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan ja johdetaan. (Viitala 2007, 50.)

Henkilöstösuunnittelu on strategista eli tavoitteellista ja päämäärätietoista. Suunnittelu sisältää henkilöstöä koskevia ennusteita sekä huomioi myös laadullisia tekijöitä. Strateginen henkilöstösuunnittelu kattaa parhaimmillaan suunnitelmat resursoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta,

joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 121.) Suurin ongelma ovat nopeasti tapahtuvien päätösten riskitekijät. Kaikkeen ei voi tietenkään olla varautunut, mutta toimintaa helpottaa se, että varaudutaan kaikkeen mihin voidaan 100 prosenttisesti. Isommissa yrityksissä on palkattu henkilöstösuunnitteluun erikoistuneita henkilöitä. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu sulautuu saumattomasti yrityssuunnitteluun ja pohjautuu yrityksen strategioihin. (Viitala 2004, 233.)

Viitala kuvaa kirjassaan (2006, 234) henkilöstösuunnittelulla aikaan saatavat tiedot seuraavasti:

- henkilöstön rekryointitarve
- sisäiset siirrot
- ulkopuolelta hankkiminen
- työtehtävien uudelleen järjestäminen
- tehtävien osittaminen tai yhdistäminen
- sijais- ja varamiessuunnitelma
- seuraajasuunnitelma
- kehittämis- ja urasuunnitelmat

Toimeksiantajayrityksessä tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun eli henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden avulla pyritään kartoittamaan mahdollisuuksia henkilöstön sisäisiin siirtoihin, ja näin tarjoamaan mahdollisuuksia henkilöstön uralla etenemiseen ja kehittymiseen. Seuraaja suunnitelma on myös toteutettu apulaismyymäläpäällikön toimenkuvalla, joka mahdollistaa uralla etenemiseen tulevaisuudessa. Yrityksessä on myös ryhdytty uudelleen järjestämään ja yhdistämään tehtäviä, esimerkkinä tästä yrityksen esimiehet, jotka vastaavat samanaikaisesti kahdesta myymälästä.

Henkilöstösuunnittelu vaihtelee sisällöllisesti sekä ajallisesti. Henkilöstösuunnittelun peruslähtökohdaksi voidaan pitää sitä aikakehystä, josta yrityksellä on jo varmaa tietoa. Voidaan myös ajatella, että kolme vuotta pidemmälle ei laadita tarkkoja suunnitelmia, sillä näissä aikakehyksissä muutoksen mahdollisuus kasvaa. Henkilöstösuunnittelussa on yleistä keskittyä erityisesti yrityksen henkilöstövoimavarojen hallintaan. (Viitala 2007, 57.)

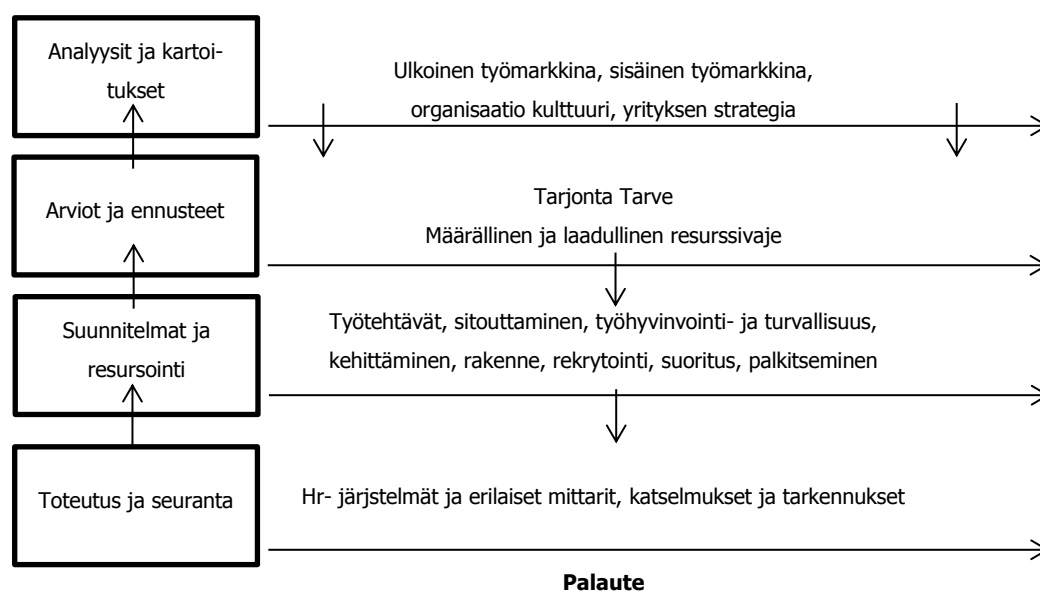
Henkilöstön määrän ja laadun suunnittelu on tärkeää pidemmällä aikavälillä, jotta yrityksen henkilökunnalle voidaan kertoa tulevasta tarpeista urakehitysmahdollisuuksina. Myös tarpeiden tiedostaminen lisää herkkyyttä havaita potentiaalisia ehdokkaita, niin yrityksen sisällä kuin ulkona. Pitkäjänteisellä suunnittelulla on aina muuttujia vastassaan, joilla tarkoitetaan sairaslomia, eläköitymistä, äitiyslomia ja irtisanomisia. Ikärakenteen nopeat muutokset ovat tuoneet haasteita monille yrityksille. Henkilöstösuunnittelussa onkin siis tärkeää tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen. (Viitala 2004, 234- 235.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa yrityksiä laatimaan lakisääteisen henkilöstösuunnitelman yli 20 hengen yrityksissä "yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistä-

miseksi”. Lain mukaan yrityksen johdon pitää esittää henkilöstölle yrityksen tuotanto- ja toimintä näkymiin perustuva, vähintään seuraavaa vuotta koskeva henkilöstösuunnitelma.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/ 334.)

Toimeksiantajayritykselle laadittu henkilöstösuunnitelma on osa yrityksen pitkän tähtäimen henkilöstöstrategiaa. Suunnitelmassa kuvataan henkilöstön osaamista, määrää ja rakennetta. Suunnitelma laadittiin asiakirjan pohjaksi ja siinä käsiteltiin osa- alueita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan myös tulevaisuudessa. Suunnitelmaan on myös sisällytetty henkilöstöpolitiikkaa tukevia lyhyen aikavälin toimintoja kuten rekrytointi ja tulevan vuoden koulutustavoitteet.



KUVIO 2. J. Brahamin vuoden 1994 tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli. (Helsilä & Salojärvi 2009, 121)

Ylläolevassa henkilöstösuunnittelun mallissa ulkoisella markkinalla tarkoitetaan henkilöstön saata- vuutta ja kehitysnäkymiä. Kehitysnäkymiä voivat olla henkilöstön eläköityminen ja sitä seuraava laa- ja rekrytointiprosessi. Ulkomarkkinasta suositeltavaa on kartoittaa talousnäkymiä ja muita yhteis- kunnallisia näkymiä sekä arvioita globalisaatiosta, ympäristöstä ja henkilöstön ikärakenteista, suku- puolijakaumasta ja koulutuksesta. Tietojen avulla voidaan kartoittaa tilannetta ja tehdä analyyseja ulkomarkkinasta tulevaisuudessa. Sisäisellä työmarkkinalla tarkoitetaan tämänhetkisiä yrityksen hen- kilöstöresursseja ja niiden kehitystä tulevaisuudessa, usein laaditaan myös erilaisia arvioita ja ennus- teita kehityksestä. Asioita tarkasteltaessa saadaan arviota tulevaisuuden tilanteesta ja tarpeesta ja tunnistetun tilanteen perusteella voidaan tehdä suunnitelmia erilaisille henkilöstötoimenpiteille. Malli toimii parhaiten aloilla, joilla pystytään tekemään mahdollisimman luotettavia ennusteita kehitykses- tä. Mallin käytössä on myös erittäin tärkeää jatkuva seuranta ja suunnitelman päivittäminen.

(Helsilä & Salojärvi 2009, 122- 123.)

Toimeksiantajayritykselle laaditussa henkilöstösuunnitelmassa toteutettiin myös tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun mallia yrityksen ulkoista ja sisäistä työmarkkinaa tarkasteltaessa. Ulkoisesta työmarkkinasta huomioitiin yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja kehitys sekä lainsäädäntö. Sisäisestä työmarkkinasta tarkasteltiin henkilöstön ikäjakaumaa, osaamista, vaihtuvuutta ja työkykyä. Näiden tietojen pohjalta laadittiin yritykselle osaamisen kehittämisen suunnitelma ja toimenpiteet.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä sisältää 10 eri lukua ja lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Tavoitteena on kehittää yhteistyössä yrityksen henkilökunnan kanssa niitä asioita, jotka liittyvät henkilöstön työhön, työoloihin ja henkilöstön asemaan yrityksissä. Pyritään siis siihen, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tarkoituksena on myös toteuttaa tiivistä yhteistyötä työnantajan, henkilöstön ja viranomaisen välillä, henkilöstön aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi mahdollisten yrityksessä tapahtuvien muutosten yhteydessä. Yhteistoimintalakia on sovellettava kaikissa yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Yritys voi olla yhteisö, säätiö tai luonnollinen henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa. Lakia ei sovelleta valtion virastoissa eikä kuntien, kuntayhtymien tai kirkkojen virastoissa tai laitoksissa.

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/ 334.)

Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä on koottu säännökset, jotka koskevat yhteistoimintalain mukaan käsiteltäviä yrityksen yleisiä suunnitelmia, periaatteita, tavoitteita ja sääntöjä. Suunnitelmat täytyy laatia yleensä vain kerran ja sen jälkeen suunnitelmaa päivitetään säännöllisin väliajoin. Yhteistoimintalain mukaan käsiteltävät suunnitelmat voidaan jakaa kahteen, riippuen siitä perustuuko suunnitelman laatiminen vain yhteistoimintalakiin vai säädetäänkö niistä erillislaeilla. Pelkästään yhteistoimintalakiin perustuvia suunnitelmia ovat yrityksen henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Erillislakeihin perustuvia suunnitelmia ovat sähköpostin käytön periaatteet, huumausainetestien tehtäväkohtaiset perusteet sekä henkilörekisteriselosteeseen kerättävien työntekijöiden tietojen käsittely. Yhteistoimintalaissa on säädetty näiden asioiden käsittelystä yhteistoimintamenettelyssä. Tasa-arvosuunnitelma on käsiteltävä yhteistoimintalain mukaan silloin, kun se on osana yrityksen henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita. Yhteistoimintalain mukainen käsittely tarkoittaa, että suunnitelma on käsitelty henkilöstöryhmän edustajien kanssa, joita suunnitelma koskee.

(Skurnik- Järvinen 2010, 11, 23.)

Henkilöstösuunnittelun alueella toimeksiantajayritys pyrkii tekemään onnistuneita rekrytointeja. Yrityksellä on oma sisäinen rekrytointijärjestelmä, jonka avulla pyritään takaamaan onnistunut rekrytointiprosessi. Henkilöstön määrissä ja rakenteessa pyritään siihen, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä, oikeansuuruisilla työsopimuksilla työsuhteessa. Yrityksellä on käytössään tuntien tasoittumisjärjestelmä, joka antaa esimiehille tietoa siitä, ovatko oman yksikön henkilöstöresurssit oikeanlaiset. Näin kaikki myymälät toimivat kustannustehokkaasti ja jokaiselle työntekijälle taataan paras mahdollinen työssäjaksaminen. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään myymälän henkilökuntaa kaupunki- ja maakohtaisesti, erilaisilla koulutuksilla ja työssäoppimalla. Yrityksen henkilöstöä kannustetaan opiskelemaan ja henkilöstön urakehitystä tuetaan yrityksen puolesta. Yritys on myös jous-

tava henkilöstöään kohtaan, esimerkiksi työaikojen suhteen. Koska tasa- arvosuunnitelma on sisällytettynä yrityksen henkilöstösuunnitelmaan, täytyi suunnitelma käsitellä yhteistoimintalain mukaisesti, työsuojelutoimikunnan kokouksessa.

## 2.2 Mikä on henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma toimii apuvälineenä yritysten liiketoimintastrategian ohjauksessa. Suunnitelma toimii myös apuvälineenä kyseisen vuoden henkilöstöjohtamisen tehtävissä, henkilöstöstrategian periaatteiden ja linjausten mukaisesti. Suunnitelmassa määritellään seuraavan vuoden aikana tarvittavan henkilöstön määrä, kohdentuminen ja osaaminen ja niihin liittyvien muutosten vaatimat toimenpiteet ja kustannukset. Vuosisuunnitelma noudattaa tilikauden aikakehystä. Lyhyellä aikajänteellä ensisijaisia asioita ovat toiminnan vaatiman työpanoksen varmistaminen ja huolehtiminen siitä, että rahat riittävät työvoimakustannuksiin. (Viitala 2007, 57, 70.)

Suunnitelman kiintopisteenä ovat yrityksen ennakoitujen muutokset ja niiden perusteella ennakoitu tarve erilaisille toimenpiteille. Lähtökohtana suunnittelussa on henkilöstön nykytilaa kuvaavat tiedot, kuten yrityksen nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot. Näitä tietoja ovat henkilöstön määrä yksiköittäin, osaaminen, työkokemus, työsuhteiden kesto, ikä, eläkkeelle siirtyminen, palkkataso, muu vaihtuvuus ja poissaolot, sairauspoissaolot ja muut tarpeelliset tiedot. Lisäksi huomioidaan yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot, kuten työaika ja tehtäväkuvaukset, yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot kuten ilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelujen tuottama tieto sekä yrityksen tuleva kehitys kuten alan markkinoiden tulevaisuus ja lainsäädännölliset asiat. (Viitala 2007, 71- 72.)

Henkilöstösuunnitelmassa voi olla erilaisia asiakohtaisia osasuunnitelmia. Osasuunnitelmia käytetään etenkin isoissa yrityksissä. Osasuunnitelmia voivat olla: ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma, osaamisen kehittämissuunnitelma, sitouttamissuunnitelma, joustavan työvoimakäytön toimenpidesuunnitelma, palkitsemissuunnitelma, henkilöstön vähentämissuunnitelma, henkilöstön vuokraus- suunnitelma, eläkkeelle siirtymisen aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma, hyvinvoinnin edistämissuunnitelma ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma. Kaikissa suunnitelmissa on tärkeää miettiä mitä aiotaan tehdä yrityksen toiminnan ja menestymisen turvaamiseksi, milloin asia tehdään, kuka sen tekee ja paljonko se tulee maksamaan. (Viitala 2007, 75.) Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet on määrätty laissa yhteistoiminnasta yrityksissä.

Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin laajempi henkilöstösuunnitelma ensimmäistä kertaa nyt vuonna 2013. Yritys on kasvanut viime vuosina Suomessa nopeaa kasvuvauhtia ja henkilöstön määrä yrityksessä on noussut kolmanneksella. Yrityksessä koettiin tarvetta laajemmalle henkilöstösuunnitelmalle, joka toimii henkilöstön ja etenkin esimiesten apuvälineenä jokapäiväisessä työskentelyssä. Yrityksessä päädyttiin toteuttamaan yksi suunnitelma, johon sisällytettiin useita eri osa- alueita. Eri osa- alueet valittiin sen perusteella, mitkä ovat yhteistoimintalain kannalta pakollisia ja mitä osa- alueita yrityksessä koettiin tärkeimmiksi alueiksi tarkastella ja kehittää tulevaisuudessa.

## 2.3 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Henkilöstösuunnitelman ja siihen sisältyvän koulutustavoitteiden tarkoituksena on luoda kokonaiskuva laatimisen hetkiseen yrityksen työvoimaan ja esittää arvio tulevan vuoden tapahtuvista muutoksista ja siitä, mitä koulutus- ja osaamistarpeita ne vaativat. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet kannattaa tehdä huolellisesti ja niistä kannattaa tehdä mahdollisimman realistisia ja saavutettavissa olevia. Henkilöstösuunnitelma on kuitenkin nimensä mukaisesti suunnitelma, joka ei muodosta sitovia velvoitteita yritykselle. (Skurnik- Järvinen 2010, 28.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden sisältöön liittyvistä asioista. Sisällön minimivaatimukset on täytettävä kaikissa yrityksissä, mutta suunnitelman sisältö ja sen laajuus voi vaihdella riippuen yrityksen koosta ja voimavaroista. (Skurnik- Järvinen 2010, 27- 28.) Henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa on käytävä ilmi yrityksen henkilöstön määrä ja sen rakenne, sekä arvio niiden kehittymisestä, periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä yrityksessä, arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta ja sen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden perusteista sekä siihen perustuvat koulutustavoitteet. Lisäksi on huomioitava suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seurantamenettelyt. Henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee kiinnittää erityishuomiota keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voivat tasapainottaa työtä ja perhe- elämää. Lisäksi erityishuomiota on kiinnitettävä ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 2007/ 334.)

Henkilöstön rakennetta, määrää ja kehitystä voi kuvata suunnitelmassa henkilöstöryhmittäin tai ammattiryhmittäin. Koulutustavoitteiden pohjaksi kannattaa myös huomioida henkilökunnan koulutus- ja osaamistason kartoitus. Koska suunnitelmassa kiinnitetään erityishuomiota ikääntyviin työntekijöihin, kannattaa henkilöstön ikäjakauma selvittää. Sukupuolijakauma otetaan usein silloin osaksi suunnitelmaa, jos suunnitelmaan sisällytetään myös tasa- arvosuunnitelma. Kehitystä voi arvioida esimerkiksi jo tiedossa olevien muutosten avulla. (Skurnik- Järvinen 2010, 29- 30.)

Ikääntyvien työntekijöiden erityishuomioinnissa voidaan miettiä mahdollista osa- aikaeläkettä tai lyhennetyn työajan mahdollisuutta. Näin ikääntyviä henkilöitä voidaan saada pidettyä pidempään työelämässä ja hyötyä heidän kokemuksestaan ja osaamisestaan. Työn ja perhe- elämän yhteensovittamisessa voidaan mainita perhevapaoikeudet ja mahdollisuudet perhe- elämän ja työnyhteensovittamisesta erilaisilla työaikajärjestelyillä. (Skurnik- Järvinen 2010, 31.)

Työsuhdemuodoista suunnitelmassa on mainittava yleiset periaatteet siitä milloin yritys solmii määrä- aikaisen työsuhteen ja milloin yritys käyttää osa- aikaisia työntekijöitä. Myös yleiset periaatteet mahdolliseen lyhennettyyn työaikaan tai osa- aikaeläkkeeseen on oltava mainittuna. Mahdollinen etätö kannattaa myös huomioida työsuhdemuotona. (Skurnik- Järvinen 2010, 31- 32.)

Henkilöstön ammatillista osaamista voidaan tarkastella suunnitelmassa jo henkilöstönmäärän yhteydessä tai omanaan. Koulutustavoitteina pidetään henkilöstön täydennys- jatko ja uudelleen koulutuksen tarpeita. Työntekijöiden ammatillista osaamista on lain mukaan tavoitteena kehittää niin, että

työntekijät pystyvät antamaan yritykselle parhaan mahdollisen työpanoksen. Suunnitelman toteuttamisen seuranta on helpointa tehdä seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja kartoittamalla mahdollisia esteitä, jotka voisivat haitata tavoitteisiin pääsemistä. (Skurnik- Järvinen 2010, 32- 33.)

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstösuunnitelman sisältö rakennettiin henkilöstö- ja tasa- arvo suunnitelmien vaatimusten mukaisesti. Suunnitelmassa mainittiin siis yrityksen henkilöstön rakenne, määrä ja arvio kehityksestä, periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä, arvio henkilökunnan ammatillisesta osaamisesta ja vaatimuksista sekä koulutustavoitteet ammatilliseen osaamiseen liittyen ja tavoitteiden seuranta. Lisäksi suunnitelmassa panostettiin henkilöstön työn ja perhe- elämän tasapainottamisen keinoihin.

Koska toimeksiantajayritys ei ole niin suuri, että se vaatisi erillisen tasa- arvosuunnitelman, sisällytettiin henkilöstösuunnitelmaan myös tasa- arvosuunnitelman vaatimukset: naisten ja miesten sijoittuminen eri työtehtäviin sekä mahdolliset palkkaerot, tasa- arvoa tukevat toimenpiteet yrityksessä ja arvio niiden toteutumisesta.

### 3 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN OSA- ALUEET

#### 3.1 Tasa- arvosuunnitelma

Laki naisten ja miesten välisestä tasa- arvosta perustuu estämään sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tässä tarkoituksessa parantamaan naisten asemaa erityisesti työelämässä. Kaikissa yrityksissä joissa työskentelee vähintään 30 työntekijää, on laadittava tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnitelma voi olla oma suunnitelmansa tai sen voi sisällyttää henkilöstösuunnitelmaan. Jos tasa-arvosuunnitelma sisällytetään henkilöstösuunnitelmaan, on muistettava ottaa huomioon yhteistoimintalain mukainen suunnitelman käsittely. Tasa- arvosuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. (Skurnik- Järvinen 2010, 44.)

Tasa-arvosuunnitelmasta on käytävä ilmi

- selvitys työpaikan nykyisestä tasa-arvotilanteesta eli naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin sekä kartoitus mahdollisista naisten ja miesten välisistä palkkaeroista
- suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja saavuttamiseksi
- arvio edellisen suunnitelman toimenpiteiden toteutuksesta ja tuloksista

Hyvä tasa-arvosuunnitelma on yrityksen näköinen, selkeä ja siinä on realistiset tavoitteet. Suunnitelma on laadittava vuosittain. Tasa-arvosuunnitelmassa voi olla sisällytettynä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmia. (Skurnik- Järvinen 2010, 44- 45.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa- arvosta on luotu estämään sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistämään naisten ja miesten välistä tasa- arvoa sekä parantamaan naisten asemaa työelämässä. Tasa- arvoin mukaan jokaisen työnantajan velvollisuus on edistää tasa- arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Velvollisuus koskee pieniä ja suuria työnantajia, julkisella ja yksityisellä sektorilla. Lakia ei sovelleta kirkoissa tai muussa uskonnollisessa toiminnassa eikä yksityiselämänpiirissä. Tasa- arvon toteutumista valvoo tasa- arvovaltuutettu. Jos lakia rikotaan, voi joutua maksamaan korvaukseksi hyvitystä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa- arvosta L 1986/ 609.)

Työnantajien on toimittava työelämässä tasa- arvon edistämiseksi seuraavasti:

- toimia niin, että avoinna oleviin työpaikkoihin hakeutuisi naisia ja miehiä
- edistää naisten ja miesten sijoittumista tasapuolisesti erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
- edistää naisten ja miesten välistä tasa- arvoa työehdoissa, kuten palkkauksessa
- kehittää työoloja soveltuviksi molemmille sukupuolille
- helpottaa naisten ja miesten osalta perhe- elämän ja työelämän yhteensovittamista, kiinnittämällä huomiota etenkin työaikajärjestelyihin
- toimia niin, että sukupuoleen perustuva syrjintä ennaltaehkäistään



Tasa-arvoinen ja asiallinen kohtelu työpaikoilla tarkoittaa laajasti tarkasteltuna yhdenvertaista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Työpaikoilla on noudatettava yhdenvertaisuuslakia. Lain mukaan työnantaja ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta työntekijää iän, sukupuolen, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tasa-arvolain täytyminen on myös tärkeää työyhteisöissä. Yritysten on toteutettava lain vaatima tasa-arvosuunnitelma. (Viitala 2007, 237- 238.)

### 3.2 Henkilöstön rakenne ja vaihtuvuus

Henkilökunnan muodostavat henkilöt, jotka on palkattu täyttämään erilaisia toimenkuvia työpaikoilla. Erilaisuutta työyhteisöön tuo henkilöstön sukupuoli, eri-ikäisyys, perhetaustat, koulutustaustat, etniset taustat sekä henkilön elämänarvot ja asenteet (Österberg 2005, 154). Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja ilman osaavaa ja asiantuntevaa henkilöstöä ei olisi menestyviä yrityksiä.

Työyhteisössä on tärkeää pystyä huomioimaan eri-ikäisten ja erilaisten työntekijöiden vahvuudet. Iäkkäämmillä työntekijöillä on iän ja kokemuksen tuomaa varmuutta ja paljon annettavaa nuoremmille. Nuoremmalla sukupolvella taas on usein nuoruuden intoa ja rohkeutta ja mahdollisesti nykypäivän osaamista vastaavia kykyjä, joita he voivat opettaa vanhemmille. Henkilöstön johdon on pystyttävä varmistamaan henkilöstön riittävä vuorovaikutus työpaikoilla ja osaamisen siirtäminen vanhemmilta nuoremmille kollegoille ja päinvastoin. Huomiota on kiinnitettävä myös ikääntyvien työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen ja nuorempien työntekijöiden elämäntilanteiden erityispiirteet on kyettävä huomioimaan. Näin yritys pystyy vastaamaan parhaiten nykypäivän vaatimiin haasteisiin työelämässä. (Österberg 2005, 155.)

Henkilöstön rakenteeseen työpaikoilla vaikuttavat erilaiset työsopimukset. Työsopimus voi olla määräaika- tai toistaiseksi voimassaoleva eli vakituinen. Määräaika-työsuhde kestää tietyn määrän ajan ja määräaikaiselle työsuhteelle on aina oltava riittävä peruste, kuten äitiys tai vanhempainvapaan sijaisuus, kausityö tai harjoittelu. Pitkään ja yhtäjaksoisesti jatkunut määräaika-työsuhde voidaan katsoa toistaiseksi voimassaolevaksi työsuhteeksi. Työsopimus voi olla myös osa-aikainen tai kokoaikainen. Osa-aikainen työ on työtä jota tehdään vähemmän kuin työlainsäädännössä on määritelty täydeksi työajaksi. Yleensä osa-aikatyötä on 30 tuntia tai sen alle viikossa tehtävä työ. Jos työpaikoilla on tarvetta lisätyölle, täytyy osa-aikatyöntekijät huomioida ensisijaisesti. Osa-aikatyö on tyypillistä kaupan alalla sekä hotelli- ja ravintola-alalla, missä työpanos kohdistetaan asiointivillkkauden mukaan. (Viitala 2007, 93- 95.)

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee Suomessa tällä hetkellä 200 työntekijää, joista 169 henkilöä ovat varsinaisessa työsuhteessa ja 31 henkilöä ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia eli extra työntekijöitä. Määräaika-työsuhteita kaikista työsuhteista on vain 6 ja loput työsuhteet ovat toistaiseksi voimassaolevia. Yrityksessä noudatetaan tiukasti työlainsäädäntöä ja pyritään aina tekemään toistaiseksi voimassaolevia työsopimuksia. Määräaikaisuudelle on oltava laissa hyväksytty peruste. Periaatteena yrityksellä on, että maa- ja aluepäälliköiden, myymäläpäälliköiden, HR Partnerin ja alue-

visualistin työsuhteet ovat koko- aikaisia. Myymälöiden esimiehillä on vastuu oman henkilökuntansa työsopimusten laatimisesta ja sopimusten viikkotuntimääristä. Tuntisopimukset määräytyvät kyseisen myymälän tarpeen, toimivuuden ja kannattavuuden perusteella. Osa- aikaiset työsuhteet ovat luonnollisia yritykselle sillä työpanosta kohdistetaan asiointivilkkauksien ja sesonkien mukaan ja lisäksi yritys työllistää suuren määrän opiskelijoita.

Naisia yrityksen henkilökunnasta on 97 prosenttia ja 3 prosenttia on miehiä. Yrityksessä noudetaan tasa- arvolakia ja yrityksessä työllistettäisiin erittäin mieluusti enemmänkin miespuolisia henkilöitä. Sukupuolten väliseen jakaumaan vaikuttaa suurelta osin alan naisvaltaisuus. Suurin osa yrityksen työntekijöistä sijoittuu ikäjakaumaltaan 20- 24 vuotiaisiin. Kyseinen ikäjakauma muodostaa 54 prosenttia yrityksen henkilökunnasta. Suurin osa yrityksen henkilöstöstä koostuu siis nuorista aikuisista. Ikäjakaumaan vaikuttavat opiskelijoiden suuri määrä ja nuorten kiinnostus alaa kohtaan. Nuoret ovat valmiita ja halukkaita oppimaan uutta ja kiinnostuneita kehittämään itseään.

Henkilöstön vaihtuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä työntekijöiden määrää, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen, suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Mittausjaksona voidaan käyttää kuukautta, neljännesvuotta tai kuutta kuukautta. Seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta saadaan tietää, onko yrityksen vaihtuvuus liian suurta tai liian pientä suhteessa yrityksen osaamiseen. Liian korkea ja hallitsematon henkilöstön vaihtuvuus voi vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti, syömällä ydinosaajien määrää ja vaikuttamalla näin suoraan myös yrityksen tulokseen. (Liukkonen 2009, 161- 162.)

