



Henkilöstökäsikirja asiantuntijayritykselle

Katri Virta

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä Katri Virta |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstökäsikirja asiantuntijayritykselle |
| Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 1 |
| <p>Perehdyttäminen on jatkuvassa murroksessa muuttuneiden työskentelytapojen ja -paikkojen takia. Perehdytysprosessit vaativat kehitystä, jotta niitä voidaan sujuvoittaa sekä selkeyttää. Henkilöstökäsikirja on yksi tavoista, joiden avulla voidaan tukea uusien työntekijöiden perehdytystä. Kokonaisuutena henkilöstökäsikirja pitää sisällään yrityksen kaikki käytännöt ja yleiset ohjeistukset palkitsemista tai työsuhde-etuja unohtamatta.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu produktina asiantuntijayritykselle henkilöstökäsikirjan muodossa. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä toimeksiantajayritys tarvitsi konkreettisen tuotteen helpottamaan tiedon saatavilla olevuutta sekä sujuvoittamaan perehdyttämisprosessia. Henkilöstökäsikirjan aineistonhankintamenetelminä on käytetty haastatteluita sekä havainnointia.</p> <p>Toimeksianto tuli suoraan asiantuntijayritykseltä, sillä yrityksellä oli tarve saada kaikki käytännöt, edut ja yleiset ohjeet yhdeksi kokonaisuudeksi. Tuotetta hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, sekä se on apuna koko yrityksen henkilöstölle.</p> <p>Opinnäytetyö on rajattu tietoperustaltaan perehdyttämiseen ja palkitsemiseen. Nämä ovat valikoituneet rajauksen aiheiksi, sillä ne ovat myös osioita tuotetuissa. Opinnäytetyön perehdyttämisen luvussa keskitytään perehdyttämisen eri vaiheisiin, yleisesti perehdytysprosessiin, sekä sen suunnitteluun. Lisäksi tuodaan esille yhdenvertaisuuden merkitystä. Palkitsemisen luvussa keskeisiä asioita ovat palkitsemisen eri keinot ja muodot, työsuhde-edut, sekä palkitsemisen merkitys yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena on tarpeellinen, hyödynnettävä, jatkojalostettava sekä ajankohdainen tuote, josta on sekä apua että hyötyä toimeksiantajayritykselle.</p> |
| Asiasanat perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstö, yhdenvertaisuus |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 2 |
| 2 | Perehdyttäminen | 4 |
| 2.1 | Määritelmä ja perehdytysprosessi | 4 |
| 2.2 | Esiperehdyttäminen..... | 6 |
| 2.3 | Suunnittelu | 8 |
| 2.4 | Vastuu ja tehtävät perehdyttämisessä | 10 |
| 2.5 | Yhdenvertaisuus | 12 |
| 3 | Palkitseminen..... | 14 |
| 3.1 | Määritelmä | 14 |
| 3.2 | Palkitsemisen kokonaisuus | 14 |
| 3.3 | Palkitsemistavat | 16 |
| 3.4 | Työsuhde-edut | 17 |
| 3.5 | Palkitsemisen tavoitteet..... | 19 |
| 3.6 | Palkitsemisen haasteet | 19 |
| 3.7 | Palkitseminen liiketoimintastrategiassa | 20 |
| 3.8 | Palkitsemisstrategian valinta ja suunnittelu | 21 |
| 4 | Henkilöstökäsikirja..... | 23 |
| 4.1 | Produktin tausta ja tavoite | 23 |
| 4.2 | Produktin suunnittelu..... | 24 |
| 4.3 | Produktin sisältö..... | 25 |
| 5 | Pohdinta..... | 29 |
| 5.1 | Johtopäätökset..... | 29 |
| 5.2 | Oman oppimisen arviointi | 30 |
| | Lähteet..... | 32 |
| | Liitteet | 34 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstökäsikirjan tuottaminen asiantuntijayritykselle ja produktin tekoprosessin kuvaaminen. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona asiantuntijayritykselle.

Opinnäytetyöni on toteutettu toiminnallisen opinnäytetyön muodossa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda ammatillinen tuotos tai kehitystyö, joka palvelee joko kohderyhmää tai toimintaympäristön käytäntöjä arjen työelämässä. Kohderyhmät voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijät tai asiakkaat, ja toimintaympäristöön voivat lukeutua muun muassa koko yritys, palvelu, tai tiimi. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä.) Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristönä on koko asiantuntijayritys, ja kohderyhmänä ovat yrityksen kaikki työntekijät.

Opinnäytetyön produktia tehdessä ensimmäinen aineistonhankintamenetelmäni oli haastattelu. Sinevaara-Niskasen (2011, 7) mukaan haastattelulajit voidaan jakaa erilaisiin haastattelutyyppeihin. Opinnäytetyössäni haastattelut olivat strukturoimattomia haastatteluita, jotka järjestettiin pääasiassa etänä vuorovaikutuksellisten kokousten kautta. Haastattelin henkilöstökäsikirjaa varten toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikköä sekä henkilöitä johdosta ja markkinoinnista. Haastattelut olivat sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita. Tallensin haastattelut tekemällä muistiinpanoja.

Toinen opinnäytetyön produktissa käyttämäni aineistonhankintamenetelmä oli havainnointi. Uppan (2020, 11) mukaan tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä yhdistetään tietoa seuraamalla ja tekemällä havaintoja näkemästään tai kokemastaan. Henkilöstökäsikirjaa tehdessäni havainnoin kollegoideni kertomuksia ja kokemuksia tiedonhankinnasta asiantuntijayrityksen senhetkisistä tiedostoista, sekä tiedon selkeydestä. Tein myös havaintoja omalta osaltani, kun yritin koota tietoa yhteen henkilöstökäsikirjaa varten monista asiantuntijayrityksen eri tiedostoista ja kansioista niin Microsoft SharePointissa, kuin Teamsissäkin.

Opinnäytetyössä käydään läpi perehdyttämiseen ja palkitsemiseen liittyvää teoriapohjaa lähteiden avulla. Henkilöstökäsikirjaa ei ole liitetty osaksi opinnäytetyötä, sillä se sisältää toimeksiantajayrityksen luottamuksellisia sisäisiä tietoja. Lisäksi toimeksiantajayritys on salattu anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Aihe valikoitui toimeksiannon pohjalta, jonka sain suoraan asiantuntijayritykseltä, kun olin työharjoittelussa yrityksessä. Yritys oli huomannut suuren tarpeen henkilöstökäsikirjalle, joka sisältäisi kaikki yrityksen sisäiset tiedot, ohjeistukset sekä käytännöt. Oppaan haluttiin olevan kaikille saatavilla, jotta sekä uudet että yrityksessä pidempään olleet työntekijät löytäisivät tarvitsemansa tiedon yhdestä paikasta. Käsikirja haluttiin myös tukemaan asiantuntijayrityksen perehdytysprosessia.

Huomasin itsekkin tarpeen henkilöstökäsikirjalle, sillä perehdytykseni aikana monet tarvittavat dokumentit ja tiedot olivat hajanaisina eri paikoissa.

Otin toimeksiannon mielelläni vastaan, sillä henkilöstöhallinto ja erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttäminen kiinnostavat minua todella paljon. Olen kokenut työelämässäni erilaisia perehdyttämistyyplejä ja -prosesseja. Olen myös henkilökohtaisesti tunnistanut perehdytysprosessin tärkeyden työntekijän ensivaikutelmaan sekä mielikuvan luomiseen työnantajasta. Lisäksi olen huomannut kunnollisen perehdytyksen luovan motivaatiota ja kasvattavan työhyvinvointia. Uskoin myös aiheen tiedonhankinnasta ja henkilöstökäsikirjan teosta olevan hyötyä tulevaisuuden työhöni henkilöstöhallinnon parissa.

Opinnäytetyöraportti koostuu viidestä osasta, johdannon jälkeen raportti jatkuu perehdyttämisen ja palkitsemisen teoriaosuudella. Perehdyttämisen kappaleessa tutustutaan perehdyttämisen eri vaiheisiin esiperehdytyksestä alkaen, sekä perehdytysprosessiin ja sen suunnitteluun. Palkitsemisessä käydään läpi palkitsemisen erilaisia keinoja ja muotoja, jotka jakautuvat aineellisiin ja aineetomiin keinoihin. Lisäksi huomioidaan työsuhde-edut sekä käsitellään palkitsemisen merkitystä yrityksille. Teoriaosuuden jälkeen kuvaillaan opinnäytetyön produktia, henkilöstökäsikirjaa, ja käydään läpi käsikirjan osiot, sillä valmis produkti on salattu. Lopuksi tehdään koonti henkilöstökäsikirjan palautteista, ja tehdään johtopäätöksiä tarpeesta, hyödynnettävyydestä ja jatkokehityksestä, sekä pohditaan ammatillista kehittymistä.

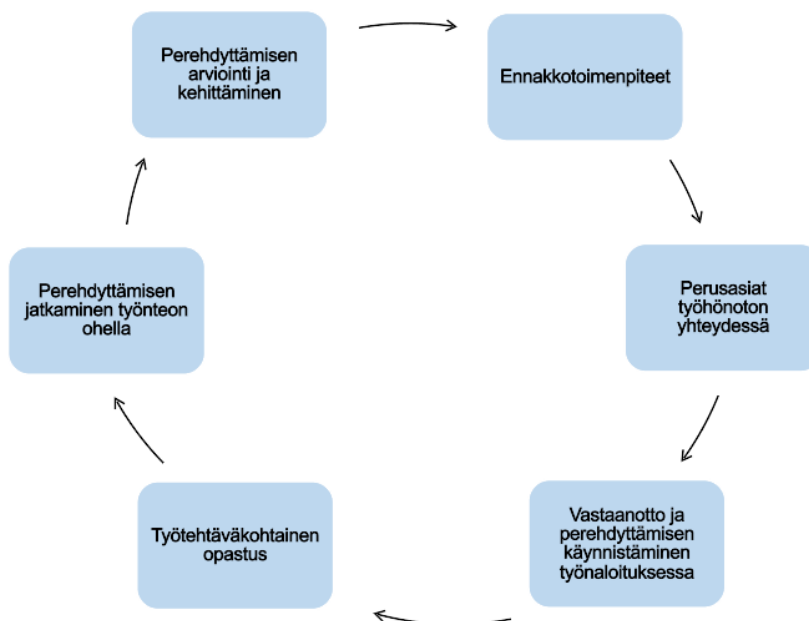
2 Perehdyttäminen

Tässä teoriapohjan ensimmäisessä luvussa tutustutaan perehdyttämiseen, sen eri vaiheisiin, sekä suunnitteluun teorian pohjalta. Luvussa käydään myös läpi, ketkä ovat vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta, ja kuinka tärkeää yhdenvertaisuus on työympäristössä.