Toimeksiantajayrityksessä kiinnitetään koko konsernin tasolla erityishuomiota vaihtuvuuden alentamiseen vuoden 2013 aikana. Kaupan liiton 2011 vuoden tilastojen mukaan kaupan alan työvoiman vaihtuvuus yrityksissä oli keskimäärin 23 prosenttia. Myyjävaihtuvuus oli 30 prosenttia ja esimiesten vaihtuvuus 14 prosenttia. Etenkin kaupan alan esimiestehtävät ovat suosittuja ja se näkyy alan alhaisena vaihtuvuutena. Myyjävaihtuvuuteen kaupanalalla vaikuttaa se, että kaupanala työllistää paljon nuoria (Kauppa 2013). Toimeksiantajayrityksen vaihtuvuus on Kaupan liiton keskivertoa korkeampi. Erityishuomiota kiinnitetään myös yrityksen sisäiseen rekrytointiin ja yritys tukee tehokkaammin henkilöstön vertikaalista ja horisontaalista urakehitystä, eli mahdollisuutta kehittyä nykyisissä työtehtävissään ja myös uusia työtehtäviä kohti. Yritys uskoo myös tämän osaltaan laskevan henkilöstön vaihtuvuutta yrityksessä.

### 3.3 Rekrytointi

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet joilla yrityksen palvelukseen saadaan yrityksen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän rekrytoiminen on usein kauaskantoinen ja merkittävä päätös yritykselle. Rekrytointi on taloudellisesti suuri investointi, joka vaikuttaa yrityksen sisäisen tai ulkopuolisen palvelun laatuun sekä toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä, onnistunut rekrytointi tuo parhaimmillaan yritykseen positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. Virherekrytoinnista voivat kärsiä pitkään valittu henkilö itse, yritys ja sen asiak-

kaat. (Viitala 2007, 100.) Rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen on käytettävä riittävästi aikaa ja vaivaa. Näin minimoidaan virherekrytoinnit (Österberg 2005, 70).

Organisaation visio ja strategia määrittävät yrityksen rekrytointipolitiikkaa. Liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat määräävät sen, kuinka paljon organisaatio tarvitsee henkilötyövoimaa ja millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Ennen rekrytoinnin aloittamista on tärkeää miettiä ensin avoimena olevaa tehtävää: Onko työtehtävä välttämätön? Tarvitaanko uutta henkilöä varmasti? Voitaisiinko työtehtävä organisoida nykyisen henkilöstön tehtäviksi esimerkiksi laajentamalla nykyisiä tehtävänkuvia ilman, että kukaan kuormittuu liikaa? Voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla korvata lisääntynyt työntarve? Kannattaako työ tehdä itse vai ostaa yrityksen ulkopuolelta? Voitaisiinko työ teettää osa-aikatyönä? Jos todetaan, että yritys tarvitsee uuden työntekijän, määritellään seuraavaksi tehtävään vaadittavat valintakriteerit. (Viitala 2007, 100.)

Kun uuden työntekijän rekrytointiin päädytään, kannattaa miettiä työyhteisön toimivuutta. Aina ei ole välttämättä tarpeen rekrytoida samat ominaisuudet omaavaa henkilöä kuin poislähtenyt oli. Harkinnassa kannattaa ottaa huomioon kuinka työyhteisön toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Löytyisikö tarvittava henkilö mahdollisesti nykyisestä henkilökunnasta vai täytyykö toimi täyttää yrityksen ulkopuolelta. (Österberg 2005, 71.)

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa avoimeen työtehtävään haetaan työntekijää yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja luotettavuus, joka liittyy jo yritykselle tutun työntekijän tuntemiseen entuudestaan. Sisäiset urallaetenemismahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan yritykseen. Sisäinen rekrytointi on henkilöstön kannalta motivoivaa ja tukee oppimisen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Sisäinen rekrytointi on myös usein kustannustehokasta eli nopeaa ja edullista. (Viitala 2007, 106- 107.) Sisäisen rekrytoinnin haasteena voi olla hakijoiden rajallinen määrä sekä hakijoiden liiankin hyvä tuntemus. Tuntemuksessa haasteeksi voivat osoittautua epäolennaiset asiat, jotka tiedetään ennalta hakijasta. (Vaahtio 2005, 37.) Myös työntekijän nostaminen esimiesasemaan omassa työyhteisössään voi olla haaste roolien selkeyttämisen kannalta. Sisäinen siirto voi myös aiheuttaa katkeruutta henkilöstön sisällä. Ne henkilöt, jotka eivät työtä saaneet voivat kokea itsensä loukatuiksi ja tämä voi vaikuttaa henkilöstön työilmapiiriin ja viihtyvyyteen. (Österberg 2005, 72.)

Ulkoinen rekrytointi taas on prosessi, jossa avoimeen tehtävään valittava henkilö tulee yrityksen ulkopuolelta. Ulkoiseen rekrytointiin päädytään usein silloin, kun osaajia ei löydy yrityksen sisältä tai kun yritys kasvaa nopeasti eikä osaajia ole riittävästi. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan myös vahvistaa henkilöstön osaamista ja saada uusia näkökulmia yritystoimintaan. Haasteena ulkoisessa rekrytoinnissa on sen kesto ja kustannukset. Pehdytys ja rekrytointiprosessi vievät aikaa ja työvoimakustannuksia. Ongelmaksi voi myös muodostua uuden henkilön opitut toimintatavat ja mallit, jotka eivät sovellu yrityksen toimintatapoihin. (Viitala 2007, 110- 111.)

Valintakriteerit rekrytointiprosessissa voidaan jakaa kolmeen kriteeriryhmään. Ensimmäinen on organisaation tason kriteerit. Siinä arvioidaan yrityksen strategisia päämääriä, toiminnan luonnetta,

kulttuuria ja ilmapiiriä. Toiseksi määritellään sen yksikön vaatimuskriteerit, johon työntekijä sijoittuu. Siinä huomioidaan millaista panosta yksikkö odottaa uudelta työntekijältä ja millaiseen työyhteisöön hänen tulee sopeutua. Kolmantena määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit. Usein yrityksissä on tehty jo ennalta kompetenssikartoituksia koko yrityksen, prosessien, yksiköiden ja työtehtävien tasolla. Näin tiedetään jo valmiiksi minkälaista osaamista ja valmiuksia tehtävien hakijoilta odotetaan. (Viitala 2007, 101.)

Yrityksillä on monia erilaisia tapoja rekrytoida ja rekrytointikanavia on myös lukuisia. Helsilä ja Salojärvi ovat kirjassaan (2009, 129- 131) kuvanneet seuraavat rekrytointikanavat:

- internet
- lehti- ilmoitukset
- työnvälityspalvelut
- oppilaitosyhteydet
- puskaradio
- verkostot
- suora hakukontaktit

Internetrekrytointi on nykyisin yksi yleisimmistä rekrytointikanavista. Internet rekrytointi on edullista ja nopeaa. Internet rekrytoinnissa voi hyödyntää yrityksen omia verkkosivuja ja valtakunnallisia työnvälityssivustoja. Lehti- ilmoituksilla voi kertoa yrityksestä paljon koko lehden lukijakunnalle ja ilmoitus voi näin palvella yrityksen strategisia tavoitteita. Lehti- ilmoittelu rekrytointikanavana on kallis. Työnvälitys palveluja Suomessa hoidetaan pääasiassa viranomaisten puolesta. Oppilaitosyhteistyö on hyvä hakukanava yrityksille, jotka eivät vaadi aiempaa työkokemusta hakijoiltaan, ja haluavat antaa myös nuorille mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Puskaradion ja verkostoiden avulla voidaan täydentää julkista hakua. Verkostot voivat olla esimerkiksi kilpailijoita ja yhteistyökumppaneita. Suora hakukonsultit eli headhunterit ovat henkilöitä, jotka ovat erikoistuneet rekrytointeihin ja auttavat työnhakijayritystä hakuprosessissa tai hoitavat koko prosessin yrityksen puolesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 130- 131.) Suorahaussa head hunter ottaa suoraan yhteyttä henkilöön, jonka hän asiantuntemuksensa perusteella katsoo sopivaksi juuri kyseiseen työtehtävään (Vaahtio 2005, 124).

Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2013) kuvaa rekrytointiprosessin seuraavien vaiheiden kautta:

- Tehtävän kuvan ja valintakriteerien määrittäminen
- Hakuilmoituksen laatiminen ja hakukanavien valinta
- Hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen
- Työhakemusten käsittely
- Haastattelut
- Soveltuvuuden arviointi
- Muut luotettavuutta lisäävät käytännöt
- Valintapäätös, työsuhteen solmiminen ja kaikille hakijoille tiedottaminen
- Perehdyttäminen

Rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää huomioida henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta. Henkilötietolaki toteuttaa yksityiselämän suojaa ja kieltää arkaluontoisten ja henkilön yksityisten asioiden käsittelyn esimerkiksi rekrytointitilaisuudessa ja muussa työelämässä. (Henkilötietolaki L 1999/ 523.) Laki yksityisyyden suojasta työelämässä taas toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Laissa säädetään työntekijän henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja erilaisista tarkastuksista ja niitä koskevista vaatimuksista, valvonnasta sekä sähköpostien hakemisesta ja avaamisesta. Laissa on siis kyse työntekijän yksityisyyden turvaamisesta ja siitä, mihin kaikkeen työnantajalla on oikeus. (Laki yksityisyyden suojasta L 2004/ 759.)

Työpaikkailmoituksen on sisällettävä kaikki tieto, jota potentiaaliset hakijat tarvitsevat. Työpaikkailmoitus on myös markkinointia ja vaikuttaa henkilön mielikuvaan yrityksestä. Ilmoituksen on siis oltava mielenkiintoa ja huomiota herättävä ja sen tulee johtaa toivottuun toimintaan. Tyylin ja kielen on vastattava toimialaa ja yrityksen imagoa. Tekstin on oltava helposti luettavaa ja virheetöntä. Ilmoituksessa täytyy olla mainittuna haettava toimenkuva sekä esitellä yritys ja yrityksen päätuotteet lyhyesti. Myös tietoja kuten liikevaihto tai henkilöstön määrä voi olla mainittuna. Ilmoituksesta on käytävä ilmi myös työnhaun määräaika ja yhteystiedot. Lisäksi mainittuna voi olla palkkaus, pyyntö valokuvasta ja ansioluettelosta, yhteydenottoaikoja tai vaikkapa yrityksen visio ja toimintastrategia. Työpaikkailmoituksen täytyy olla tasa- arvolakia noudattava. (Vaahtio 2005, 129- 136.)

Vasta hakuajan päätyttyä, kun kaikki hakemukset ovat saapuneet perille, kannattaa alkaa tutustua hakemuksiin. Näin varmistetaan tasa- puolisuus kaikkia hakijoita kohtaan. Jokainen hakemus kannattaa lukea tarkasti läpi ja pitää samalla mielessä työnhaulle asetetut vaatimukset. Haastateltavia henkilöitä valittaessa täytyy katsoa osaamista, koulutusta, työkokemusta ja työhistoriaa. Työhaastattelut kannattaa sopia tarpeeksi ajoissa, jotta haastateltavat henkilöt saavat haastatteluajat sovittua helpommin ja näin myös yritys saa mahdollisimman paljon hakijoita osallistumaan haastatteluihin. Haastatteluihin kannattaa varautua niin, että kysymykset on ennalta sovittuja ja haastateltavien hakemuksiin on kunnolla perehdytty. Haastattelijoiden keskinäiset roolit täytyy olla myös selvillä. Työhaastattelupaikan pitäisi olla rauhallinen ja neutraali. Haastattelutilanteessa kannattaa aina olla myös mukana useampi kuin yksi henkilö. Haastattelutyyppejä on paljon erilaisia. (Vaahtio 2005, 137- 145.)

Haastattelun perusteella saadaan tarkempaa informaatiota hakijasta. Jos hakijoita on useampia, alkaa haastattelija tai haastattelijat vertailla haastateltavia toisiinsa ja vertailla hakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, työkokemusta, pätevyyttä ja soveltuvuutta juuri kyseiseen työhön. Päätöksen tukena voi käyttää soveltuvuuden arviointia. (Markkanen 2002, 95- 96.) Soveltuvuusarviointilla saadaan haastattelutietoa syvempää ja täydentävää tietoa, joka helpottaa haastateltavien vertailua (Työterveyslaitos 2013). Soveltuvuusarviointin voi tehdä vain koulutuksen saanut alan ammattilainen. Soveltuvuusarviointin tiedot annetaan vain niille henkilöille, jotka tekevät lopullisen päätöksen. Halutessaan haastateltavan on saatava testin tiedot myös itselleen. Työnäytteet ovat myös hyvä tapa testata hakijan osaamista. (Vaahtio 2005, 160- 166.)

Muut luottamusta herättävät toimenpiteet voivat olla työ ja – koulu todistusten tarkastaminen sekä suositusten kysyminen hakijan edellisistä työpaikoista. Suositusten kysyminen vaatii hakijan luvan. Myös työnhakijan terveydentila voidaan usein arvioida. Tietyt työtehtävät itsessään vaativat tiettyjä tarkistuskäytäntöjä, kuten luottotietojen tarkistamisen tai huumausainetestauksen.

(Työterveyslaitos 2013.)

Kun valinta on saatu tehtyä, kannattaa ensimmäisenä ilmoittaa valituksi tulleelle henkilölle päätöksestä. Aina on mahdollisuus, ettei valittu henkilö voi ottaa paikkaa vastaan ja valintapäätöstä joudutaan muuttamaan. Tämän jälkeen täytyy ilmoittaa päätöksestä myös niille henkilöille, jotka eivät tulleet valituksi. Ilmoituksen voi tehdä joko kirjallisena tai suullisena, tähän vaikuttaa usein haastattelujen henkilöiden määrä. (Vaahtio 2005, 191.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin tuloksena työnantaja ja työntekijä allekirjoittavat työsopimuksen. Työsuhteen solmiminen Suomessa perustuu työsopimuslakiin ja työlainsäädäntöön. Työsopimuslaki koostuu 10 eri pykälästä ja työsopimuslaissa on määrätty kaikki työnantajan ja työntekijän velvollisuudet työsuhteeseen ja sen solmimiseen liittyen. Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. (Työsopimuslaki L 2001/ 55.)