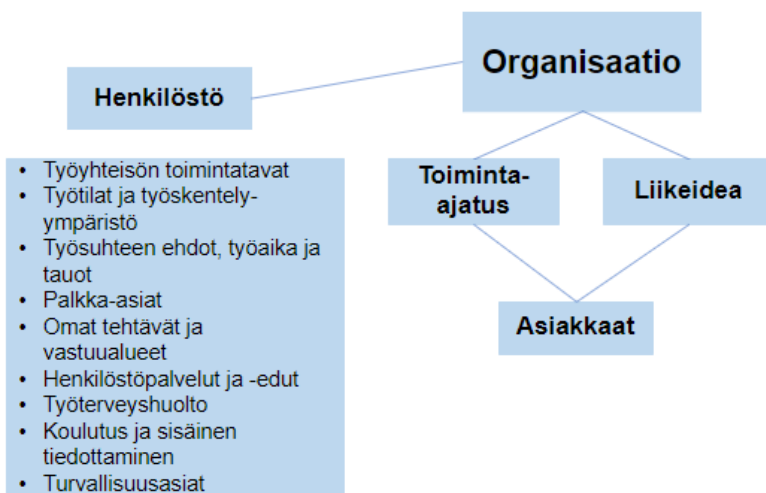
2.1 Määritelmä ja perehdytysprosessi

Nykyäänä sekä työelämämme että tapamme tehdä töitä ovat jatkuvassa muutostilassa. Lähes neljä vuotta kestänyt koronapandemia on muokannut työskentelytapojamme sekä perehdytysprosessiamme. Lisäksi digitalisaatio ja sen tuomat muutokset ovat kiihdyttäneet perinteisten perehdytyskäytäntöjen sekä -prosessien kehittymistä. (Kuepers 2022.) Työhön perehdyttämiselle asetetaan yhä suurempia vaatimuksia tänä päivänä (Pro Pilvipalvelut s.a.).

Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työpaikkaansa, työympäristöön, uusiin kollegoihin ja muihin sidosryhmiin, sekä työhön liittyviin odotuksiin (Työturvallisuuskeskus 2023). Lisäksi uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation käyttäytymistavat ja työkuultuurin (Kuepers 2022). Työpaikasta ja organisaatiosta riippuen uusi työntekijä oppii myös käyttämään erilaisia työvälineitä, koneita ja laitteita, sekä tutustuu työtiloihin (Liski, Horn & Villanen 2007, 10). Kuvassa 1 esitetään perehdytysprosessi yksinkertaisimmillaan ja kuvassa 2 tarkastellaan perehdytyksen sisältöjä laajemmin.



Kuva 1. Perehdytysprosessi (mukaillen Liski, Horn & Villanen 2007, 11)



Kuva 2. Perehdytyksen sisällöt (mukaillen Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020)

Perehdyttäminen on liiketoimintaa edistävä tekijä, joka varmistaa yrityksen uusien työntekijöiden sopivan joukkoon. Työntekijöiden palkkauksen jälkeen perehdyttäminen on tärkeä vaihe, joka yhdistää heidät yrityksen organisaatiokulttuuriin sekä omiin rooleihinsa työpaikalla. Useimmiten perehdytysprosessi on ensimmäinen vaikuttava asia, joka sitouttaa työntekijän yritykseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) edellyttää työnantajaa perehdyttämään työntekijät työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin sekä työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön. Perehdytyksen laadukkuus luo hyvän perustan työhyvinvoinnille sekä työturvallisuudelle. Hyvin toteutettu perehdytys kehittää työntekijän itsenäisyyttä ja aktiivisuutta sekä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020.)

Jokaisella työpaikalla pitäisi kyetä noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja ohjeita, sekä yrityksen yhteisiä arvoja. Nämä ovat tärkeitä aspekteja työpaikan turvallisuuden sekä viihtyvyyden kannalta, ja ne edistävät työyhteisön halua toimia yhteistyössä. Jokaisen uuden työntekijän tulisi oppia nämä perehdytysprosessissa. (Pro Pilvipalvelut s.a.) Uuden työntekijän perehdyttäminen on koko työyhteisön yhteinen asia, ja sen kautta varmistetaan uuden työntekijän myönteinen asennoituminen työhön ja henkilöstöön, korkea työmotivaatio sekä sitoutuminen työpaikkaan (Antola ym. 2022; Tampereen kaupunki 2023).

Muuttuvan työelämän ohella myös perehdytyksen täytyy muuttua. Perehdyttämisvastuussa olevalta esihenkilöltä vaaditaan nykyään itse perehdyttämisen lisäksi paljon myös muita taitoja. (Pro Pilvipalvelut s.a.)

Perehdytyksen tärkeys nousee esiin jokaisessa työelämän vaiheessa (Tampereen kaupunki 2023). Prosessi on jatkuvaa, ja perehdytyskäytäntöjä uudistetaan yrityksen henkilöstön ja työympäristön tarpeiden mukaan (Työturvallisuuskeskus 2023). Työntekijöiden perehdyttäminen on prosessi, jonka kautta yritykset sitouttavat uusia työntekijöitään yrityksen kulttuuriin sekä omiin rooleihinsa yrityksessä. Prosessi on suunniteltu helpottamaan työntekijöitä, jotta heistä tulee tuottavia osajia mahdollisimman lyhyessä ajassa. Perehdytyksen vaikutus työntekijän suoritukseen on yrityksen laajuinen. Se linkittyy suoraan liiketoiminnan tuloksiin ja oikeuttaa resursseihin investoimiseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, What Is Employee Onboarding?)

Perehdytys ei ainoastaan painotu uusiin työntekijöihin, vaan myös yrityksessä tai organisaatiossa pitkään työskennelleet työntekijät vaativat uudelleenperehdyttämistä tietynlaisissa tilanteissa. Näitä tilanteita ovat muun muassa muutostilanteet yrityksessä tai organisaatiossa, jolloin työntekijöiden tehtävät tai toimintatavat vaihtuvat. Lisäksi uusien laitteiden tai koneiden käyttöönotto vaatii perehdyttämistä. Tuki ja opastus ovat tärkeitä kaikille työntekijöille vastaavissa tilanteissa, siitäkin huolimatta, vaikka muutos olisi myönteinen. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Lisäksi, jos yrityksessä pitkään ollut työntekijä on ollut pitkällä vapailla tai sairaslomalla, yrityksen tai organisaation työkuultuuri tai työmenetelmät ovat voineet mahdollisesti muuttua. Tässä tapauksessa uusien tapojen läpikäynti on todella tärkeää, erityisesti silloin, kun muutosta on tullut henkisesti tasolla. (Pro Pilvipalvelut s.a.)

Perehdyttäminen sekoitetaan helposti uuden työntekijän sopeuttamiseen. Vaikka sopeuttaminen on osa perehdytysprosessia, ne merkitsevät erilaisia asioita työntekijän työelämässä. Tulokselliset perehdytysohjelmat vaikuttavat merkittäväällä tavalla työntekijöiden sitouttamiseen sekä työntekijäbrändäykseen. Työntekijäbrändäys tarkoittaa sitä tapaa, jolla työntekijät sisäistävät yrityksen brändin ja linjan, jolloin he suuntaavat toimensa sen mukaisesti. Perehdyttämisen ja sopeuttamisen erojen ymmärtäminen on ratkaisevaa, kun yritys haluaa määritellä oman perehdytysohjelmansa laajuutta sekä tavoitteita. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction.)

2.2 Esiperehdyttäminen

Perehdyttämisprosessi on laaja kokonaisuus, joka on keskeinen sekä uuden työntekijän että yrityksen kannalta. Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista sekä palkkauksesta. Perehdytysohjelmaan saadaan paljon lisäarvoa, kun yritys määrittelee perehdytysprosessin aikajanan ja alkamisajan, sekä varmistaa osallistuvien tahojen mukanaolon. Kun käydään läpi, mitä tapahtuu ja milloin, helpottaa se kaikkia ohjelmassa mukanaolevia. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction.)

Yritykset rekrytoivat ehdokkaita työtehtäviin, jotka vastaavat nykyisiä ja tulevia liiketoiminnan tarpeita. Rekrytoinnissa etsitään pätevyyttä, työkokemusta, sekä yrityskulttuuriin sopivaa henkilöstöä haastatteluprosessin kautta. Yrityksen henkilöstöhallinto hoitaa esiperehdytystä ja tekee yhteistyötä esihenkilöiden kanssa tehtävien tarpeen määrittämiseksi sekä sopivien ehdokkaiden löytämiseksi. Kun työtehtävään valittu työntekijä täyttää hakukriteerit, esiperehdytys alkaa hänen hyväksyessään työtarjouksen. Tämä aloittaa myös perehdytysvaiheen yksilöinnin sekä roolikohtaisen perehdyttämisen työntekijän osaamisen perusteella. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Pre-Onboarding.)

Työntekijän lähin esihenkilö osallistuu haastatteluprosessiin, koska hän tulee työskentelemään suoraan työntekijän kanssa. Tässä tapauksessa työntekijän ja esihenkilön välinen suhde on tärkeä seikka työntekijän suoriutumisessa sekä sitoutumisessa yritykseen. Esihenkilön läsnäolo sekä tavoitettavuus perehdytyksen aikana saavat työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi sekä antavat tukea. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Pre-Onboarding.) Jos perehdytettäviä on samalla kertaa useampi kuin yksi, on erityisen tärkeää, että jokainen pääsee tapaamaan esihenkilön henkilökohtaisesti perehdytyksen aikana (Liski, Horn & Villanen 2007, 19).

Yrityksien kannattaa hyödyntää aika työtarjouksen hyväksymisen sekä työntekijän ensimmäisen työpäivän välillä. Välillä oleva aika on hyvä käyttää hallinnollisiin tehtäviin, kuten tunnusten luontiin ja tietojen pyytämiseen työntekijältä. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Pre-Onboarding.)