Perehdytys on viimeinen vaihe rekrytointiprosessista. Perehdytyksessä kannattaa käyttää apuna perehdytysuunnitelmaa tai muuta materiaalia, mikä helpottaa perehdytyksen onnistumista. Hyvin ja perusteellisesti toteutettu perehdytys tehostaa työntekijän sitoutumista ja sopeutumista organisaatioon ja tukee työntekijän suoritusta uudessa työssään. Perehdytyksen jälkeen on suositeltavaa käydä uuden henkilön kanssa seurantakeskustelu, jonka avulla kartoitetaan henkilön onnistumista ja mahdollisesti tarvittavia kehityskohteita. (Työterveyslaitos 2013.)

Yritykset muodostavat työmarkkinoilla työnantajaimagon, josta puhutaan myös työnantajamielikuvana. Työnantajamielikuva vastaa kysymyksiin, mikä työnantajassa houkuttelee ja miten työnantaja pitää osaajistaan kiinni. Työnantajamielikuva syntyy yrityksen tarjoamista eduista, yrityskulttuurista ja yrityksen arvoista sekä mahdollisuuksista, jotka yritys tarjoaa henkilöstön kehittymiselle. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat asiakkaiden kokemukset, yrityksen markkinointiviestintä ja uutiset yrityksestä. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös tapa, jolla yritys kohtelee työntekijöitään. Palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat asioita, joista tieto leviää nopeasti työmarkkinoilla. Lisäksi kuvaan vaikuttaa yrityksen ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka. (Viitala 2007, 104.) Rekrytointin ja henkilöstön saatavuuden kannalta työnantajaimago ja yrityksen vetovoima ovatkin erittäin olennaisia tekijöitä. Houkuttelevat yritykset vetävät puoleensa lahjakkaita työntekijöitä. Nämä työntekijät luovat yritystoiminnalle kasvot ja yritysaimagon. (Markkanen 2002, 110- 111.)

Työnantajamielikuvaa pystyy myös kehittämään. Paras tapa kehittää yrityksen työnantajakuva, on kehittää henkilöstövoimavarojen johtamista. Kehittämiskohteiden löytämiseen saa tietoa yrityksen omilta työntekijöiltä ja niistä organisaatioista, joissa työnantajakuva on tunnetusti hyvä. Kattavasti ja suunnitelmallisesti hoidettujen lähtöhaastatteluiden avulla voidaan myös koota arvokasta tietoa ke-

hittämiskohteista yrityksessä. Vahviten työnantajamielikuvan syntymiseen vaikuttaa epäviralliset kanavat eli ystäviltä ja tuttavilta saatu tieto yrityksestä. (Viitala 2007, 104.)

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on ollut melko yleistä, kuten jo aiemmin on mainittu. Henkilöstön hankintaa eli rekrytointia tapahtuu siis usein yrityksessä. Yritys pyrkii aina ensisijaisesti täyttämään avoimet työpaikat sisäisesti, sillä yritys kannustaa henkilöstöä kehittymään ja tukee henkilöstön urakehitystä. Yrityksessä panostetaan paljon ajallisesti ja myös rahallisesti rekrytointiprosesseihin. Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessista on haluttu tehdä mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita tukeva. Yrityksellä on oma sähköinen rekrytointijärjestelmä.

Sähköinen rekrytointijärjestelmä helpottaa ja nopeuttaa esimiesten työtä rekrytointiprosessien yhteydessä ja takaa sen, että rekrytointiprosessin kaikki vaiheet suoritetaan perusteellisesti ja samalla tavalla kaikissa rekrytoinneissa. Yrityksessä käytetään suurimmaksi osaksi Internet- rekrytointia rekrytointikanavana. Työnhakuilmoitukset löytyvät aina yrityksen sisäisestä Intranet- järjestelmästä, yrityksen verkkosivuilta sekä valtakunnallisesta työvoimatoimiston työnhakujärjestelmästä, Mol:ista. Internet on kustannustehokas ja nopea kanava tavoittaa työnhakijoita. Esimiesten rekrytoinnin yhteydessä käytetään myös kaupunkien paikallislehtien lehti- ilmoituksia. Sekä ulkoinen, että sisäinen haku yrityksessä suoritetaan yrityksen oman rekrytointi järjestelmän avulla.

Yrityksessä luodaan sähköisen järjestelmän kautta kaikki avoinna olevat työpaikka ilmoitukset. Yrityksessä on valmiiksi luotu ilmoituspohja, jota muokkaamalla jokainen esimies pystyy tekemään ilmoituksestaan juuri omaa avointa työpaikkaansa kuvaavan. Esimies pystyy myös itse määrittelemään kriteerit, joita hakijoilta vaaditaan juuri kyseiseen työnkuvaan. Myös ilmoituksen ulkonäköön pystyy itse vaikuttamaan. Hakemuksia tarkasteltaessa järjestelmään voi itse luoda vaatimuskriteerit, joiden avulla ohjelma seuloo kaikista hakemuksista juuri kriteerien mukaiset hakemukset ja pisteyttää ne, esimerkkeinä työkokemus, koulutus tai vaikkapa asuinpaikkakunta. Tämä nopeuttaa hakemusten läpikäyntiä. Järjestelmän kautta lähetetään myös -ei kiitos kirjeet ja sovitaan mahdolliset jatkohaastattelut. Kaikki tiedot rekrytointiprosessin vaiheista jää järjestelmään näkyviin ja näin tieto- ja voidaan hyödyntää mahdollisesti seuraavilla rekrytointikerroilla.

Valintaprosessin yhteydessä yrityksessä järjestetään aina työhaastattelut. Yrityksessä on yhteinen työhaastattelupohja, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. Pohjaa pystyy muokkaamaan haettavaan työnkuvaan ja haastatteluun sopivaksi. Haastatteluissa voidaan myös käyttää apuna käytännön harjoituksia, jotka antavat kuvaa haastateltavan ammatillisesta osaamisesta. Haastattelijoina on aina vähintään kaksi henkilöä, näin saadaan useampia näkökulmia ja pystytään hahmottamaan useampia haastateltavan ominaisuuksia ja vahvuuksia. Yritys käyttää myös valinnantäydentämisinformaationa suosituksia hakijan luvalla. Esimiesten rekrytointien kohdalla yrityksessä käytetään päätösten apuvälineinä ja tukena myös erityistä persoonallisuusanalyysityökalua.

<b>Sähköinen rekrytointijärjestelmä – yhtenäinen prosessi</b>
<b>Rekrytointi kanavat – intranet, internet ja paikallislehdet</b>
<p><b>Rekrytointi prosessi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakuilmoituksen laatiminen sisäisen järjestelmän kautta <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haku aika ja tiedusteluihin vastaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakemusten käsittely</li> </ul> </li> <li>- Haastattelut, joissa aina 2 haastattelijaa</li> </ul> </li> <li>- Soveltuvuuden arviointi ja suositusten kysyminen</li> <li>- Valintapäätös ja hakijoille päätöksen ilmoittaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuhteen solmiminen ja perehdytys</li> </ul> </li> </ul>

KUVIO 3. Nilson Groupin rekrytointiprosessin kuvaus.

Vaikka aiemmin todettiin, että vaihtuvuus on suhteellisen suurta toimeksiantajayrityksessä, on sen työnantajamielikuva silti hyvä. Asiaa selvitettiin kesällä 2012 kysymällä työnantajamielikuvaan liittyviä väittämiä niin omilta työntekijöiltä, potentiaalisilta työntekijöiltä talon ulkopuolelta kuin jhtoryhmältä. Vuoden 2013 tavoitteena on vielä vahvistaa entisestään työnantajamielikuvaa henkilöstön keskuudessa sekä henkilöstön ulkopuolella eli yrityksen asiakkaisissa, kilpailijoissa ja kohderyhmään kuuluvissa potentiaalisissa työntekijöissä. Työnantajamielikuvaan yritys pyrkii vaikuttamaan hyvällä esimiestyöllä, nykyisen ja tulevan henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä, rekrytoinnin onnistumisella sekä sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä.

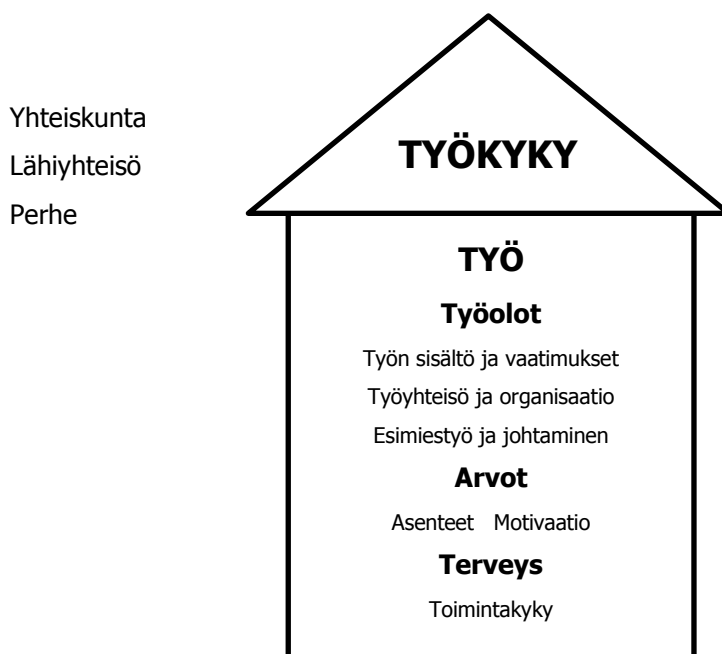
### 3.4 Työhyvinvointi ja terveys

Henkilöstön hyvinvoinnin osa- alueita ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työkyky, tiedot, taidot sekä työmotivaatio ja sitoutuminen työhön. Kun puhutaan työhyvinvoinnin edistämisestä, tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, koko työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa yritysten henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Työ ja työympäristö, jossa asiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja työkyvyn säilymistä. Lisäksi työn ulkopuoliset tekijät kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat osaltaan yksilön työkykyyn. (Helsilä ym. 2009, 270-271.) Terveessä organisaatiossa on yleensä alhainen stressintaso, korkea henkilöstön sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys, vähäiset poissaolot sekä alhainen henkilöstön vaihtuvuus (Riikonen 2003, 76- 77).

Yksilön fyysisen työkyvyn ja terveyden edistämisen toimenpiteitä ovat terveydenhoito, mahdollinen tarjottu kuntoutus, terveellisten elämäntapojen noudattaminen, työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen, liikunta sekä harrastus- ja virkistystoiminta. Työtehtävien ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat työssä esiintyvien riskien määrittäminen, ennaltaehkäisy ja riskien hallinta, työtilojen ja välineiden parantaminen ja haitallisilta aineilta, tilanteilta ja tekijöiltä suojautuminen.



Työyhteisön ja organisaation kehittämisen toimenpiteitä ovat tiedonvälityksen tehostaminen, johtamisen kehittäminen, yhteistyön lisääminen ja panostukset työn suunnitteluun, laadun parantamiseen, aikapaineisiin ja kriisien hallintaan. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat perehdyttäminen, koulutus, koulutuksen tukeminen, työnohjaus, coaching ja työtehtävien vaihtuvuus. (Helsilä ym. 2009, 271.)



KUVIO 4. Juhani Ilmarisen kuvaama työkyky talon muodossa. (Työterveyslaitos 2013)

Yksilön työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Kuviossa 4. yksilön työkyky rakentuu neljästä kerroksesta, joista kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Terveys ja toimintakyky muodostavat yhdessä työkyvylle pohjan. Ammatillisen osaamisen perustana ovat henkilöstön peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot. Jatkuva kehitys ja uuden oppiminen on tärkeää. Arvot, asenteet ja motivaatio kerroksessa henkilön työelämä ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Jos työ koetaan mielekkäänä ja tarpeeksi haastavana, se vahvistaa yksilön työkykyä. Työ- kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa ja työpaikan oloja. Työkyky talo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toinen toisiaan. Työkykytaloa ympäröi henkilöstön perheiden, sukulaisten ja ystävien verkostot. Myös yhteiskunnan rakenne ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2013.)

Pysyviä tuloksia saadaan aikaan kehittämällä yksilön voimavaroja ja tukemalla organisaatiota toimintatapojen uudistamisessa. Työhyvinvointia myös edistää henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja soveltaminen yhteen työn vaatimusten kanssa. Työntekijöiden vastuulla on pitää huolta omasta fyysisestä ja henkisestä terveydestään ja työnantaja antaa tukensa tähän kulloinkin vaadittavien mahdollisuuksien ja resurssien mukaisesti. Parhaita tuloksia saadaan, kun henkilöstö ymmärtää ja on sisäistänyt työpaikan työn arvot ja merkityksen, kun työntekijöiden ja kollegoiden kohtelu työpaikalla on oikeudenmukaista ja kun työ koetaan merkitykselliseksi. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskեն-

telemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään ja tekemään luovia ratkaisuja ja tuottamaan innovaatioita. (Helsilä ym. 2009, 270- 272.)

Työnkuormitustekijät ovat työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka kuormittavat yrityksen henkilöstöä. Työntekijä voi kuormittua, joko positiivisesti tai negatiivisesti ja kuormitustekijät voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Sosiaalista kuormitusta esiintyy asiakaspalvelu ammateissa. Fyysisen kuormituksen muotoja ovat raskas dynaaminen lihastyö, staattinen lihastyö sekä taakkojen käsittely ja toistotyö. Fyysisen työn kuormitustekijöitä taas ovat työasennot, liikkeet, työajat ja vuorot sekä työn tauottaminen. Työympäristössä kuormitusta voi aiheuttaa lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Fyysiseen kuormittumiseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli, fyysinen kunto ja terveydentila. Psyykkisesti kuormittava työ voi olla laadullista tai määrällistä ja siinä kuormitustekijä on jonkinlainen kitka työntekijän ja hänen työnsä välillä. Alikuormituksessa työtehtävät voivat olla liian helppoja työntekijälle tai niitä voi olla liian vähän. Ylikuormituksessa työtehtävät voivat taas olla liian vaativia tai niitä voi olla liikaa. Psyykkiseen kuormitukseen vaikuttavat yksilön persoonalliset ominaisuudet, osaaminen ja fyysinen kunto. Myös yksityiselämän kriisit voivat vaikuttaa psyykkiseen kuormittumisen hallintaan. (Viitala 2007, 216- 218.)

Molemmat ylikuormitukset johtavat häiriöihin, jotka vaikuttavat yksilön suorituksiin. Ylikuormitus heikentää oppimiskykyä ja luovuutta. Se voi myös aiheuttaa ahdistusta ja unettomuutta sekä tunneperäisiä häiriöitä. Näissä tapauksissa energiaa kuluu työtehtävien sijasta ahdistukseen ja sen käsitteelyyn. Psyykkisestä kuormituksesta puhutaan yleensä käsitteellä stressi, vaikka se ei aina sitä olekaan. Pitkään jatkuessaan psyykinen kuormitus voi aiheuttaa stressitilan. Pahimmillaan vakava kuormitus voi johtaa uupumukseen, joka johtaa työssä loppuun palamiseen. (Viitala 2007, 218.)