Esiperehdyttäminen sisältää kaiken toiminnan, joka tapahtuu ennen kuin uusi työntekijä saa työtarjouksen. Yrityksen rekrytointi- ja palkkaustoiminta on osa esiperehdyttämistä. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Pre-Onboarding.) Kuvassa 3 esiperehdytyksen vaiheita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

- ▶ Työntekijä hyväksyy työtarjouksen
- ▶ Työntekijä saa lisätietoja yrityksestä
- ▶ Rekrytointiprosessin dokumentit ovat tehtynä
- ▶ Yritys pyytää työntekijälle tarvittavat varusteet, työvälineet, tai työvaatteet
- ▶ Uuden työntekijän aloittamisesta ilmoitetaan henkilöstölle
- ▶ Työntekijä saa tietoa ennen aloittamistaan, jotta hän tietää mitä odottaa
- ▶ Yritys lähettää työntekijälle tervetuliaispaketin
- ▶ Työntekijä tapaa muita työntekijöitä epävirallisesti
- ▶ Työntekijä alkaa tutustumaan yrityksen kulttuuriin

Kuva 3. Esiperehdytyksen vaiheet (mukailten Dávila & Piña-Ramírez 2018, Pre-Onboarding)

2.3 Suunnittelu

Kun perehdytysprosessi suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, lyhentää se uuden työntekijän työn oppimiseen käytettävää aikaa. Onnistunut perehdytys lisää myös työpaikkaan sitoutumista, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sekä kohottaa työntekijän mielialaa. Perehdyttämisessä uusi työntekijä ymmärtää oman osuutensa yrityksessä tai organisaatiossa, jolloin motivaatio kasvaa kokonaisuuden hahmottuessa. (Liski, Horn & Villanen 2007, 7). Hyvin perehdytetty työntekijä pystyy itseohjautuvaan työntekoon nopeasti sekä jaksaa työssä paremmin, mikä vähentää poissaoloja, sekä tuo kustannussäästöjä. Tärkeä näkökulma on myös se, että kattavan perehdytyksen myötä työssä eteen tulevat virheet vähenevät, eikä niiden korjaamiseen tarvitse käyttää paljoa aikaa. Onnistuneen perehdytyksen myötä yrityksen tai organisaation ulkoinen kuva myös kirkastuu, jolloin sen maine paranee. (Pro Pilvipalvelut s.a.) Perehdytysohjelman avulla työntekijät oppivat ymmärtämään yrityksen ja sen kulttuurin yleisesti sekä löytävät oman paikkansa yrityksessä. Perehdyttämisen avulla myös selvittämään, kuinka työntekijät sopivat omaan tiimiinsä, ja kuinka he voivat antaa panoksensa tiimilleen ja yrityksen liiketoimintaan. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Role-specific Onboarding.)

Perehdyttämiseen kuuluvat kaksi erillistä, mutta toisiaan tukevaa osiota. Nämä ovat yleinen perehdyttäminen sekä roolikohtainen perehdyttäminen. Yleinen perehdyttäminen on tavanomaisempaa kuin rooliin perehdytys. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, What is Employee Onboarding?)

Yleinen perehdyttäminen tutustuttaa perehdytettävän yrityksen kulttuuriin vahvistamalla yhteisiä piirteitä kaikkien työntekijöiden kesken asemasta riippumatta. Näitä piirteitä ovat muun muassa yrityksen historia, visio, missio sekä yleiskäytännöt, menettelytavat, suositukset ja kiellot. Yleisperehdytyksessä yritys alkaa luoda emotionaalista yhteyttä työntekijän ja yrityksen päämäärän välille kertomalla yrityksen missiosta, visiosta sekä arvoista. Kun työntekijät samaistuvat yrityksen missioon ja visioon, he tulkitsevat suhteensa yritykseen henkilökohtaisemmaksi sekä näkevät yrityksessä itselleen tulevaisuuden. Kun työntekijöiden ja yrityksen arvot kohtaavat, on epätodennäköisempää, että he alkavat etsiä itselleen työmahdollisuuksia muualta. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, What is Employee Onboarding?)

Jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa, joka määrittelee sen, mitä ja miten yritys tekee. Jokainen yrityskulttuuri on yksilöllinen ja useimmiten yrityksen sisällä voi olla kulttuurieroja eri osastojen tai tiimien välillä (Dávila & Piña-Ramírez 2018, General Onboarding.)

Roolikohtainen perehdyttäminen sisältää yksilöllisesti muokatun prosessin jokaiselle yrityksen työtehtävälle, sillä se pyrkii mukauttamaan uuden työntekijän osastoon, tiimiin, tai yksikön kulttuuriin. Tämä prosessi auttaa työntekijää omaksumaan tiedot, taidot ja käytöksen, jotka ovat tarpeellisia

tehtävän kannalta. Tehtävä on merkityksellistä hallita mahdollisimman tehokkaasti ja niin, että uusi työntekijä suoriutuu siitä odotetusti mahdollisimman lyhyessä ajassa. Yrityksen toimialasta tai koosta riippumatta jokainen tehtävä on yksilöllinen, ja työntekijän lähin esihenkilö on vastuussa tiedonsiirrosta roolikohtaisessa perehdyttämisessä.

Roolikohtainen perehdyttäminen tarjoaa työntekijälle monia mahdollisuuksia sopeutua osaston tai tiimin kulttuuriin ja menestyä työtehtävässään. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, What is Employee Onboarding?)

Yleisten ja yksilöityjen oppimiskokemusten myötä työntekijät voivat hankkia teknisiä taitoja ja pätevyksiä, joista on hyötyä uudessa työtehtävässä. Yritykset voivat tarjota oppimiskokemuksia erilaisten koulutusten muodossa. Näitä koulutuksia voivat esimerkiksi olla työpaikkakoulutukset, verkkokurssit, yrityksen sisäiset tai ulkoiset kurssit, konferenssit, mentoroinnit tai valmennukset. Kun työntekijät osallistuvat yrityksen sisäisiin tapahtumiin, kokouksiin, oppimiskokemuksiin, ulkoisiin ja sisäisiin asiakastapaamisiin tai ovat paikalla toimistolla tai epävirallisesti vuorovaikutuksessa yrityksen työntekijöiden kanssa rakentamalla suhteita esihenkilöihin ja kollegoihin, heidän yritysverkostonsa laajenee. Uusien työntekijöiden on myös tärkeää tarkkailla, kuinka esihenkilöt, kollegat ja asiakkaat kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa. Tämä auttaa työntekijöitä oppimaan kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat merkittäviä työtehtävään ja yrityskulttuuriin sopeutumisen kanssa. Avoimen ja rehellisen suhteen rakentaminen lähimmän esihenkilön tai mentorin kanssa on keskeistä lisänäkemyksien ja uuden oppimiselle. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Role-specific Onboarding.)

Yrityksen on tiedettävä, milloin perehdytykseen osallistuva uusi perehdytettävä on valmis, tulosta tuottava työntekijä. Aikajanojen suunnittelu on keskeinen osa perehdytysohjelman tekoa. Tämän takia ohjelman yksityiskohtien ymmärrys auttaa vähentämään epärealistisia odotuksia liittyen perehdytysohjelman saavutuksiin tietyssä ajassa. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction.)

Yrityksen tai organisaation täytyy lisäksi olla vastaanottavainen palautteelle perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Palautteen antaminen täytyy tehdä toivottavaksi ja luontevaksi työntekijöille. Tämä on ennakoivaa toimintaa, jotta mahdolliset perehdyttämisessä tapahtuneet virheet tai väärinymmärrykset voidaan oikaista, ennen kuin ne saavat aikaan ongelmia työyhteisön keskuudessa. (Pro Pilvipalvelut s.a.) Palautteen saamisen jälkeen yrityksen arvioidessa perehdytysohjelmansa tuloksia, kertoo se yrityksen antavan arvoa ohjelmalle. Jos yritys ei arvioi tuloksiaan, tuhlaa se tilaisuuden saada arvokasta tietoa, jota voitaisiin käyttää esimerkiksi perehdytysprosessin parantamiseen. Tulokset kertovat tiedon siitä, mitä prosessissa kannattaisi muuttaa ja mitä kannattaa säilyttää ennallaan. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, How does the company evaluate the results of the onboarding program?)

2.4 Vastuu ja tehtävät perehdyttämisessä

Perehdytyksestä on aina vastuussa linjajohto sekä uuden työntekijän lähin esihenkilö, joka vastaa perehdytyksen suunnittelun lisäksi sen toteutuksesta sekä valvonnasta. Esihenkilön on mahdollista siirtää perehdytykseen liittyviä tehtäviä toiselle työnopastajalle tai perehdyttäjälle, mutta vastuu pysyy aina esihenkilöllä linjajohdon lisäksi. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Usein on tarkoituksenmukaista antaa käytännön työtehtävien opastus ennalta sovitulle kollegalle, joka toimii tehtävässään esimerkiksi tutorina tai kummina (Liski, Horn & Villanen 2007, 12). Lisäksi tukena voi olla lähiesihenkilö tai muu kokeneempi työntekijä, joka toimii perehdytettävän mentorina. Mentoroinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa tietoa ja osaamista siirretään eteenpäin kokeneelta kokemattomalle. Kokeneempi kollega tukee, antaa neuvoja sekä edistää mentoroitavaa työnteossa. Tavoitteena on mentoroitavan kehittyminen ammatillisesti sekä työssä menestyminen. Mentorin ja mentoroitavan suhteessa avoimuus sekä molemminpuolinen luottamus ovat erityisen tärkeitä. (Tampereen kaupunki 2023.)

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluvat muun muassa työtehtävien ymmärrettävä opastaminen, ohjaus laadukkaaseen ja tuottavaan työhön, ohjaus oikeiden sekä turvallisten työmenetelmien käyttöön, kannustaminen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun itsenäisesti, sekä rakentavan palautteen antaminen. Perehdyttäjän tueksi on hyvä luoda perusteellinen muistilista, johon perehdytettävän kanssa läpikäytyt asiat voidaan kuitata tehdyiksi. (Liski, Horn & Villanen 2007, 12.) Perehdyttäessä perehdyttäjän on myös oleellista antaa toimintaohjeet poikkeustilanteiden varalle. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa sairastuminen sekä pitkät poissaolot. Lisäksi salassapitovelvollisuutta sekä luottamuksellisten tietojen käsittelyä kannattaa painottaa. (Liski, Horn & Villanen 2007, 21.)

Yrityksillä ja organisaatioilla on usein valmista tukimateriaalia, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisprosessissa. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset käsikirjat ja manuaalit, ohjeet, prosessikuvaukset, esitteet, valokuvat, videot sekä kaaviot. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Yrityksestä tai organisaatiosta riippuen käytössä saattaa olla myös erilaisia konsernimääräyksiä, henkilöstölehtiä, verkkokursseja, tai toimintakertomuksia. Uuden työntekijän tutustumista näihin materiaaleihin kutsutaan omatoimiseksi perehdyttämiseksi. (Tampereen kaupunki 2023.) Perehdytysmateriaalin päivittäminen, kehittäminen sekä ajan tasalla pitäminen on erittäin olennaista (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020).

Esihenkilön ja linjajohdon lisäksi vastuu perehdytyksen onnistumisesta on uudella työntekijällä itsellään, työntekijän oma aktiivisuus on ratkaisevassa asemassa. On tärkeää, että heti alusta asti työntekijä omaksuu oikeanlaisen näkökannan sekä työtavan, jotta uusien asioiden oppiminen helpottuu. Pelko ja jännittäminen vaikeuttavat oppimisprosessia, eikä tekeminenkään aina ole riittävä tapa sisäistää uusia työtehtäviä. Perehdytettävän on tärkeää ymmärtää, mitä asioita häneltä odotetaan kyseisessä työssä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 12).

Perehdytysprosessin tueksi on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan prosessin etenemistä. Huolellinen suunnittelu vapauttaa aikaa perehdytystilanteelle sekä toimii muistilistana. Suunnitelmassa tulee olla seurannan lisäksi myös arviointi. Tarkastelun kohteena on hyvä olla tavoitteiden saavuttaminen, suunnitelman onnistuminen, sekä mahdolliset puutteet tai korjaamista tarvitsevat asiat. On olennaista kerätä palautetta, mielipiteitä ja kokemuksia perehdytettäviltä työntekijöiltä. Palautteet ovat hyödyksi silloin, kun perehdytysuunnitelmaa kehitetään. Dokumentit on hyvä allekirjoittaa prosessin päätteeksi, ja niiden on oltava esihenkilön valvonnassa. (Työturvallisuuskeskus 2023).

Työterveyslaitoksen tuottamassa tutkimuksessa työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä tarkasteltiin nuorten työntekijöiden näkökulmasta eri työpaikoilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että monilla työpaikoilla on perehdyttämiskäytäntöjä, mutta niiden toimivuudessa on hajontaa. Sekä työntekijät että henkilöstöhallinnossa työskentelevät olivat sitä mieltä, että esihenkilöiden ja kokeneempien kollegoiden tuki perehdyttämisyksessä oli merkittävää. Kuitenkin erityisesti esihenkilön tuki perehdytysprosesseissa vaihteli suuresti eri työpaikkojen välillä. Joillakin työpaikoilla oli käytäntönä järjestää perehdyttämisen aikana tapaamisia, joissa uusi työntekijä pääsi tutustumaan esihenkilöihin, johtoon, sekä muihin työntekijöihin. Lisäksi mentorointia kokeneemman työntekijän toimesta pidettiin hyödyllisenä. Tutkimustulosten perusteella tehtiin huomio, että perehdyttämiskäytäntöjä tulisi kehittää suunnitelmallisemmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi, sekä prosessin seurantaan pitäisi panostaa. Esille nousi esimerkiksi perehdytysmateriaalin kokoaminen yhteen, jotta se olisi helposti saatavilla koko työyhteisölle. Tutkimuksen vastauksissa arvioitiin myös perehdytyksen onnistumista erilaisilla mittareilla. Näitä mittareita olivat työpaikkaan sitoutuminen, organisaation arvojen omaksunta, työtehtävien oppiminen, tuloksellinen suoriutuminen, tyytyväisyys työhön, sekä sopeutuminen työyhteisöön. (Jokisaari ym. 20–21, 29.)

Perehdyttämiseen panostaminen on panostamista työntekijöiden menestykseen, joka pitkällä aikavälillä tarkoittaa sijoittamista yrityksen tulevaisuuteen. Tehokkaat perehdytysohjelmat lisäävät ja helpottavat sekä liiketoiminnan tuloksia että työntekijöiden pysymistä yrityksessä, sillä ne keskittyvät siihen, miten työntekijät ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä sekä toivottujen tulosten saavuttamisessa. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction.)

2.5 Yhdenvertaisuus

Työnantajalla on velvollisuus kohdella kaikkia työntekijöitä sekä työnhakijoita tasapuolisesti. Tämän velvollisuuden asettavat sekä työsopimuslaki että yhdenvertaisuuslaki. Yhdenvertaisuuslain mukaisesti työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa työntekijöitä eri asemaan sukupuolisen suuntautuneisuuden, iän, kansallisen tai etnisen alkuperän, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan asian takia. (Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry s.a.)

Työnantajan on kohdeltava jokaista työntekijää tasapuolisesti, ellei poikkeaminen ole perusteltua ottaessa huomioon työntekijöiden aseman ja tehtävät yrityksessä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan minkään sellaisen syyn takia, joka ei liity työsuoritukseen. Työnantajan on täten toimittava ja ratkaistava asiat johdonmukaisesti työntekijöiden suhteen. Muodollisesta yhdenvertaisuudesta on myös huolehdittava. Samanlaisessa tilanteessa olevia työntekijöitä ei saa kohdella perusteettomasti eri tavoin, eikä erilaisissa tilanteissa olevia työntekijöitä saa kohdella perusteettomasti samoin. Jos joku yrityksen ryhmä, osasto, tiimi tai yksittäishenkilö saa edun jota toinen samanlainen ryhmä tai henkilö ei ole saanut, konkretisoi se riittävän epäoikeudenmukaisuuden. (Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry s.a.)

Yhdenvertaisuutta on edistettävä aina silloin, jos arvioinnin aikana havaitaan kehittämiskohteita tai mahdollisia ongelmia. Toimenpiteiden tulee käsittää ne syrjintäperusteet, jotka ovat merkityksellisiä työpaikalla. Yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteillä tarkoitetaan käytännönläheisiä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työpaikan yhdenvertaisuustilanteeseen. Samanlainen kohtelu ei kuitenkaan aina ole yhdenvertaista kohtelua, sillä työntekijöiden lähtökohdat ja mahdollisuudet voivat olla erilaisia. Todellisen yhdenvertaisuuden toteutus saattaa vaatia poikkeamista samanlaisen kohtelun periaatteesta, jotta heikommassa asemassa olevia ihmisiä kohdeltaisiin yhdenvertaisesti. (Työsuojeluhallinto 2018.)

Jokaisella työntekijällä on oikeus yhdenvertaiseen kohteluun työelämässään. Työelämässä tapahtuva syrjintä rajoittaa työntekijöiden oikeuksia ja mahdollisuuksia osallistua työelämäänsä. Lisäksi se on haitallista koko yhteiskunnan yhteenkuuluvuudelle sekä tehokkuudelle. Jos työnantajalla on säännöllisessä palveluksessa vähintään 30 työntekijää, edellyttää se yhdenvertaisuussuunnitelman tekemistä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a.)

Työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan kehittää osallistamalla heitä päätöksentekoon, keskustelemalla heidän kanssaan, sekä aidon viestinnän ja perusteluiden kautta (Uotila 28.2.2022). Jokainen työntekijä on työuransa ja elämänsä eri vaiheissa erilaisissa tilanteissa, mikä tulisi ottaa huomioon työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Esihenkilön omilla asenteilla on

tärkeä merkitys erilaisuuden käsittelyssä. Erilaisuutta johdettaessa on merkityksellistä, että henkilöstön erilaisuus nähdään yritykselle voimavarana ja rikkautena. Olennainen asia on, että jokaista kunnioitetaan ja arvostetaan, sekä heidän osaamisensa kehittäminen on keskiössä erilaisuuden synnyttämät elämäntilanteet huomioiden. Jokaiselle työntekijälle luodaan samanlaiset mahdollisuudet edetä urallaan, ja kaikki saavat oikeudenmukaisensa palkan tekemästään työstä. Kaikille annetaan myös mahdollisuus uraan kehittävään koulutukseen ja avoinna olevien tehtävien hakemiseen, jos heillä on sopiva tausta tehtävään. (Joki 2018, 187.)

Henkilöstöpäällikön tehtävänä on saada yrityksen esihenkilöt huomaamaan eri-ikäisten työntekijöiden tuomat vahvuudet. Esihenkilöiden täytyy ottaa huomioon ikääntyvien työntekijöiden motivaation säilyminen, sekä kiinnittää huomiota nuorempien työntekijöiden elämäntilanteisiin. On myös hyvä pohtia, kuinka varmistetaan riittävä vuorovaikutus eri-ikäisten työntekijöiden kesken, ja kuinka osaamista ja tietoa voidaan siirtää ja jakaa vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille sekä päinvastoin. (Joki 2018, 187.)

Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen auttaa ylläpitämään henkilöstön hyvinvointia sekä parantamaan työyhteisön toimivuutta. Iäkkäämpien työntekijöiden vahvuuksia ovat esimerkiksi kyky toimia yllättävissä tilanteissa, ongelmien kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä kyky yhdistellä eri tietoja. Usein iäkkäämmät työntekijät ovat todella sitoutuneita työpaikkaansa sekä uskollisia työantajalle. Sen sijaan nuorien työntekijöiden vahvuuksia ovat innostus, kiinnostus kansainvälisyyteen, erinomaiset teknologiataidot sekä fyysinen suorituskyky. Kun työyhteisössä yhdistetään iäkkäämpien työntekijöiden viisaus ja kokemus sekä nuorempien ennakkoluulottomuus ja rohkeus, voidaan nykyisen työelämän haasteisiin vastata kilpailukykyisesti. Esihenkilö- ja henkilöstötyöllä on todella olennainen rooli tämän mahdollistamiseksi. (Joki 2018, 187.)