Taso1	→	kuormitustekijät	→	kuorma
Taso 2	→	työjärjestelyt	→	kuormitus
Taso 3	→	työntekijä	→	kuormittuminen
Taso 4	→	kesto ja toistuvuus	→	kuormittuneisuus

KUVIO 5. Työnkuormittumisen malli. (Sillanpää 2003, 91)

Kuviossa viisi on kuvattu työnkuormittumisen eri tasot ja kuinka työnkuormittuminen vaikuttaa yksilöön eri tasoilla. Työnkuormittumisen mallissa taso 1 on tekninen taso, jossa kuormitustehtävät määräytyvät työalan ja tuotantotekniikan mukaan. Lopullisen kuorman muodostumiseen vaikuttavat työn kohde, menetelmät ja ympäristötekijät. Taso 2 on työjärjestelytaso, jossa työnkierto ja vaihtuvuus vaikuttavat siihen miten työ kuormittaa yksilöä. Taso 3 on inhimillinen taso, jolla yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot vaikuttavat kuormittumisen muodostumiseen. Viimeinen taso 4,

on aikataso. Kuormittuminen tällä tasolla on joko kertaluonteista tai jatkuvaa. Kuormittuminen tasolla ilmenee henkisinä tuntemuksina sekä muutoksina työsuorituksessa sekä työnäärässä ja laadussa. (Sillanpää 2003, 91.)

Työhyvinvointia pystytään lisäämään fyysisen hyvinvoinnin alueella suunnittelemalla työ siten, että fyysinen, kova rasitus vähenee. Apuna työntekelemiselle voidaan käyttää erilaisia laitteita ja työmenetelmiä. Monipuolisuus työssä onkin erittäin tärkeää liiallisen, yksipuolisen rasituksen kannalta. Oikeat työasennot on myös erityisen tärkeää tuntee. Näin minimoidaan fyysisten vammojen syntyminen. Työn sopiva rytmittäminen kannattaa myös huomioida, työn määrän ja vaihtuvuuden on siis syytä vaihdella. Tasainen työrytmi ei ole paras rytmi. Hyvä perehdytys, jatkuva koulutus ja työtehtävissä tukeminen tukee myös työhyvinvointia. Hyvä esimiestyö ja positiivinen yrityskulttuuri takaavat yritykselle parempaa tehokkuutta ja työn tekemisen iloa. (Viitala 2007, 232.)

Työnantajan velvollisuus on järjestää henkilöstölleen lakisääteinen työterveyshuolto. Työterveyshuollon piiriin kuuluvat yleislääkäritasoinen sairaanhoito, erikoislääkäripalvelut, laboratorio- ja röntgen-tutkimukset sekä erilaiset terveystarkastukset. Työterveyshuollon toiminnassa painotetaan ennaltaehkäisevää toimintaa, mutta suurin työterveyshuollon työllistäjä ovat henkilöstön sairastapauksissa käytettävät sairaskäynnit. Työpaikkoja kehoitetaan toimimaan työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttamisen parissa, yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

(Kehusmaa 2011, 40- 42.)

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää henkilöstön työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminnalla edistää:

- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- työn ja työympäristön terveyttä ja turvallisuutta
- työntekijöiden terveyttä sekä työ ja toimintakykyä työuran erivaiheissa
- työyhteisön toimintaa

Lain mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä henkilökunnalleen työterveyshuolto siinä laajuudessa kuin työstä, työaikajärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja muutoksista johtuva tarve vaatii. Työnantajan ja työterveyshuollon edustajan on tehtävä työterveyshuollon järjestämisestä keskenään kirjallinen sopimus. Työnantajalla on oikeus työterveyshuollon kustannusten korvaamiseen sairausvakuutuslain mukaisesti. (Työterveyshuoltolaki L 2001/ 1383.)

Työnantajalla on myös oltava erillinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet, työpaikan tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma tulee tarkistaa vuosittain. Toimintasuunnitelmaan voidaan sisällyttää myös päihdeohjelma, jonka avulla pyritään estämään päihteiden käyttö työpaikalla. Työsuojeluviranomaisen on valvottava, että työnantaja järjestää laissa vaaditun työterveyshuollon.

(Työterveyshuoltolaki L 2001/ 1383.)

Toimeksiantajayrityksessä esiintyy fyysisiä kuormittavuustekijöitä kuorman purkutehtävissä. Kuormaa purettaessa on muistettava oikeanlainen nosto- ja työasento. Jokaisessa myymälässä on ohjeistettu henkilökuntaa oikeanlaiseen työskentelyasentoon. Fyysisiä kuormittavuustekijöitä minimoidaan vaihtelevilla työtehtävillä ja työvuorosuunnittelulla. Fyysisen kuormittumisen ennaltaehkäisemiseksi ja henkilöstön fyysistä kuntoa ja hyvinvointia tukeakseen yritys tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden tilata liikuntaseteleitä kaksi kertaa vuodessa. Sosiaalista kuormittumista voi esiintyä kaikissa työtehtävissä, jotka liittyvät asiakaspalveluammatteihin. Toimeksiantajayrityksessä pyritään työtehtävien vaihtuvuuteen ja monipuolisuuteen työvuorosuunnittelussa ja näin minimoimaan sosiaalista kuormittumista työssä. Psykkistä ali ja ylikuormittumista pyritään minimoimaan haastavilla ja kehitettävillä työtehtävillä, delegoimalla tehtäviä mielekkäästi kunkin oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan sekä riittävällä henkilöstön kouluttamisella.

Toimeksiantajayrityksessä on tehty erityispanostuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen vuoden 2012 aikana ja jatketaan asioiden kanssa työskentelyä myös vuonna 2013. Esimerkkeinä panostuksista toimeksiantajayrityksen työterveyshuollon toteuttamat työpaikkaselvitykset yrityksessä vuoden 2012 aikana. Työpaikkaselvitys toteutetaan kaikissa uusissa myymälöissä avaamisen jälkeen ja vanhoissa myymälöissä päivitetään joka viidesvuosi. Käynnillä tarkastetaan työpaikan työolosuhteet ja kartoitetaan mahdollisia työnkuormittavuustekijöitä sekä erilaisia riskejä. Tämän avulla yritys pyrkii vähentämään työpaikan riskejä ja takaamaan yhä paremman työturvallisuuden ja hyvän työilmapiirin henkilöstölleen.

Lisäksi yrityksessä on myös otettu käyttöön vuonna 2012 varhaisen välittämisen malli. Varhaisen välittämisen mallin kanssa työskentelyyn kuuluu henkilöstön sairaspöissaolojen ja muiden poissaolojen aktiivinen seuranta. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2011 työaikatiedustelun mukaan jäsenyritysten henkilöstön sairauksista ja työtapaturmista aiheutuneita poissaoloja oli 11 päivää työntekijää kohti. Palveluolajen henkilöstön poissaoloprosentti oli 4,4 prosenttia. Naisilla sairaspöissaoloja oli kaikissa henkilöstöryhmissä enemmän kuin miehillä. (Elinkeinoelämän keskusliiton työaikatiedustelu 2011, 5.) Toimeksiantajayrityksen varhaisen välittämisen malli on jo osoitettu toimivaksi, sillä toimeksiantajayrityksen sairauspöissaolot vuonna 2012 laskivat 11 prosenttia. Varhaisen tuen mallissa kuvataan milloin ja miten henkilön työkyky asia otetaan puheeksi ja kirjataan ylös, mitkä ovat eri osapuolten roolit ja vastuut tilanteessa, miten esimiehet koulutetaan toimimaan oikein, mallin mukaisesti ja miten mallin käyttöä ja toimivuutta seurataan käytännössä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelman päivityksestä vastaa toimeksiantajayrityksen HR Partner yhdessä työterveyshuoltokumppanin kanssa.

Vuoden 2013 alussa otettiin toimeksiantajayrityksessä käyttöön yrityksen sisäinen päihdeohjelma, jolla pyritään ehkäisemään päihdeiden käyttö työpaikalla ja tunnistamaan mahdolliset ongelmatapaukset jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Päihdeohjelman tulee sisältää työpaikan yleiset tavoitteet ja ennaltaehkäisevä toiminta, ongelmien haittojen korjaaminen ja hoitoon ohjaus, päihdetestaus ja yhteistoiminta työterveyshuollon kanssa, yhteistoimintamenettely ja tiedottaminen (Skurnik- Järvinen 2010, 74- 75). Molempien toimintamallien avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja vähentämään hen-

kilöstön sairauspoissaoloja sekä lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla. . Yrityksen kaikille työntekijöille, työsopimuksesta riippumatta, tarjotaan samanlaiset työterveyspalvelut.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työpaikoilla ja pitää yllä työntekijöiden työkykyä. Lisäksi pyritään ennaltaehkäisemään työtapaturmia, ammattitauteja ja muita henkisen ja fyysisen työn haittoja. Lakia sovelletaan kaikessa työssä, joka tehdään työsopimuksen perusteella. (Työturvallisuuslaki L 2002/ 738.)

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on huomioitava työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja lisäksi henkilökunnan henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on noudatettava seuraavia periaatteita toiminnassaan:

- vaara ja haittatekijöiden syntyminen on estettävä tai ainakin minimoitava ja korvattava vähemmän haitallisilla tekijöillä
- yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä
- tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantaja tarkkailee myös toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työturvallisuuteen. Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma. Työsuojelun toimintaohjelmalla edistetään työn turvallisuutta ja terveyttä ja pidetään yllä työntekijöiden työkykyä. Toimintaohjelma kattaa työolojen kehittämistarpeet ja työympäristön tekijöiden vaikutukset. Työnantajan on myös tietyin ajanjaksoin selvitettävä työn vaarat ja arvioitava ne. Kaikessa työnsuunnittelussa ja työtehtävissä on myös huomioitava työn turvallisuus ja terveys.(Työturvallisuuslaki L 2002/ 738.)

Toimeksiantajayrityksessä arvioidaan vuosittain kaikkien eri myymälöiden riskit ja korjataan mahdolliset puutteet myymälöissä. Riskien kartoittamisella pyritään myös minimoimaan työtapaturmia ja niistä aiheutuneita sairauspoissaoloja. Vuonna 2012 yritys järjesti ensiapukoulutuksen myyjilleen kaikissa kaupungeissa Suomessa. Jokaisessa myymälässä on myös nimetty työturvallisuudesta vastaava henkilö, jonka vastuulla on perehdyttää koko muu henkilökunta myymälän turvallisuusasioihin. Koulutusten avulla pyritään minimoimaan riskejä ja takaamaan oikeanlainen työturvallisuus myymälöissä. Yritys hankki myös kaikkiin myymälöihin turvalliset kuormanpurkuveitset ja hengityssuojaimet. Näin on pyritty parantamaan työvälineitä ja samalla taas parantamaan työturvallisuutta.

Toimeksiantajayrityksessä toimii myös työsuojelutoimikunta, joka valitaan kolmen vuoden välein työsuojeluvaleilla. Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on varmistaa työsuojelun periaatteiden mukainen toiminta työpaikoilla. Työsuojelutoimikunta tekee tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työsuojelutoimikunnalla on yhteistyöpalavereita työterveyshuollon kanssa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Jokainen myymäläpäällikkö on vastuussa työsuojelun mukaisen toiminnan toteuttamisesta omissa myymälässään.

### 3.5 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Motivaatio on sisäinen voima, jonka avulla ihminen jaksaa ponnistella haluamiaan tavoitteita kohti. Kun ihminen kokee tekevänsä kiinnostavaa, sopivan haastavaa ja hänelle mieluista työtä, ihminen on tyytyväinen. Yrityksissä tulee kiinnittää huomiota henkilöstön motivaatiotekijöihin. Motivaatiosta huolehtiminen ja onnistunut henkilöstön motivointi laskee henkilöstön vaihtuvuutta ja houkuttelee osaavaa henkilöstöä yritykseen. (Österberg 2005, 138.)

Yksi tapa tarkastella motivaatiota on jakaa motivaation lähteet sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota ulkopäin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä työpaikoilla ovat mm. viralliset ja epäviralliset palkkiot onnistumisista sekä erilaiset kannustimet tavoitteeseen pyrittäessä. Motivaatiotekijä ei ole pakko olla konkreettinen, vaan se voi olla myös kiitosta tai tunnustusta hyvästä työstä ja onnistumisesta. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät luo kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota vaan siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäiset motivaatiotekijät vaihtelevat eri ihmisillä, ihmisen ja persoonan mukaan. Olennaisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin kuitenkin kuuluvat henkilön unelmat, missio, arvot ja vahvuudet. (Carlsson & Forssell 2008, 155- 156.)

Työpaikan ilmapiiri on myös yksi suurimpia motivaatiotekijöitä työpaikalla. Ilmapiiriin vaikuttaa se miten henkilöt kohtelevat kollegoitaan, alaisiaan ja esimiehiään. Jokainen työntekijä on vastuussa omalta osaltaan työpaikan ilmapiiristä. Jokaisen on huomioitava työkaverinsa, muistettava työskennellä oikealla asenteella ja oltava avoin ja puhuttava suoraan. Työyhteisön ihmissuhteilla on myös tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. (Kaivola 2003, 36- 38.)

Sitoutuneisuus on laajempi käsite kuin työmotivaatio. Sitoutuminen työhön on sitä miten ihminen kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana yritystä tai työyhteisöä. Sitoutuneisuus näkyy henkilöstössä siinä miten paljon työntekijä on valmis tekemään asioita yrityksen eteen, siitä miten työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet ja kuinka halukas työntekijä on säilyttämään paikkansa työyhteisössä ja kyseisessä organisaatiossa. (Viitala 2004, 162.)

Toimeksiantajayritys järjestää henkilökunnalleen vuosittain erilaisia koulutuksia, jotka tukevat henkilökunnan menestymistä ja kehitystä omassa työtehtävässään. Yrityksessä myös kannustetaan henkilökuntaa kehittymään ja etenemään urallaan sekä rohkaistaan työntekijöitä ottamaan lisää vastuuta ja hakeutumaan erilaisiin työtehtäviin. Yrityksessä uskotaan, että henkilöstö sitoutuu yritykseen paremmin saadessaan lisää vastuuta, päästessään kehittymään ja kokiessaan onnistumista päivittäisessä työssään. Myös työyhteisössä viihtyvyys ja työpaikan ilmapiiri korostuvat pienissä työyhteisöissä. Yrityksen esimiesten vastuulla on luoda työpaikalle hyvä ilmapiiri ja pitää sitä yllä yhdessä työyhteisön kanssa.