3 Palkitseminen

Tässä teoriapohjan toisessa luvussa läpikäydään palkitsemisen määritelmä, tavat ja työsuhde-edut, palkitsemisen tavoitteet ja haasteet, sekä se, kuinka palkitsemisen liittyy liiketoimintastrategiaan.

3.1 Määritelmä

Yrityksillä on velvollisuus maksaa asianmukainen korvaus työntekijöiden työpanoksesta, jonka he antavat yritykselle. Palkka on korvaus tehdystä työstä. Näin ollen palkka on henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaista palkitsemista. Palkkaan voi sisältyä erilaisia lisiä ja bonuksia, jotka voivat liittyä suoritukseen, tulokseen, tai perustuvat aikaan. Käsitteenä palkitseminen sisältää palkan ja muut etuudet, jotka korvataan työntekijöille korvauksena heidän tekemästään työstä. (Viitala 2014, Palkitseminen).

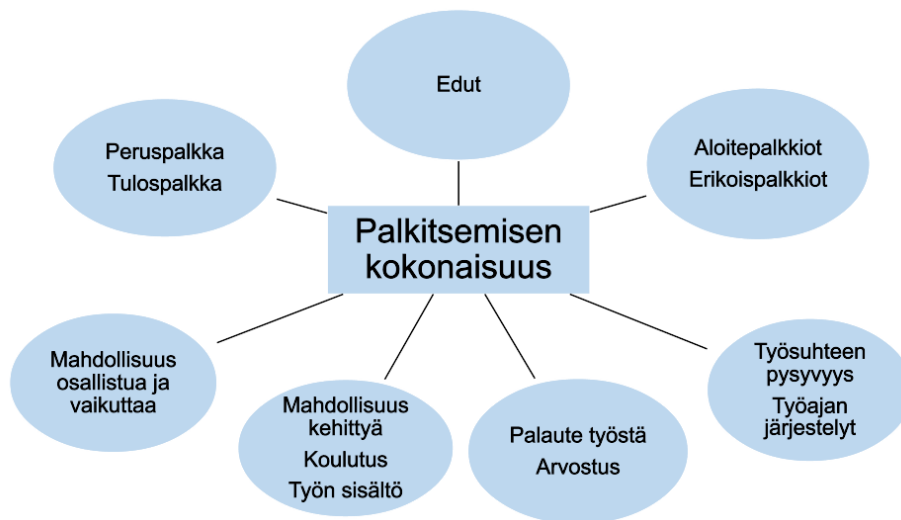
Palkitseminen luonnehditaan johtamisvälineeksi, jolla kannustetaan työntekijöitä sekä tuetaan yrityksen menestymistä. Palkitsemisella pitäisi aikaansaada henkilöstö toimimaan yrityksen arvojen sekä tavoitteiden mukaan. Silloin, kun palkitsemistavat on valittu oikein, ne tukevat yrityksen menestymistä. Palkitseminen on sitoumus, jonka avulla yrityksen toimintaa kehitetään kilpailukyvyllä ylläpitoa varten sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 108.) Lisäksi palkitseminen on vahva metodi viestiä ulospäin henkilöstölle sitä, mitä yritys pitää tärkeänä (Ylikorkala ym. 2018, 21).

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa, että saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa halutunlaisen työvoiman houkuttelemisen ja sitouttaminen, työntekijöiden innostuksen ja motivaation vahvistaminen, onnistumisten esiintuominen, hyviin suorituksiin ohjaaminen ja niistä palkitseminen, osaamisen kehittämisen edistäminen, yhteistyön ja tiedonjakamisen edistäminen ja prosessien sujuvoittaminen, tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen, sekä arvostuksen viestittäminen ja hyvästä suorituksesta palkitseminen. (Ylikorkala ym. 2018, 14).

3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan sekä aineellista että aineetonta palkitsemista, jota yritys tarjoaa koko henkilöstölleen tai jollekin tietylle henkilöstön jäsenelle vastineeksi heidän osaamisestaan, ajankäytöstä, innostuksesta ja työpanoksesta. Kokonaisuuden määrittelemisen kuuluu yrityksen johdon tehtäviin. (Ylikorkala ym. 2018, 29.) Aineellisia palkitsemistapoja ovat palkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot sekä työsuhde-edut.

Aineettomia palkitsemistapoja ovat työn sisältö, kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa asioihin työympäristön sisällä ja osallistua päätösten tekemiseen, palaute ja arvostus, sekä joustavuus työsuhteessa, kuten työajoissa. (Ylikorkala ym. 2018, 30.) Kuvassa 4 esitellään palkitsemisen kokonaisuus sen sisältöineen.



Kuva 4. Kokonaispalkitsemisen malli (mukaillen Ylikorkala ym. 2018, 36)

Peruspalkan täytyy olla perusteiden sekä prosessien mukaan sellaisella tasolla, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä siihen. Palkka toimii myös tärkeänä motivaattorina, kun palkankorotuksia mietitään, sillä se kertoo, minkälaista tekemistä yrityksessä pidetään arvossa. Palkka myös houkuttelee työnhakijoita. (Ylikorkala ym. 2018, 29.) Palkka voidaan maksaa joko rahana, luontoisetuna tai muuna palkkiona, jolla on taloudellista arvoa. Verotuksessa palkalla tarkoitetaan kaikkia palkkoja, palkkioita, sekä muita etuuksia ja korvauksia. Palkka voi määräytyä työhön käytetyn ajan, tuloksen, tai muun sovitun perusteen mukaisesti. (Kauhanen 2010, 116.)

Tulospalkkiot näyttävät suuntaa. Ne ovat keino palkita työntekijöitä heidän saavutustensa mukaisesti. Yrityksen johto voi muuttaa tulos- ja erikoispalkkioita nopealla aikavälillä, aina silloin, kun tavoitteet muuttuvat. Tulospalkkio myös kertoo yrityksen johdon mielipiteistä, millä toimenpiteillä ja tavoitteilla päästään haluttuun suuntaan. Tulospalkkiot ovat todella hyvä keino juhlistaa onnistumisia, jotka puolestaan luovat motivaatiota työntekijöissä. (Ylikorkala ym. 2018, 29.) Tulospalkkiot ovat yhteydessä ennalta määritettyihin tavoitteisiin. Palkkio annetaan silloin, kun halutut tulokset saavutetaan. Tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi esihenkilön ja alaisen keskinäisessä keskustelussa, kuten kehityskeskustelussa. Tulospalkkio voi olla joko henkilökohtainen, tai tiimi-, tai ryhmäkohtainen. Tulospalkkioiden tavoitteena on motivoida henkilöstöä tulosten saavuttamiseksi. Yrityksen on mietittävä huolella, millaisia tuloksia toivotaan ja millaisista tuloksista halutaan antaa palkkio. (Joki 2018, 172.)

Työn sisältö, sen mukauttaminen sekä kehittymismahdollisuudet ja erilaiset urapolut vetoavat työntekijöihin. Jos työ on kiinnostavaa, ja tulevaisuuden odotukset työssä innostavat, auttaa se työntekijöitä sitoutumaan työhön. Työssä viihtymisessä merkittävimpiä ovat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön, sen tekemisen tapaan sekä työajan järjestelyyn. Ne tuovat esille yrityksen johtamiskulttuuria ja ilmaisevat, kuinka suuri luotto henkilöstöön on. Vaikutusmahdollisuudet myös lisäävät työn merkityksellisyyttä ja motivoivat panostamaan yhteisiin tavoitteisiin. (Ylikorkala ym. 2018, 30.)

Yrityksen palautekulttuuri ja sen käytännöt ovat oleellinen asia yksittäisen työntekijän motivaation sekä hyvinvoinnin kannalta. Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta työstään, niin esihenkilöiltä, kollegoilta, kuin asiakkailtakin. Tämä auttaa hahmottamaan omia onnistumisia, sekä asioita, joissa olisi vielä parantamisen varaa. (Ylikorkala ym. 2018, 30.)

Palkitseminen kokonaisuuden johtaminen ei ole vaivatonta. Vaikka kokonaisuus ja perusteet olisivat suunniteltu huolellisesti, tarvitaan niiden lisäksi hyvä toteuttaminen ja lukuisia keskusteluita esihenkilöiden ja johdon kesken. Kun palkitsemisen kokonaisuus on mietitty huolellisesti ja sitä kehitetään aktiivisesti, tulee siitä strategista palkitsemista. Palkkaus- ja palkitsemisasioiden hoitaminen huolellisesti viestittää hyvästä johtamisesta. (Ylikorkala ym. 2018, 31.)

3.3 Palkitsemistavat

Taloudelliset palkitsemistavat jaetaan kahteen pääryhmään – suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoin. Suorat palkitsemiskeinot ovat rahallisia korvauksia, kun taas epäsuorat ovat muita lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Eduilla on tyypillisesti jokin taloudellinen arvo. Työntekijät saattavat kuitenkin arvostaa etuja hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen 2010, 114.)

Aineellisen palkitsemisen keinoja ovat oikeudenmukaiseksi koetun peruspalkan lisäksi tulospalkkiot sekä erilaiset lisät tai bonukset joko henkilökohtaisella tai tiimitasolla. Näkymätön taloudellinen palkitseminen koostuu lakisääteisistä eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutuksista ja vapaavalintaisista lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutuksista sekä ravinto-, auto-, asunto- ja puhelineduista. Henkilöstöllä voi olla myös mahdollisuus saada tukea harrastuksiin ja liikunnallisiin ajanvietteisiin, tai saada alennusta yrityksen omista tuotteista ja palveluista. (Joki 2018, 172.)

Taloudellisilla palkitsemisen keinoilla voidaan houkutellessa halutunlaisia työnhakijoita, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea yrityksen strategisia tavoitteita, sekä lujittaa ja määrittellä yrityksen rakennetta. Nämä kaikki tarkoitukset tukevat toisiaan. Henkilöstön ollessa motivoitunutta, yrityksen on helpompi saavuttaa asetetut strategiset tavoitteensa. Palkkauksen perustuessa työn arvoon ja vaativuuteen, on yrityksen helpompaa houkutellessa uusia työnhakijoita, motivoida nykyisiä

työntekijöitä ja säilyttää tyytyväisyys yritykseen. Aineettomilla palkitsemisen keinoilla on tärkeämpi asema strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun aineellisten palkkioiden merkittävyys heikenee. (Kauhanen 2010, 116.)