### 3.6 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Monet yritykset ovat kehittäneet toimintaansa ja pehmentäneet organisaatiokulttuuriaan lähemmäs ihmisen elämänkaarta tukevaksi. Suomessa sosiaali- ja terveystieteiden alainen Stakes on tutkinut työn ja perheen yhteensovittamista ja Stakes suosittelee yrityksille julkista kannanottoa perhepolitiikkaan. Perhepolitiikkaa voi käsitellä henkilöstö-, työsuhde-, tasa- arvo tai työsuojeluasioiden yhteydessä. Kyseisten asioiden näkyviksi tekeminen yhdenmukaistaa työpaikkojen ja organisaatioiden käytäntöjä ja lisää työntekijöiden luottamusta yritykseen ja työhyvinvointiin. (Viitala 2004, 164.)

Ei ole yhtä ja oikeaa tapaa sovittaa työtä ja perhe- elämää yhteen. Työ- ja perhe- elämä vaikuttavat toisiinsa joskus myönteisellä ja joskus negatiivisella tavalla (Juuti & Vuorela 2002, 79). Perheystävällisissä organisaatioissa henkilöstön sairauspoissaolot, stressioireet ja halukkuus vaihtaa työpaikkaa ovat vähentyneet. Myös työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus yritykseen ovat parantuneet. Usein siis perheystävällisyydestä hyöttyy työntekijä sekä työnantaja. Yritykset voivat tarjota työntekijöilleen perheystävällisiä mahdollisuuksia, kuten työaikajoustoja, mahdollisuutta lomatoiveisiin sekä mahdollisuutta erilaisille poissaoloille. (Turpeinen & Toivanen 2008, 11, 47.)

Yksi nykyaikainen tapa tehdä työtä on monissa yrityksissä jo käytössä oleva joustotyö. Joustotyö voidaan toteuttaa ajasta ja paikasta riippumattomasti. Etätyö on yksi tyypillisimpiä joustotyön muotoja. Joustotyön tarkoitus on olla työnteon aikaan ja paikkaan liittyvä, työnantajan- ja tekijän molemminpuoleinen sopimus. Sopimuksen on tarkoitus tyydyttää molempien osapuolten tarpeita. (Kehusmaa 2011, 70.)

On paljon erilaisia työaikajärjestelyitä ja tapoja toteuttaa työtä. Työaikalaki kuitenkin määrittelee kaikki keskeiset työaikaan koskevat säännökset. Laissa on myös määritelty lain soveltaminen ja poikkeustapaukset. Työaikalakia sovelletaan työsopimuksen ja virkasuhteen perusteella tehtävään työhön. Työaikalaki koskee suurinta osaa työnantajista. (Työaikalaki L 1996/ 605.)

Tarkoituksenmukaisilla työaikajärjestelyillä edistetään toiminnan tuloksellisuutta ja henkilöstön viihtyvyyttä toimeksiantajayrityksessä. Henkilöstöllä on mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan ja erilaisiin joustoihin elämän erivaiheissa. Henkilöstölle tarjotaan esimerkiksi lyhennettyä työaika vanhempanvapaalta palatessa sekä pienten lasten vanhemmille voidaan tarjota tarvittaessa lyhennettyä työaika. Lisäksi yrityksessä on mahdollista anoa opintovapaata tai muuta vapaata, jos sille on tarvetta. Yritys pyrkii myös välttämään henkilöstön ylitöitä oikeanmukaisella työvuorosunnittelulla. Lisäksi yrityksessä noudatetaan kaupan alan työehtosopimuksen mukaista lomarahojen vapaaksivaihto mahdollisuutta ja näin tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus lisätä omaa vapaa-aikaansa.

Verovapaata virkistys- ja harrastustoimintaa ovat esimerkiksi koko henkilökunnalle tarjottavat teatterikäynnit, lomaviettomahdollisuudet yritysten mökeillä ja liikuntaharrastusten tukeminen. Henkilöstölle järjestettävät yhteiset tilaisuudet ovat työnantajan kustantamia ja järjestämiä tapahtumia, joiden tarkoituksena on kiittää ja palkita henkilöstöä ja samalla parantaa työyhteisön yhteishenkeä,

työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Usein tällaiset tilaisuudet eivät sisällä asiapitoista ohjelmaa, vaan ovat viihteellisiä. Yrityksissä järjestettyjä tilaisuuksia ovat mm. pikkujoulut ja vuosijuhlat. (Österberg 2005, 141- 142.)

Toimeksiantajayritys kustantaa henkilöstölleen myymäläkohtaisen virkistysrahaston vuosittain. Virkistysrahasto on tarkoitettu käytettäväksi työn ulkopuolella tapahtuvaan henkilöstön virkistäytymiseen, kuten kevätjuhliin, kick off tilaisuuksiin ja pikkujouluihin. Virkistystoiminnalla yritys tukee henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota sekä vahvistaa yhteishenkeä yrityksessä. Lisäksi työnantaja tukee henkilöstön vapaa- ajan harrastuksia tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden liikuntaseteleiden tilaamiseen kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä.

### 3.7 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen perustana on tieto. Yksilön täytyy osata soveltaa tietoa, ja siihen yksilö tarvitsee taitoa. Jos yksilö osaa soveltaa tietoa ja haluaa toimia niin, yksilöllä on asennetta. Osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista ja yksilön asenteesta. Yksilötason osaamisesta puhuttaessa voidaan puhua kompetensseista ja ammattitaidoista. (Viitala 2005, 113, 126.)

Osaaminen vaikuttaa kaikkiin ihmisiin eri tavalla ja osaamisen merkitys on jokaiselle erilainen. Yleisellä tasolla ihminen pystyy selviytymään osaamisen avulla omassa elinympäristössään ja esimerkiksi työssään, sitä paremmin mitä enemmän hän asioita osaa. Osaamisen kautta saadaan myös arvostusta toisilta ihmisiltä ja sen myötä syntyy paikka sosiaalisessa yhteisössä. Työpaikoilla esiintyvistä osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan ammattitaitoa. Ammattitaitoa voidaan kuvailla monipuoliseksi kyvyksi suoriutua työtehtävistä itsenäisesti, vastuunkantamiseksi työsuorituksista ja tuloksesta sekä onnistumiseksi ja selviytymiseksi myös muuttuvissa olosuhteissa työpaikoilla. Osaaminen on aina tulosta oppimisesta. (Viitala 2006, 112- 133, 135.)

Viimevuosina on nähty, että yrityksen yksi keskeisimmistä voimavaroista on osaaminen. Osaamisen johtamisesta puhuttaessa voidaan puhua myös oppivasta organisaatiosta. Oppivista organisaatioista käytetään myös nimitystä älykäs organisaatio ja sille keskeistä on organisaation resurssistrategiat ja ydinosoaminen. (Juuti 2001, 311.) Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöä joka on halukas ja valmis oppimaan jatkuvasti omasta toiminnastaan. Oppiminen näkyy yrityksen kyvyssä havainnoida toimintaympäristöään ja kyynä kehittää toimintaansa ympäristön mukaisesti. Oppiminen on etenemistä ja aina kehittyneemmälle tasolle siirtymistä. Oppimisen kohde ja tulokset sekä syvyys ja laajuus vaihtelevat. (Viitala 2006, 52- 53.)

Jotta organisaatiossa on mahdollista oppia, jokaisen yksittäisen työntekijän on koettava olevansa arvostettu jäsen omassa työyhteisössään. Työyhteisössä on myös oltava riittävä keskinäinen kunnioitus, avoimuus ja luottamus jakavat omia tietojaan ja taitojaan muille työyhteisön jäsenille. Myös henkilöstön kunnioitus ja tuki toisiaan kohtaan ovat avainasemassa oppivassa organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa annetaan mahdollisuus tunteille, avoimelle keskustelulle ja osaamisen rakentamiselle. Oppivalle organisaatiolle on olennaista vapaa tiedonkulku, henkilöstön työn jatkuva kehittäminen.



täminen ja oppimisen palkitseminen. Ilman oppimista ei synny myöskään osaamista. Oppiva organisaatio luo kilpailukykyä yritykselle. Esimiestyö ja henkilöstön johtaminen ovat vahvasti sidoksissa henkilöstön jatkuvaan kehitykseen. (Österberg 2005, 119- 120.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön voimavarojen johtamista, työelämysuhteiden hoitamista ja johtajuutta. Henkilöstöjohtamisen alueella on pystyttävä huomioimaan molemmat, operatiivisten eli päivittäisten toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia eli pitkän aikavälin tavoitteita. Operatiivisen ja strategisen ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa neljä erityyppistä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen eri keinoilla varmistetaan liiketoimintastrategian vaatima osaamisopija ja sen kehittämishaasteiden toteuttaminen. (Viitala 2007, 29.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamisopijan avulla (Viitala 2006, 14). Osaamisen johtaminen perustuu suunniteltuun johtamistyöhön, jolla tähdätään kehittämään yritystä ja yrityksen henkilöstöä ja sen osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jolla saadaan yrityksen liiketoimintastrategia onnistumaan. Jotta yrityksestä saadaan osaava, on tärkeää kehittää sen henkilökuntaa jatkuvasti ja määrätietoisesti sekä käyttää hyödyksi sitä osaamista mitä henkilöstöltä jo löytyy. Osaamisen johtaminen koostuu yrityksen suunnittelu- ja seurantajärjestelmistä, osaamisen kehittämisjärjestelmästä, HR- toiminnoista, tietojärjestelmistä, organisointitavoista, osaamisriskien hallinnasta ja oppimista tukevista toimintamalleista. Osaamisen johtaminen on henkilöstön johdon ja muun johdon vastuulla. (Viitala 2007, 170- 177.)

Jotta osaamisen johtaminen onnistuisi, täytyy johtamistyö toteuttaa työyhteisön hyvinvointia tukevalla tavalla. Johtamisella on suora yhteys työpaikan ilmapiiriin ja johtamisen kautta kehitetään työntekoa ja työympäristöä. Esimiehen on pystyttävä keskustelemaan alaistensa kanssa, oltava vuorovaikuttaja ja osattava aistia erilaisia näkökulmia. Käskyvaltainen, autoritäärinen johtamistyyli on historiaa. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta. Esimies luo organisaatioon toimintakulttuurin, joka antaa selkeät ohjeet arjen toimimisesta yrityksessä. Kulttuuri on ihmisten yhdessä luoma toiminta- ja ajattelutapa. Esimies luo yhdessä ihmisten kanssa selkeän mielikuvan toiminnan perustaksi. Esimiehen vastuulla on riittävä voimavarojen suuntaaminen tehtävien toteuttamiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 18- 25.)

Jatkuva uudistuminen vaatii organisaation jatkuvaa muutosta, innovatiivisuutta sekä uuteen tarttumisen halua ja kykyä. Menestyvä organisaatio vaalii erilaisuutta ja luo ilmapiirin, jossa työntekijän on helppoa olla innovatiivinen. Uudistukset näkyvät uusina tuotteina ja palveluina sekä toiminnan sujuvuutena. (Juuti & Vuorela 2002, 27- 28.)

Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa yrityksen osaamisen ylläpitämistä, kehittämistä ja uudistamista. Nykypäivän osaamisen kehittäminen koostuu yrityksen ja henkilökunnan molempien osapuolten vastuusta. Henkilökunta sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja kehittämään sitä ja

yritys sitoutuu tukemaan henkilöstöä uudistumisessa. Osaamisen kehittäminen vaatii yritykseltä aikaa ja voimavaroja. Osaamisen kehittämisen panostuksista voidaan puhua myös investointeina yritykseen, sillä osaamisen kehittäminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Viitala 2007, 182- 185.)

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää työssä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Työhön kytkettynä oppimisen kehittäminen kiinnitetään henkilön kokemukseen (Viitala 2006, 216). Seuraavan jaottelun mukaan Helsilä & Salojärvi (2009, 162) ovat jakaneet osaamisen kehittämisen menetelmät kolmeen eri osa- alueeseen:

1. Työssäoppiminen ja itseopiskelu
2. Koulutus
3. Konsultointi ja ohjaukselliset menetelmät

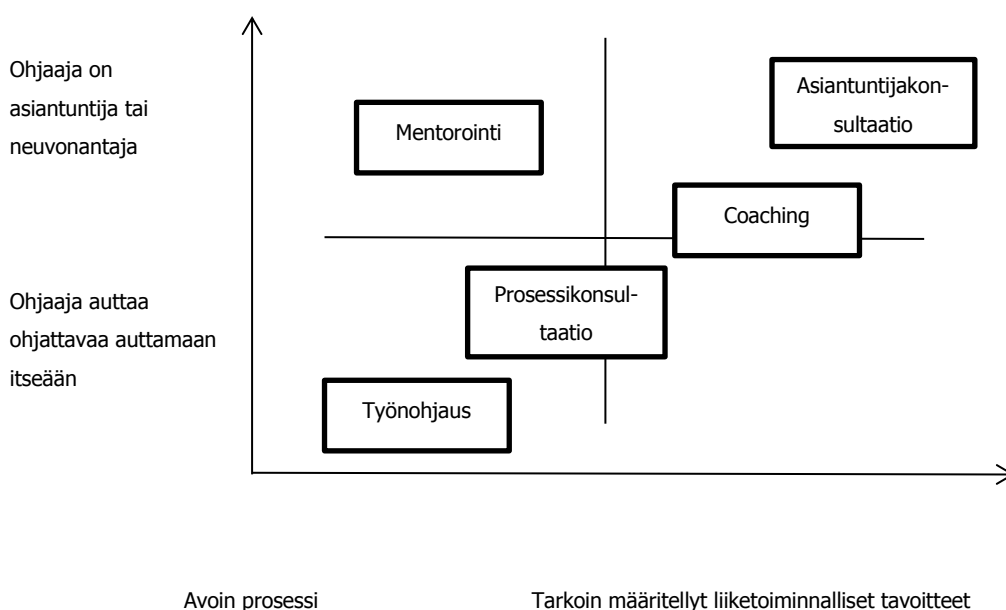
1990- luvulta lähtien työssäoppimista on taas alettu arvostaa enemmän. Suurin osa asioista joita työuramme aikana opimme, tapahtuu työpaikoilla. Työssäoppiminen on siis käytännönläheistä oppimista. Erilaisia työssäoppimisen keinoja ovat tehtäväkierto, työparityöskentely, toisten havainnointi, vastuulliset työtehtävät, asiakkailta oppiminen, benchmarking, toimiminen kouluttajana sekä osallistuminen hankkeisiin ja projekteihin. Myös kehityskeskustelut ovat osa työssäoppimista. Itseopiskelun keinoja ovat koulutusohjelmat, ammattikirjallisuuden lukeminen sekä oman alan verkostoihin ja keskusteluihin osallistuminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 162- 163.)

Työssäoppimista on myös tehtäväkierto eli työkierto, joka tarkoittaa henkilön siirtymistä oppimaan uutta erilaisiin työtehtäviin tai työyksiköihin tietyn ajanjaksoksi. Työkierto auttaa henkilöstöä ymmärtämään erilaisia työtehtäviä syvemmin ja tarkemmin sekä erilaisten työtehtävien merkityksiä toisiinsa. Työkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa, jonka avulla pyritään sitouttamaan hyviä osajia yritykseen. Työparityöskentelyssä opitaan työskentelyparin avulla ja työparilta. Havainnoimalla toisia ja toisten työskentelytapoja voi myös oppia paljon uutta. Vastuulliset työtehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä. Asiakkailta oppiminen on yksi työssäoppimisen muodoista, oppiminen voi tapahtua esimerkiksi asiakaspalautteen kautta. Benchmarkingissa opitaan hyviltä esikuvilta. Toimiminen kouluttajana vaatii perehtymistä koulutusaineistoon ja ehkä myös sen tuntemusta, valmiuksia esiintymiseen sekä innostavuutta ja tapaa osata motivoida muita. Erilaiset hankkeet ja projektit ovat myös erinomaisia kehitysmahdollisuuksia henkilökunnalle. Hankkeissa pääsee kokeilemaan erilaisia työtehtäviä, haastamaan omaa osaamistaan ja jopa harjoittelemaan esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit ovat siis hyvä väylä myös uralla etenemiseen. (Viitala 2006, 266.)

Koulutus on siirtynyt oppijakeskeiseksi ja koulutuksessa korostetaan jokaisen omaa aktiivisuutta. Organisaatiot järjestävät tietyille ryhmälle, tiettyyn aihealueeseen liittyviä koulutuksia sekä korostavat työntekijöiden henkilökohtaista oppimispolkua. Puhutaan siis tavoitteellisesta kouluttautumisesta. Koulutusta on mahdollista toteuttaa myös yhteistyössä eri ammattiin valmistavien oppilaitosten kanssa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 163- 164.)

Kouluttautuminen Suomessa on ilmaista. Monet yritykset myös tukevat henkilökuntansa koulutusta esimerkiksi tarjoamalla oppisopimuskoulutusta tai järjestämällä henkilökunnalle enemmän vapaa aikaa, jos he sitä tarvitsevat opintojen suorittamiseen. Monet opisto- ja korkeakoulut tarjoavat myös aikuisille, työnohelle omia koulutuslinjoja. Monet yritykset myös järjestävät konsernin sisäistä koulutusta. Esimerkkinä S-ryhmän vuosittain järjestettävä S-päällikkö koulutus, joka on suunnattu ammattikorkeakouluista valmistuneille henkilöille. Koulutuksen jälkeen koulutettavat sijoittuvat S-ryhmän toimipisteisiin esimiestehtäviin. Konsernin sisäisellä koulutuksella varmistetaan yrityksen tarpeita tukeva koulutus. (S-paallikko 2013.) Myös palvelualojen ammattiliitto Pam järjestää jatkuvasti ilmaisia koulutuksia ja kursseja jäsenilleen ympäri Suomea (Palvelualojen ammattiliitto 2013). Myös kaupanliitto on aktiivinen koulutusten järjestäjä. Kaupan liiton koulutukset ovat usein maksullisia. (Kauppa 2013.)

Ohjauksellisilla menetelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia henkilökohtaisia tai pienryhmiin kohdistuvia kehittämismenetelmiä. Menetelmissä on yksi ohjaaja, joka toimii ohjattaviensa auttamiseksi ja heidän kehittämistään tukien. Menetelmissä on myös ajatus yksilöllisestä ja yhteisöllisestä kasvusta. Ohjauksen menetelmiä ovat coaching, työnohjaus, mentorointi ja prosessikonsultaatio.



KUVIO 6. Ohjauksellisten menetelmien kenttä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 165)

Yllä olevan kuvion avulla pyritään selventämään eri ohjauksellisten menetelmien merkittävimmät erot. Coaching on tullut täydentämään perinteisiä valmennus- ja kehittämishohjelmia. Coachingissa coach eli ns. valmentaja ei siirrä tietoa valmennettavalle henkilölle vaan toimii valmennettavan omista lähtökohdista käsin. Coaching voi olla ulkopuolisen henkilön ohjaama prosessi tai esimiesten tapa johtaa. Coachingille on siis tyypillistä toimia neuvonantajana ja auttaa ohjattavaa oivaltamaan rat-

kaisut itse. Coaching prosessi voi vaihdella pituudeltaan. (Carlsson & Forssell 2008, 40- 44.) Työnohjaaja ei ole asiantuntija. Työnohjauksessa ohjaajan rooli on olla neutraali ja välittää suoraa neuvonantamista tai asiantuntija-apua. Työnohjauksen tavoite on ohjattavan kasvu, kehitys ja työssä jaksaminen. Työnohjausprosessi on pitkäkestoinen ja voi kestää jopa vuosia. Mentoroinnissa tehtävässä kokenempi ja osaava henkilö auttaa ja tukee kokemattomampaa henkilöä. Mentorointi on ohjausta, kokemusten vaihtoa ja neuvonantamista. Tavoitteena on osaamisen ja kokemusten siirto hyvässä vuorovaikutuksessa niin, että molemmat osapuolet oppivat tilanteesta uutta. Mentorointiprosessit ovat myös yleensä pitkäkestoisia. Prosessikonsultaatiossa tavoitteena on liiketoiminnallisten etujen ja tavoitteiden saavuttaminen. Konsultaatiossa konsultti auttaa organisaation henkilöstöä havaitsemaan omia puutteitaan tai vahvuuksiaan sekä ratkaisemaan itse ongelmiaan ja tätä kautta miettimään omaa toimintaansa ja auttamaan itse itseään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166- 167.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen vastuullaan olevan henkilön välistä keskustelua. Keskustelulla on päämäärä ja se on säännöllistä ja systemaattista. Kehityskeskusteluissa luodaan mahdollisuus avoimeen ja luottamukselliseen tiedonvaihtoon ja mielipiteisiin työstä ja yksilön tavasta toimia työssään. Keskustelut antavat mahdollisuuden perehtyä syvemmin ja laajemmin työskentelyyn ja asettaa tavoitteita tulevaisuutta tarkastellen. Kehityskeskusteluiden avulla taataan jatkuva kehitys ja yksilön sitoutuminen sovittuihin tavoitteisiin.

(Juuti & Vuorela 2002, 108.)

Kaupanalalle tyypillistä on nopea vaihtuvuus ja myös nopea työrytmi ja kehitys. Nopean työrytmin ja kehityksen vuoksi kaupanalla koulutuksen ja uuden oppimisen täytyy olla työrytmiä ja kehitystä tukevaa. Tyypillistä kaupan alalle on erilaiset koulutukset, työnkierto, havainnoimalla oppiminen, vastuullisten työtehtävien kautta oppiminen ja vuotuiset kehityskeskustelut. Coachingia voi myös hyödyntää kaupan allalla. Toimeksiantajayrityksessä on otettu coaching koulutuksen ja esimiestyön tueksi. Yrityksessä myös koulututetaan henkilökuntaa säännöllisesti ja tarjotaan henkilökunnalle mahdollisuuksia osallistua mukaan erilaisiin projekteihin, kuten uusien myymälöiden avausprojekteihin. Yritys käyttää myös kehittämisen tukena kehityskeskusteluja, joihin kuuluu keskustelu ja puolivuotis-seurantakeskustelu. Työnkierto ja monipuoliset työvuorot tukevat myös kehittymistä yrityksessä. Yritys tukee myös urapolkujen kehitystä ja kannustaa henkilökuntaa tarttumaan erilaisiin työtehtäviin. Urapolun kehittyminen toimeksiantajayrityksessä voi tarkoittaa esimerkiksi myyjästä apulaismyymäläpäällikön työhön siirtymistä.

Toimeksiantajayrityksen esimiehiä ja heidän johtamistaitojaan kehitetään jatkuvasti. Myymälöiden esimiesten tehtävänä on suunnitella ja asettaa tavoitteita oman myymälänsä ja henkilöstönsä suhteen sekä miettiä pitkän ja lyhyen tähtäimen toimintatavoitteet, niin että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Lyhyen aikavälin tavoitteita voi mitata päivä, viikko ja kuukausitasolla ja pitkän aikavälin tavoitteita puolivuotis ja vuositasolla. Esimies on myös vastuussa oman myymälänsä henkilöstön rakenteesta ja henkilöstön voimavarojen johtamisesta. Esimiestyö on suuressa roolissa yrityksen henkilöstön ohjaamisessa ja tukemisessa sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisessa. Koska työ yrityksessä on käytännönläheistä, yritykselle on tärkeää, että kaikki yrityksen esimiehet toimivat esimerkillisesti ja näyttävät mallia henkilöstölleen päivittäisessä työssään, omalla toiminnallaan.

## 4 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN NILSON GROUPILLE

### 4.1 Työn eteneminen

Opinnäytetyöstäni puhuttaessa voidaan puhua toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Tutkimuksena toteutettuna toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi kehittävä työn tutkimus tai toimintatutkimus ja toiminnallisena projekti- tai kehittämistyö. Toiminnallisen työn tutkimustieto pyrkii siihen, että tekijä voi itse tämentää, rajata tai kehittää tietoa, kohdetta ja käyttäjää paremmin palvelevaksi. Haasteita toiminnallisessa opinnäytetyössä ovat työelämälähtöisen ja ajankohtaisen aiheen valinta sekä toiminnallisen osuuden rajaaminen, näkökulmien ja tiedonhankinnan valinta ja rajaaminen sekä saatujen tietojen ja näkemysten yhdistäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole tärkeintä aineiston määrä, vaan laatu. (Vilka 2010, 2-18, 43.)

Tässä opinnäytetyössä toiminnallinen osuus on ammattitaidon ja ammatillisen tietämyksen yhdistämistä henkilöstösuunnitelman laatimiseen. Henkilöstösuunnitelman laatiminen oli projektiluontoinen tuotos toimeksiantajayritykselle. Lisäksi opinnäytetyössä on raportointi osuus, jonka tarkoitus on avata henkilöstösuunnitelman eri osa-alueita teoreettisesta näkökulmasta. Aineistoa henkilöstösuunnitelman ja raportointiosuuden pohjaksi kerättiin vuorovaikutustilanteissa toimeksiantajayrityksen HR Partnerin kanssa, sekä haastatteleamalla häntä. Aineistona on myös käytetty omia kokemuksia ja ammatillista tietämystä sekä aiheeseen liittyviä lähdeaineistoja. Toivon, että lukija pystyy hyödyntämään tästä toiminnallisesta opinnäytetyöstä saamaansa tietoa käytäntöön, esimerkiksi toteuttaessaan yrityksen henkilöstösuunnitteluun liittyviä asiakirjoja. Opinnäytetyön toimeksianto oli ajankohtainen ja työelämälähtöinen.

Toimeksiantajayritykselle toteutetun henkilöstösuunnitelman ja siihen sisällytettyjen koulutustavoitteiden ja tasa-arvosuunnitelman laatimisen tavoitteena oli saada suunnitelmasta konkreettinen työkalu yritykselle. Henkilöstösuunnitelmassa tärkeintä oli tarkastella suunnitelman eri-osa-alueita ja sieltä saatujen tietojen perusteella pystyä laatimaan yrityksen henkilöstön koulutus ja kehittämistoimenpiteet. Tasa-arvosuunnitelma haluttiin sisällyttää henkilöstösuunnitelmaan lain vaatimusten mukaisesti.

Henkilöstösuunnitelma tarkastelee yrityksen henkilöstön kehitystä pitkän ja lyhyen aikavälin kautta. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet pohjautuvat useamman vuoden kehitystavoitteisiin ja näkemyksiin, mutta suunnitelmaa päivitetään lyhyellä aikavälillä, vähintään kerran vuodessa. Laadittu asiakirja toimii suunnitelman pohjana. Suunnitelman perustana ovat lain asettamat vaatimukset henkilöstösuunnitelmalle. Henkilöstösuunnitelmasta haluttiin saada yrityksen tarpeisiin pohjautuva sekä helppolukuinen, kirjallinen suunnitelma yrityksen sisäiseen käyttöön. Henkilöstösuunnitelman sisällön täytyi soveltua koko henkilökunnan luettavaksi, eikä se saanut sisältää yrityksen henkilökunnalta salassapidettäviä tietoja tai aineistoja. Henkilöstösuunnitelma sisältää arkaluontoista tietoa, joten se ei ole julkinen asiakirja.

Suunnitelman tekemiselle päätettiin syksyllä 2012 tavoite valmistumisajankohdasta ja näin pystyin asettamaan projektille välitavoitteita kuukausitasolla. Henkilöstösuunnitelman valmistumisajankohdaksi asetettiin alustavasti 7.1.2013. Henkilöstösuunnitelma toteuttiin ulkoasultaan samaa kaavaa noudattavaksi kuin kaikki muutkin yrityksessä laaditut kirjalliset tuotokset. Suunnitelmaan ei haluttu liittää lähdeviitteitä, vaan suunnitelma haluttiin tehdä lähtökohtaisesti perustuen yrityksen omiin näkemyksiin ja visioihin.