Yksittäiselle työntekijälle annettava tunnustus tai kiitos on useimmiten pienen palkankorotuksen vastine. Suomalaisissa työyhteisöissä tunnustuksia voitaisiin jaella useammin, sillä ne eivät maksa mitään. Sosiaalisilla palkkioilla palkitsemisen keinoina tarkoitetaan kiitosta, tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin, sosiaalisia suhteita, sekä statussymboleja. Statussymboleilla tarkoitetaan asioita tai ilmiöitä työyhteisössä, jotka voidaan luokitella arvoaseman merkeiksi. Tällaisia asioita ovat muun muassa toiminimike, alaisten lukumäärä, työpiste, työvälaineet, työasusteet, työaika, auto, parkkipaikka ja sen sijainti, käyntikortti, luottokortit, kulkuluvat tiloihin ja järjestelmiin, assistenttipalvelut sekä yhdistysten jäsenyydet. (Kauhanen 2010, 138.)

Työntekijöitä voidaan myös palkita omaehtoisesta osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen voi johtaa sekä palkankorotukseen että uralla etenemiseen. Haastavien työtehtävien ja uusien vastuualueiden tarjoaminen tai mielenkiintoiseen projektiin mukaan ottaminen viestittävät työnantajan arvostusta työntekijän omaa aktiivisuutta kohtaan. (Joki 2018, 172.)

3.4 Työsuhde-edut

Työsuhde-eduilla tai henkilöstöeduilla tarkoitetaan yrityksen päättämiä henkilöstölleen tarjottavia erilaisia palveluja, jotka edistävät työntekijöiden terveyttä sekä viihtyvyyttä. Henkilöstöetujen ja palveluiden laajuus liittyvät yhtenäisesti yrityksen toimialaan, omistuspohjaan, kokoon, organisaatiokulttuuriin, sijaintiin ja sen vaatimuksiin, sekä yrityksen ja yhteiskunnan taloudellisiin tilanteisiin. (Kauhanen 2010, 203.) Useimmille tarjottavista eduista Verohallitus vahvistaa vuosittain verotusarvon, josta edunsaaja maksaa veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaisesti työnantajan suorittaman ennakonpidätyksen ohella. Suurin osa kaikista työsuhde-eduista ovat työntekijälle sekä yritykselle edullisia, koska marginaalivero harvoin nousee yli 50 prosentin. (Kauhanen 2010, 114.)

Työnantajat on veloitettu järjestämään henkilöstönsä ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, joka määritellään Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383). Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat muun muassa työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, ensiavun järjestämiseen osallistuminen, terveyden vaaroista tiedottaminen sekä vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yritys voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi sairaanhoitoa, erikoislääkäripalveluja, ja muita tutkimuksia tai hoitoja. Näiden palveluiden tarjoaminen on täysin vapaaehtoista, mutta tavallisesti taloudellisesti asianmukaista. Yritys voi järjestää lakisääteisen työterveyshuollon monin keinoin. Näitä keinoja ovat joko tuottaa palvelut itse, tuottaa palvelut yhdessä

muiden organisaatioiden kanssa, ostaa palvelut terveystieteiden keskukselta tai vaihtoehtoisesti ostaa palvelut yksityiseltä lääkäriasemalta. (Kauhanen 2010, 204–205.)

Yritykselle työpaikkaruokailun järjestäminen on vapaaehtoista, jonka edellytykset yritys voi valita itse. Yleisenä tavoitteena kuitenkin on, että henkilöstölle voitaisiin järjestää mahdollisuus ruokailuun työpäivän aikana työpaikasta tai työajasta riippumatta. Jos yritys haluaa tarjota työpaikkaruokailun, se voi hoitaa sen itse, antaa henkilöstön itsensä hoidettavaksi, tai antaa ulkopuolisen yrittäjän tai yrityksen hoidettavaksi. (Kauhanen 2010, 206.)

Monet yritykset ja organisaatiot myös tukevat henkilöstönsä harrastus- ja virkistystoimintaa jollakin tavoin. Useimmiten harrastustoiminta liittyy yksilö- tai pienryhmäliikuntaan tai kulttuuritoimintaan. Varsinkin liikunnan tukeminen on tarkoituksenmukaista, jotta henkilöstö voi ylläpitää työkykyään. Harrastustoiminta lisää myös yhteenkuuluvuudentunnetta sekä antaa fyysistä ja henkistä energiaa. (Kauhanen 2010, 207.) Henkilöstöpäällikkö on useimmiten se, joka koordinoi toimintaa ja luo harrastusmahdollisuuksia. Erilaisia mahdollisuuksia ovat muun muassa tilojen antaminen henkilökunnan harrastukseen, erilainen rahallinen tukeminen tai liikuntaedun jakaminen. Liikuntaedut käyvät monenlaisiin liikuntapaikkoihin, joissa jokainen voi valita lajinsa. Yritys voi myös tarjota palvelua työntekijöille suoraan yrityksen tiloissa, esimerkiksi hankkimalla liikunnanohjaajan toimistolle määräaikoina. (Joki 2018, 172.) Virkistys- ja harrastustoiminta on silloin verovapaata, kun sitä on tarjolla koko henkilöstölle. Tässä tapauksessa tukemisen tulee olla kohtuullista rahamäärältään. Eri liikunta- ja kulttuurietujen tarjoajia on monia, joista yritys voi valita. (Joki 2018, 173.)

Useissa urheilulajeissa järjestetään erilaisia tapahtumia, kuten yritysten välisiä kilpailuja tai pelejä, joihin osallistumiset ovat hyvä tapa nostaa työntekijöiden yhteishenkeä. Myös muihin massaurheilutapahtumiin on mahdollista osallistua. Nämä osallistumiset luovat yritykselle positiivista näkyvyyttä. (Joki 2018, 173.)

Henkilöstötilaisuudet ovat koko työyhteisön yhteisiä tilaisuuksia, jotka työnantaja kustantaa sekä järjestää. Niiden tarkoituksena on kiittää ja palkita työyhteisö, kohottaa yhteishenkeä, sekä sitouttaa työntekijät yritykseen. Useimmiten tilaisuudet ovat vapaa-ajan toimintaa, eikä niihin sisälly varsinaista työhön liittyvää ohjelmaa. Joissakin tapauksissa tilaisuus voi kuitenkin olla rakennettu esimerkiksi suuren muutoksen julkistamista varten, jolloin tilaisuus antaa henkilöstölle tärkeän viestin. (Joki 2018, 173.) Yrityksien järjestämiä koko henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia ovat muun muassa pikkujoulut, vuosijuhlat, kulttuurikäynnit, illanvietot, sekä muut vuoden aikoihin liittyvät juhlat. Juhlia varten on tärkeää tehdä kustannusarvio, josta henkilöstöpäällikkö vastaa johdolle. (Joki 2018, 174.) Lisäksi yritys voi osallistua henkilöstönsä asuntoasioiden järjestämiseen halutessaan. Keskeisin muoto tästä on yrityksen omistamien asuntojen vuokraaminen henkilöstölle. (Kauhanen 2010, 204.)

3.5 Palkitsemisen tavoitteet

Palkitsemisen tavoitteena on olla houkutteleva työnantaja työnhakijoille, sitouttaa henkilöstöä, kannustaa hyviin työsuorituksiin ja kehittymiseen, sekä parantaa yhteistyötä, toiminnan kehitystä ja tuottavuutta (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 13).

Palkitsemisen tavoitteena on houkutella yritykseen halutunlaisia työntekijöitä, sitouttaa heidät, sekä säilyttää heidän motivaationsa ja innostuksensa. Kokonaispalkitsemisessa perusta muodostuu aineettomista palkitsemistavoista, kuten arvostuksesta, palautteesta, sekä mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Näillä kaikilla on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja motivaation ylläpitämisessä. Nämä aineettomat palkitsemistavat muodostavat aineellisten palkitsemistapojen kanssa palkitsemisen kokonaisuuden. (Ylikorkala ym. 2018, 36.)

Kun tavoitteena on rekrytoida halutunlaisia työntekijöitä, saada heidät sitoutumaan yritykseen, sekä pitää heidän motivaationsa korkealla, on palkitseminen kokonaisuus erityisen tehokas työkalu verrattuna pelkkään rahapalkkaan. Palkitseminen kokonaisuus viestii sitä, mitä yritys haluaa tarjota henkilöstölleen. Palkitseminen kokonaisuudesta yritysten on helppo löytää itselleen sopivat palkitsemisen muodot, ja tehdä palkitsemisesta itsensä näköisen. (Ylikorkala ym. 2018, 31.)

Sen lisäksi, että palkitsemisen tavoitteena on houkutella yritykseen sopivia ja ammattitaitoisia työntekijöitä, tavoitteena on myös pitää heistä kiinni, sekä innostaa heitä parempiin työtuloksiin. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi johdolla täytyy olla käsitys sekä nykyisen että tulevan henkilöstön toiveista. Työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden kuunteleminen on olennainen asia – myös palkitsemisen kehittäminen toteutuu paremmin, kun idea tulee työntekijöiltä eikä johdolta. (Ylikorkala ym. 2018, 41.)

Johtaminen ja palkitseminen kulkevat käsi kädessä. Jos johtaminen ei toteudu hyvin, ei palkitsemisenkaan ole hyvällä tasolla. Taitava johtaja voi kuitenkin saada huonosti toteutetun palkitsemisjärjestelmän toimimaan onnistuneesti. (Ylikorkala ym. 2018, 154.)

3.6 Palkitsemisen haasteet

Yritysten haasteena on onnistua rakentamaan sellainen työnkuva, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, jotta työntekijät kokevat oman työpanoksena sekä yrityksen ja työn tuottaman vastineen olevan balanssissa. Työntekijät odottava työltä ja työympäristöltä muitakin asioita, kuin mahdollisimman hyvää rahallista palkkaa työnteosta. Työn arvolla on keskeinen merkitys työntekijän tarpeelle kehittyä ja toteuttaa itseään. Kokonaiskuvassa rahapalkan merkityksen ja vaikutuksen välillä voi olla vaihtelevuutta. Joillekin työntekijöille työsuhteen pitkäkestoisuus ja mahdollisuudet kehittyä

ovat tärkeämpiä asioita kuin rahapalkan suuruus, ja jotkut ovat hyväksyväisempiä huonompiinkin työoloihin, jos palkkiona on kunnollinen rahallinen korvaus. (Viitala 2014, Palkitseminen.)

Aineettomien palkitsemisen keinojen haasteena on se, että työntekijät eivät välttämättä arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niistä työnantajalle aiheutuviin kustannuksiin. Johdon täytyy tuntea henkilöstönsä tarkkaan ja tunnistaa, mitä etuja arvostetaan ja mitä ei, ja mihin etuihin kannattaa panostaa. Yrityksen on myös oleellista pohtia, mistä ratkaisuista se hyötyy eniten. Esimerkiksi lakisääteistä kattavammat työterveyshuollon palvelut voivat olla erittäin hyvä sijoitus, jos sen avulla työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiset siirtyvät ja sairauspoissaolot lyhenevät. Myös liikunnan oikeanlainen tukeminen lisää työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja ennaltaehkäisee kuntoutustarvetta. (Kauhanen 2010, 120.)

Palkitsemisen kielteisiä vaikutuksia ovat muun muassa kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteen aiheuttaminen, vastuuttoman työkäyttäytymisen ja vapaamatkustamisen mahdollistaminen, osaoptimoinnin aiheuttaminen, tehokkaan työajan väheneminen, kustannuksien kasvattaminen mutta ei hyötyjen, sekä ei-toivotun organisaatiokulttuurin luominen. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

3.7 Palkitseminen liiketoimintastrategiassa

Palkitsemisen perusajatus koostuu palkitsemisstrategiasta ja palkkapolitiikasta. Strategiassa on kyse pitkän ajanjakson linjauksista, ja palkkapolitiikassa linjausten toteuttamisesta. Palkitseminen on oleellinen henkilöstöstrategian osa, joka kuuluu liiketoimintastrategiaan. (Viitala 2014, Palkitseminen.)

Palkitseminen kokoaa yhteen työlainsäädäntöön, talouteen, organisaation strategiseen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset. Siihen liittyy myös runsaasti neuvoteltavia asioita niin yksittäisten työntekijöiden, esihenkilöiden, johdon, työmarkkinaosapuolten, sekä yrityksen omistajien kanssa. Paineita ja vaatimuksia tulee sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta. Palkitsemisella voidaan kuitenkin vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitseminen ja kokonaispalkitseminen kannattavat, mutta ne eivät onnistu ilman johdon osallistuvaa ja asiantuntevaa panosta. (Ylikorkala ym. 2018, 153).

Johdon ja henkilöstöpäällikön työtehtävänä on suunnitella toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä. Työntekijöiden oikeudenmukaisen palkkauksen lisäksi muunlainen palkitseminen onnistuneesta työstä on tärkeää. Toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee yritykseen osaavia työntekijöitä, ja sitouttaa henkilöstöä. (Joki 2018, 169.)

Liiketoimintastrategian kannalta ensiksi täytyy päättää, tarkastellaanko palkitsemista olennaisena osana liiketoimintastrategiaa vai onko se ainoastaan tukijärjestelmä. Niillä yrityksillä, joissa

muutoksen tarve on suurta ja jatkuvaa, palkitseminen kuuluu osana liiketoimintastrategiaan. (Kauhanen 2010, 120.)

Vallitseva työmarkkinoiden tilanne ja tietynlaisen henkilöstön kysyntä ja tarjonta tulisi vaikuttaa siihen, millaista palkitsemisstrategiaa yrityksen tulisi noudattaa. Jos markkinoilla on pulaa työvoimasta, jota yritys tarvitsee, joutuu se silloin maksamaan suuria palkkoja ammattitaitoisen työvoiman houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Jos markkinoiden tilanne on hyvä ja halutunlaista työvoimaa on saatavilla, pysyy palkkataso matalampana. (Kauhanen 2010, 123.)

Yrityksen johto vastaa usein rahallisesta palkitsemisesta, mutta henkilöstöpäällikkö voi ideoida muita palkitsemisen keinoja. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä sekä oikeudenmukainen erityisesti silloin, kun siihen liittyy sekä taloudellista että ei-taloudellista palkitsemista. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön tulee tietää mistä, milloin, ja ketä palkitaan. (Joki 2018, 170.) Yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, mahdolliset työehtosopimukset sekä verotus kuitenkin vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti ja vapaasti palkitsemiskeinoja voidaan käyttää. Ylimmällä johdolla sekä henkilöstöhallinnolla täytyy tällöin olla tietämys ja tuntemus muun muassa yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta, yrityksen henkilöstörakenteesta ja hyvinvoinnista, työläisäädännöstä ja työehtosopimuksista, vallitsevasta työmarkkinatilanteesta, yksilö- ja yhteisöverotuksesta sekä sosiaalivakuutusasioista. (Kauhanen 2010, 109.)

3.8 Palkitsemisstrategian valinta ja suunnittelu

Yrityksen täytyy valita, millaista palkitsemisstrategiaa se haluaa harjoittaa. Strategia voi olla joko hyvin sulkeutunut tai avoin. Yrityksen täytyy myös suunnitella, kuinka säännöllisesti se tiedottaa palkitsemisstrategiastaan sisäisesti sekä ulkoisesti - avoimuudesta voi olla haittaa tai hyötyä, riippuen aina tilanteesta. (Kauhanen 2010, 121.)

Palkitsemisen täytyy tukea liiketoiminnan kehitystä, eikä rajoittaa sitä. Jos palkitseminen on suunniteltu puutteellisesti, aiheuttaa se usein muun muassa muutosvastarintaa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, jos henkilöstöllä on aihetta ajatella, että muutos pienentäisi heidän tulojaan joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Tyypillisesti muutosvastarinnan takana onkin pelko siitä, että tulojen tai kasvupolkujen kehitys estyy. Jos yrityksessä muutokset ovat jatkuvia, pitäisi palkitsemisen taten tukea sitä. Jatkuvan muutoksen toimialoilla suorituksia arvioidaankin muutamien kuukausien eikä vuoden välein. (Kauhanen 2010, 122.)

Suoritusnäkökulma tarkoittaa sitä, missä määrin palkitseminen perustuu suoriutumiseen. Kysymyksenä yrityksillä on myös se, kannustetaanko yksilöitä vai ryhmiä, vai sitäkin laajempia kokonaisuuksia, kuten osastoja. (Kauhanen 2010, 121.)

Sisäisen palkkarakenteen kannalta täytyy tietää, mihin yrityksen hierarkia perustuu, ja miten palkkaus noudattaa sitä. Kysymyksessä voi taten olla perinteinen byrokraattinen hierarkia tai vaihtoehtoisesti ydinosaamisen ympärille tehty hierarkia. Lisäksi täytyy tarkastella palkkarakennetta yrityksessä – onko se koko yrityksessä ja jokaisessa tulosityksikössä samanlainen, vai onko esimerkiksi suurkonsernien tytäryhtiöillä toimintavapaus palkkarakennetta suunniteltaessa ja toteuttaessa. (Kauhanen 2010, 121.)

Ulkoisen painoarvo tarkoittaa yrityksen oman palkkatason sijoittamista kilpailijoihin verrattaessa. Kilpailijoiden palkkatason sekä palkkausjärjestelmän tunteminen on välttämätöntä, kun kilpaillaan ammattitaitoisista työntekijöistä. (Kauhanen 2010, 121.) Yritys on koko ajan kilpailutilanteessa, ja siksi kilpailijoiden seuraaminen sekä heidän palkitsemisstrategiansa tunteminen on erittäin tärkeää (Kauhanen 2010, 122). Ulkoisen ympäristön rooli vaikuttaa palkitsemisstrategiaan merkittävästi. Keskeiset aspektit ulkoisesta ympäristöstä ovat kilpailijoiden lisäksi työvoimamarkkinan tilanne, ammattiyhdistysliike, sekä työlainsäädäntö ja verotus. (Kauhanen 2010, 122.)

Kun luodaan tehokasta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, on merkittävää tunnistaa, miten palkka- ja palkitsemiskannusteet vaikuttavat eri henkilöihin tai henkilöstöjoukkoon. Tärkeimpänä asiana kuitenkin on asian tarkasteleminen yrityksen strategian näkökulmasta ja liiketoiminnan tarpeista. Ratkaisuja tehdään monista käsiteltävistä näkökulmista. (Kauhanen 2010, 120.)

Tällä hetkellä yritysten toimintaympäristö muuttuu nopeammin ja nopeammin. Lisäksi työntekijöiden tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet ovat muutoksessa ja monimuotoisuus lisääntyy. Henkilöstöpalveluita kehittäessä täytyy olla huomioonottava ja tuottaa tai tarjota sellaista palvelua, joista on hyötyä sekä yritykselle että henkilöstölle. Yrityksen kansainvälistyessä on merkittävää huomioida Suomessa olevat ulkomaalaiset työntekijät ja ulkomailla suomalaiset. Henkilöstöpalveluiden on jatkuvasti tuettava yrityksen henkilöstöstrategiaa ja oltava osa henkilöstöpolitiikkaa. (Kauhanen 2010, 210.)

4 Henkilöstökäsikirja

Tässä opinnäytetyön luvussa havainnoidaan opinnäytetyön produktia, sen taustaa, tavoitetta, merkitystä, ja käydään läpi produktin suunnitteluprosessi sekä sen toteutus ja sisältö.

4.1 Produktin tausta ja tavoite

Henkilöstökäsikirja on tehty toimeksiantajalle ollessani työharjoittelussa yrityksessä. Henkilöstökäsikirja suunniteltiin ja tuotettiin suurimmaksi osaksi työharjoitteluni aikana, mutta se valmistui ollessani virallisessa työsuhteessa toimeksiantajalla, kun sain jatkaa työskentelyä harjoittelujaksoni jälkeen.

Henkilöstökäsikirjan tavoitteena oli koota yhteen yrityksen kaikki käytännöt, yleiset ohjeet, edut, palkitsemiset, ja työnaloitukseen liittyvät asiat. Sen on tarkoitus olla hyödyksi uusille, aloittaville työntekijöille perehdytysprosessin rinnalla sekä tavoittaa myös nykyiset työntekijät, joilla on aiemmin ollut vaikeuksia löytää tietoa yhdestä paikasta. Lisäksi tavoitteena on taata kaikkien yrityksen työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja yhdenvertaisuus, jotka ovat yhteisten käytäntöjen ja ohjeiden muodossa.