#### 4.2 Työn suunnittelu ja toteutus

Tehtävä	Kesto	Ajankohta	Vastuu henkilö
Toimeksianto - suunnittelua, haastattelu	2h	15.9.2012	Saara Tikkanen Anni Lappi
Perehtyminen aineistoihin - laki, muut lähteet ja aineistot	6 päivää	10- 15.10.2012	Anni Lappi
Puhelinpalaveri	0,5h	15.10.2012	Anni Lappi Saara Tikkanen
Tietojen hankinta - yhteiskumppanit, sisäiset järjestelmät	6 päivää	18- 23.10.2012	Anni Lappi Saara Tikkanen
Suunnitelman sisällön laatiminen	4 päivää	28- 31.10.2012	Anni Lappi
Puhelinpalaveri - palaute / ohjeistus	0,5h	1.11.2012	Anni Lappi Saara Tikkanen
Tapaaminen - suunnittelua, haastattelu	2,5h	5.11.2012	Anni Lappi Saara Tikkanen
Suunnitelman kirjallisen sisällön laatiminen	8 päivää	20- 27.11.2012	Anni Lappi
Puhelinpalaveri - palaute/ ohjeistus	1h	5.12.2012	Anni Lappi Saara Tikkanen
Diagrammien laatiminen	3 päivää	19- 21.12.2012	Anni Lappi
Tiedot henkilöstöstä	2 päivää	1-2.1.2013	Saara Tikkanen
Tietojen analysointi ja sijoittaminen diagrammeihin	2 päivää	2-3.1.2013	Anni Lappi Saara Tikkanen
Koulutustavoitteet 2013	2 päivää	4-5.1.2013	Saara Tikkanen Anni Lappi
Puhelinpalaveri - palaute/ ohjeistus	0,5h	5.1.2013	Anni Lappi Saara Tikkanen
Tiivistelmä	1 päivä	6.1.2013	Anni Lappi
Työterveyshuollon tiedot	1 päivä	17.1.2013	Saara Tikkanen Anni Lappi
Kansilehti	2h	18.1.2013	Saara Tikkanen

Toimeksiannon henkilöstösuunnitelman toteutukseen sain toimeksiantajayrityksen HR Partnerilta syyskussa 2012. Suunnitelman laatiminen aloitettiin perehtymällä työpaikkojen henkilöstösuunnitelmaan liittyviin lähdeoteksiin sekä lain asettamiin vaatimuksiin suunnitelman sisällöstä ja rakenteesta. Suunnitteluvaiheessa perehdyttiin myös erilaisiin malleihin henkilöstösuunnitelmista, jotta saatiin konkreettisia esimerkkejä oman suunnitelman pohjaksi.

Ensimmäinen palaveri henkilöstösuunnitelman toteuttamisesta käytiin lokakuussa 2012. Palaverissa käsitelimme alustavan suunnitelman ja yrityksen HR Partner kertoi omia toiveitaan henkilöstösuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön liittyen. Päätimme myös yhteisesti tasa- arvosuunnitelman laatimisesta osana henkilöstösuunnitelmaa.

Suunnitelmaan tarvittava, henkilöstöä koskeva tieto hankittiin yrityksen yhteiskumppaneilta ja yrityksen sisäisistä tietojärjestelmistä. Tietoja ei ollut saatavilla niin paljoa, kuin olisi ollut toivottu. Saatujen tietojen perusteella pystyttiin kuitenkin henkilöstö- ja tasa- arvosuunnitelma toteuttamaan. Alla on kuvattuna toimeksiantajayrityksen henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo.

1. Tiivistelmä
2. Johdanto
3. Nilson Groupin henkilöstömäärä ja rakenne
  - 3.1 Työsuhteiden määrä
  - 3.2 Henkilöstö paikkakunnittain
  - 3.3 Ikärakenne
  - 3.4 Sukupuolirakenne
  - 3.5 Työsuhteiden kesto
  - 3.6 Palkkaus
4. Rekrytointi ja vaihtuvuus
5. Työhyvinvointi ja terveys
  - 5.1 Sairauspoissaolot
  - 5.2 Työtapaturmat
  - 5.3 Työn ja vapaa- ajan tasapaino
  - 5.4 Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
6. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Nilson Groupissa
  - 6.1 Henkilöstökoulutus ja muut osaamisen työkalut
  - 6.2 Osaamisen kehittämisen panostukset vuonna 2013
7. Toimenpidesuunnitelma ja koulutustavoitteet vuodelle 2013

Suunnitelmassa tuli noudattaa yrityksessä laadittua ohjetta asiakirjan ulkoasusta. Tapasin yrityksen HR Partnerin Kuopiossa marraskuussa 2012. Tapaamisessa käsitelimme henkilöstösuunnitelman rakennetta ja suunnitelman eri osa- alueita. Kaikkiin suunnitelman osa- alueisiin haluttiin sisällyttää hiukan sanallista osiota, diagrammeja ja johtopäätöksiä (Tikkanen 5.11.2012).

Suunnitelman kirjallinen tieto laadittiin marraskuun 2012 aikana. Seuraava vaihe suunnitelmassa oli diagrammien laatiminen ja tulosten analysointi. Diagrammit laadittiin joulukuussa 2012 ja yrityksen yhteistyökumppaneilta ja yrityksen työaikajärjestelmästä saadut henkilöstöä koskevat tiedot vuodelta 2011 ja 2012 saatiin 2.1.2013. Diagrammit tehtiin valmiiksi ja ryhdyttiin analysoimaan tietoja ja laatimaan toimepide ja koulutustavoitteita vuodelle 2013.

Suunnitelman viimeiset korjausehdoukset käytiin läpi 5.1.2013, jonka jälkeen toteutettiin vielä työn tiivistelmä. Yrityksen HR Partner sai yrityksen työterveyshuollosta tietoja 17.1.2013, jonka jälkeen hän liitti tiedot suunnitelmaan. Suunnitelman kansilehti toteutettiin yrityksen puolesta. Henkilöstösuunnitelma käsiteltiin ja hyväksyttiin yhteistoimintamenettelyssä 22.1.2013 Helsingissä, jonka jälkeen se julkaistiin yrityksen Intranet- sivuilla ja lähetettiin sähköisesti kaikkiin myymälöihin.

Toimeksiantajayrityksen HR Partner on tyytyväinen henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden lopputulokseen. Yrityksessä oli tehty aiemmin vuonna 2010 suppea henkilöstösuunnitelma ja nyt haettiin päivittää henkilöstösuunnitelma kattavammaksi dokumentiksi vuosien 2012- 2013 aikana. HR-aiheista toimeksiantoa opinnäytetyöksi valittaessa päädyttiin yrityksen pakollisiin henkilöstösuunnitelmiin.

Toimeksiantajayrityksen HR Partnerin mielestä suunnitelman sisältö on kattava ja rakenteeltaan hyvä. Suunnitelma on hyvä apuväline HR Partnerin työssä sekä esimiestyössä. Suunnitelma antaa myös hyvää informaatiota koko henkilökunnalle. HR Partner on hyödyntänyt suunnitelmaa jo omassa työnkuvassaan tietojen raportoinnin ja vertailun tukena. Suunnitelmaa käytetään myös suunniteltaessa koulutuksia ja muita toimenpiteitä syksyille 2013. Suunnitelma löytyy nyt yrityksen jokaisesta Suomen myymälästä. Suunnitelma herätti suurta mielenkiintoa henkilökunnassa ja yrityksen henkilöstö on antanut suunnitelmasta erittäin positiivista palautetta.



## 5 ARVIOINTI JA OMA OPPIMINEN

### 5.1 Työn arviointi

Mielestäni sain toteutettua henkilöstösuunnitelmalle asetetut tavoitteet ja suunnitelman teko toimeksiantajayritykselle onnistui hyvin. Suunnitelma vastaa toimeksiantajayrityksen tarpeita ja on yrityksen näköinen. Suuremmat linjaukset suunnitelmalle päätti toimeksiantajayrityksen henkilöstöasioista vastaava henkilö. Ongelmaksi suunnitelman toteuttamisessa muodostui tiedon saanti, jonka vuoksi suunnitelmaa täytyi muuttaa ja siitä tuli suppeampi, kuin oli toivottu. Henkilöstösuunnitelman teoria-tieto rakennettiin oman tietoperustan ja lain vaatimusten pohjalta. Myös se ettei teorialähteitä käytetty, vaikutti suunnitelman laajuuteen. Henkilöstösuunnitelman toteutuksessa pysyttiin aikataulusa.

Opinnäytetyöraportti perustuu henkilöstösuunnitelman eri osa- alueisiin ja osa- alueiden pohjalta hankittuun teorian tietoon. Koen, että raporttini tukee hyvin yritykselle toteutettua henkilöstösuunnitelmaa. Raportissani pyrin selkeyteen ja siihen, että raportti on helppolukuinen. Opinnäytetyöraportti valmistui myös sille asetetun aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön työelämäyhteys auttoi minua työn tekemisessä. Olen erittäin käytännönläheinen ihminen ja opin parhaiten tekemällä. Oli siis erittäin mielenkiintoista ja myös haastavaa toteuttaa konkreettinen suunnitelma, josta on hyötyä toimeksiantajayritykselle.

### 5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi syyskuussa 2012 ja valmistui toukokuussa 2013. Koska opinnäytetyöni sisältää toimeksiantajayritykselle toteutetun erillisen henkilöstösuunnitelman sekä opinnäytetyöraportin, on prosessi ollut monivaiheinen ja pitkäketoinen. Opinnäytetyöprosessi on myös vaatinut ajallisesti paljon työtunteja. Työn aihe on ollut erittäin mielenkiintoinen, joten työtä on jaksanut tehdä innostuneesti loppuun asti.

Henkilöstösuunnitelman toteutus oli minulle täysin uutta ja koin sen tekemisen melko haastavaksi. Toimeksiantajayrityksellä oli tämän suunnitelman toteuttamisessa paljon omia toiveita ja näkemyksiä ja koen, että ilman niitä en olisi suoriutunut suunnitelman toteutuksesta näin hyvin ensikertalaiseksi. Myös kaikki kirjoittamani teorian tieto oli minulle vain puoliksi tuttua, joten teoriaan perehtyminen on vaatinut eniten aikaa. Koin myös prosessissa erittäin haastavaksi löytää oikeanlaista ja tarvittavaa teorian tietoa. Tietyistä osa- alueista oli haastavaa löytää kirjallisia lähteitä ja tämä aiheutti minulle suuria haasteita. Kirjoittamani teorian tieto tukee mielestäni hyvin laadittua henkilöstösuunnitelmaa.

Opinnäytetyöprosessissa olen oppinut paljon uutta ja koen oman osaamiseni kehittyneen työn kaikissa eri vaiheissa. Uskon, että pystyisin nyt ja tulevaisuudessa laatimaan yrityksen henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet täysin itsenäisesti, isommallekin organisaatiolle. Myös ymmärrykseni organisaatioiden henkilöstöhallinnon eri osa- alueita kohtaan kasvoi työtä tehdessä. Halusin, että

opinnäytetyöprosessi antaa minulle jotain uutta ja kehittää minua ammatillisesti. Vaikka prosessi on ollut raskas ja pitkä, on se ollut myös antoisa ja olen saanut siitä paljon uutta omaan osaamiseeni.

Henkilöstösuunnitelman toteuttaminen on vaikuttanut myös omaan työhöni esimiehenä. Koen, että suunnitelmallisuus ja välitavoitteiden asettaminen myös omassa työssäni ovat kehittyneet. Perehtyessäni toimeksiantajayrityksen vaihtuvuuteen, olen kiinnittänyt taas kriittisemmin huomiota työssäni toteutuneisiin rekrytointiprosesseihin ja alkuvuodesta henkilöstön kanssa pidettyihin kehityskeskusteluihin. Työhyvinvoinnin ja työn kuormittamisen kannalta olen pyrkinyt panostamaan henkilökunnan työtehtävien vaihtuvuuteen, esimerkkinä henkilökunnan vaihdokset kahden myymälän välillä ja työtehtävien monipuolisuus päivittäisessä työssä. Olen myös ottanut henkilökuntapalaveriin aiheiksi asioita, joissa keskitytään esimerkiksi työn tehokkuuteen ja henkilökunnan osaamisen kehittämiseen.

Toteutettuani henkilöstösuunnitelman koen toimeksiantajayrityksen saaneen erittäin arvokasta tietoa henkilöstöstään ja sen rakenteesta ja tiedot auttavat varmasti yritystä henkilöstön kehittämisessä myös tulevaisuudessa. Koen myös, että toteuttamaani henkilöstösuunnitelmaa pystyy vaivattomasti päivittämään vuosittain ja tarpeen vaatiessa myös laajentamaan.

## 6 LÄHTEET

Carlsson, M & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching*. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. *Työaikakatsaus 2011*. [verkkojulkaisu] [viitattu 20.2.2013]  
Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/11\\_marras/Työaikakatsaus\\_2011.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/11_marras/Työaikakatsaus_2011.pdf).

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

*Henkilötietolaki* L 1999/ 523. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 19.3.2013]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>.

Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Jyväskylä: Ps kustannus.

Juuti, P & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Ps kustannus.

Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kaupan www-sivusto [viitattu 10.4.2013]. Saatavissa:  
[http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_esimiehet\\_viihtyvaet\\_tehtaevissaeaeen\\_22666](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_esimiehet_viihtyvaet_tehtaevissaeaeen_22666).

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

*Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta* L 1986/ 609. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

*Laki yhteistoiminnasta yrityksissä* L 2007/ 334. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 20.3.2013].  
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

*Laki yksityisyyden suojasta työelämässä* L 2004/ 759. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 1.3.2013].  
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Liukkonen, P. 2009. *Henkilöstön arvonn mittaaminen*. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Markkanen, M. 2002. *Onnistu rekrytoinnissa*. Juva: WS Bookwell Oy.

Nilson Goupin www-sivusto [viitattu 25.4.2013]. Saatavissa:  
[http://www.putfeetfirst.com/fi/page\\_000000RY](http://www.putfeetfirst.com/fi/page_000000RY).

Palvelualan ammattiliiton www-sivusto [viitattu 10.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.pam.fi/fi/osallistu/koulutus/Sivut/Default.aspx>.

Riikonen, E. 2003. Henkinen hyvinvointi. Teoksessa *Työsuojelun perusteet*. Helsinki: Työterveyslaitos, 76- 77.

Sillanpää, J. 2003. Työn kuormittavuus. Teoksessa *Työsuojelun perusteet*. Helsinki: Työterveyslaitos, 91.

Skurnik- Järvinen, H. 2010. *Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

S- päällikkö www- sivusto [viitattu 13.4.2013]. Saatavissa: <http://s-paallikko.fi/>.

Tikkanen, Saara. HR Partner. Nilson Group Ab. Kuopio 5.11.2013. Haastattelu.

Turpeinen, M & Toivanen, M. 2008. *Perhe työssä, työ perheessä*. Helsinki: Monikko hanke.

*Työaikalaki* L 1996/ 605. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>.

*Työsopimuslaki* L 2001/ 55. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

*Työterveyshuoltolaki* L 2001/ 1383. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitoksen www-sivusto [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx).

Työterveyslaitoksen www-sivusto [viitattu 22.3.2013] Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx)

*Työturvallisuuslaki* L 2002/ 738. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vahtio, E. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2006. *Johda osaamista*. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2010. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. [verkkajulkaisu] [viitattu 2.5.2013]. Saatavissa: [http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen\\_ont.pdf](http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf).

Österberg, M. 2005. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.