Työturvallisuuskeskus (2023) kertoo useilla yrityksillä olevan valmista tukimateriaalia, jota käytetään perehdytysprosessissa. Materiaaleina voivat toimia muun muassa erilaiset käsikirjat ja manuaalit (Työturvallisuuskeskus 2023). Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n (2020) mukaan perehdytysmateriaaleja on tärkeää päivittää, kehittää sekä pitää ajan tasalla. Tämä sama idea oli taustana opinnäytetyöni produktille. Halusimme luoda perehdytysmateriaalin, jota olisi vaivatonta pitää ajan tasalla.

Henkilöstökäsikirjalla on suuri merkitys toimeksiantajalle, sillä yrityksen yleiset käytännöt, ohjeet ja työnaloitukseen liittyvät asiat olivat sirpaleisina useissa eri tiedostoissa ja kansioissa niin Microsoft Teamsissa, kuin SharePointissäkin. Yrityksen henkilöstöhallinnon tiimi sai viikoittain kyselyitä yrityksen ohjeistuksista ja käytännöistä, sillä työntekijät eivät löytäneet tietoja. Myös perehdytysprosessin huomattiin kaipaavan selkeyttämistä ja virtaviivaisuutta. Toimeksiantajalla oli ollut projektina toteuttaa henkilöstökäsikirja jo noin puolen vuoden ajan, mutta yrityksestä ei löydetty sopivaa henkilöä, jolla olisi aikaa ja resursseja toteuttaa käsikirja.

4.2 Produktin suunnittelu

Opinnäytetyöni produkti on toiminnallinen kehittämistyö, jonka mukaan myös suunnittelu aloitettiin. Salosen, Elorannan, Hautalan ja Kinoksen (2017, 53) mukaan kehittämistoimintaan sisältyy yhteensä seitsemän vaihetta: Nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistusvaihe, ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, tulos ja tuotos -vaihe, arviointivaihe sekä viimeisenä päätös vaihe, jossa tulokset saadaan levitykseen.

Nykykäytännön kehittämistarpeet oli tunnistettu jo ennen aloittamistani yrityksessä, ja tarvetta avattiin edellisessä osiossa, kun kerroin henkilöstökäsikirjan merkityksestä toimeksiantajalle. Ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen pääsin kuitenkin mukaan intensiivisesti. Suunnittelin henkilöstökäsikirjan yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstöpäällikön kanssa, sekä konsultoin markkinoinnin työntekijää. Loimme henkilöstöpäällikön kanssa yhdessä alustavan suunnitelman sekä kävimme läpi aiheita ja ideoita, joita henkilöstökäsikirjan tulisi sisältää, ja mitkä asiat erityisesti pitäisi mainita, sekä keskustelimme käsikirjan ulkonäöstä ja kirjoitustyylistä.

Henkilöstökäsikirja on luotu englanniksi, sillä yrityksen virallinen työskentelykieli on englanti. Yrityksessä on töissä useita työntekijöitä, jotka eivät puhu suomea äidinkielenään. Henkilöstökäsikirjasta haluttiin tehdä yrityksen brändinmukainen, hieman rennommalla otteella kirjoitettu opas, jossa kuitenkin kaikki käytännöt, edut ja yleiset ohjeet tulisivat esille selkeästi ja jokaiselle saatavilla olevaksi.

Toteutusvaihe lähti hyvin pian liikkeelle ideoinnin ja suunnittelun jälkeen. Henkilöstökäsikirjan toteutus tehtiin muutamassa osassa. Suunnittelun jälkeen aloin käymään läpi valmista materiaalia, jota yrityksellä jo oli. Kävin läpi tarkempia tietoja jokaiseen käsikirjan otsikkoon ja aihealueeseen liittyen yrityksen omista, kaikille saatavilla olevista materiaaleista, ja kasasin niistä laajan kokonaisuuden. Lisäksi kokosin sanallisella tasolla olevat tiedot ja käytännöt, joista puuttui kunnollinen ohjeistus. Kokosin dokumentteja ja tiedostoja yhteen, ja etsin tarvittavien tietojen paikat sirpaleisista kansioista. Kävin materiaalit läpi ja huomasin, että jotkin asiat olivat vaikeasti ymmärrettävissä, ja päätin selkeyttää niitä käsikirjassa. Seuraavaksi lähdin miettimään niitä käsikirjan osioita, joista oli vain suullinen tai vähäinen ohjeistus, ja mietin, kuinka asiat olisi hyvä ilmaista selkeästi mutta tiedottavasti. Kirjoitin käsikirjaa osio kerrallaan, ja palasin joihinkin osioihin tarvittaessa, jos löysin lisätietoa, tai huomasin jonkin asian puuttuvan. Tuloksena ja tuotoksena oli kompakti paketti, josta jokainen yrityksen työntekijä löytää käytännöt ja ohjeistukset kätevästi.

Produktin arviointivaihe tuli myös käytyä läpi perusteellisesti. Sain käsikirjasta palautetta läpi prosessin, kun pyysin kommentteja tai tarkennuksia tekstiini, muotoiluun tai sisältöihin. Otin palautteen hyvin vastaan, ja tein muokkaukset sen mukaan, sekä annoin omia ehdotuksia tarpeen vaatiessa.

Pyysin myös opinnäytetyötäni varten yrityksen henkilöstöpäällikköä täyttämään toimeksiantajan palautelomakkeen, jonka liitin mukaan opinnäytetyöni arviointiin.

Päätösvaihe eli produktin julkaiseminen oli kiintoisaa ja olin innostunut jakamaan käsikirjan koko yrityksen käyttöön. Henkilöstökäsikirja julkaistiin koko henkilöstölle hyvin pian sen valmistumisen jälkeen. Käsikirja on nyt kaikkien löydettävissä asiantuntijayrityksen Teams-kansiosta.

4.3 Produktin sisältö

Tässä luvussa kuvaan henkilöstökäsikirjan sisällöt pääotsikoittain, sekä kerron omasta näkökulmastani, miksi ne valikoituivat käsikirjaan. Osiossa myös linkitetään tietoperustaa tuotteeseen.

Liitteessä 1 esitellään henkilöstökäsikirjan riisuttu sisällysluettelo, jotta asiantuntijayrityksen anonymitteetti säilyy.

Introduction – Johdanto

Johdannossa kuvaillaan asiantuntijayritystä, kerrotaan sen missiosta ja yhdenvertaisuusperiaatteista, sekä kuvataan työntekijöiden merkitystä yritykselle.

Johdannossa luodaan mielikuvaa yrityksestä, ja kuvaillaan sitä ja sen toimintaa erityisesti perehdyttävälle työntekijälle, joka on juuri aloittanut työskentelyn yrityksessä. Yhdenvertaisuutta halutaan korostaa sekä edistää, koska se on tärkeää. Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, What is Employee Onboarding?) mukaan yleisperhdytyksessä yritys alkaa luoda emotionaalista yhteyttä työntekijän ja yrityksen päämäärän välille kertomalla missiosta, joka johtaa siihen, että työntekijät tuntevat suhteensa yritykseen henkilökohtaisemmaksi.

Values – Arvot

Arvot -osiossa kerrotaan asiantuntijayrityksen arvoista avaten niitä laajemmin. Kuvakaaviossa on käytetty yrityksen brändiväriä. Arvoista halutaan kertoa, koska kaikki yritystoiminta perustuu niihin. Kuten Pro Pilvipalvelut (s.a) määrittelee arvotietouden, asiantuntijayritys toivoo kaikkien työntekijöiden sisäistävän yrityksen arvot, jotta työpaikalla turvallisuus ja viihtyvyys säilyvät, sekä edistävät omalta osaltaan työyhteisön yhteistyökykyä. Dávilan ja Piña-Ramírezin (2018, What is Employee Onboarding?) mukaan työntekijöiden samaistuessa yrityksen arvoihin on epätodennäköisempää, että työntekijä alkaa etsiä uutta työpaikkaa.

Why and for whom? – Miksi ja kenelle?

Miksi ja kenelle? -osiossa kerrotaan asiantuntijayrityksestä sekä työntekijöiden merkityksestä yritykselle. Kohdassa myös avataan henkilöstökäsikirjan tavoitteita ja kerrotaan, keille kaikille

käsikirja on suunnattu. Osio selkeyttää henkilöstökäsikirjan tarkoitusperiä ja sitouttaa perehdytettävää yritykseen kertomalla työntekijöiden merkityksestä.

Management board – Yrityksen johto

Tässä osiossa yrityksen johto esitellään tittelein ja valokuvin. Yrityksen johdolle halutaan antaa kasvot, ja tuoda heidät lähemmäs työntekijöitä, varsinkin silloin, jos työntekijä on uusi, eikä hän ole vielä tavannut kaikkia johtoon kuuluvia henkilöitä.

Organizational chart and teams - Yrityskaavio ja tiimit

Yrityskaavio ja tiimit -osiossa kuvataan yrityksen brändiväriyksen avulla yritys tiimeittäin. Osioista löytyy myös linkki dokumenttiin, jossa työntekijät pääsevät näkemään jokaisen yrityksen työntekijän valokuvin ja tittelein. Tämä osio esittelee perehdytettävälle uudet kollegat, joita hän ei ole vielä tavannut. Dokumentti selventää yrityksen rakennetta ja kertoo kollegoiden osaamistaustasta, josta voi olla hyötyä työntekijän tarvitessa apua johonkin tiettyyn ongelmaan. Perehdytettävä myös löytää kollegoistaan ne, joilla on samaa asiantuntemusta, kuin hänellä. Kollegoiden näkeminen auttaa perehdytettävää kokemaan itsensä työyhteisön jäseneksi sekä tuo kollegat lähemmäksi häntä. Liski, Horn ja Villanen (2007, 7) esittävät perehdytettävän ymmärtävän perehdytyksen aikana oman paikkansa työpaikalla, jolloin hänen motivaationsa kasvaa hänen hahmottaessaan kokonaiskuvan yrityksestä.

Recruitment and beginning of the employment – Rekrytointi ja työsuhteen aloitus

Rekrytointi ja työsuhteen aloitus -osiossa kerrotaan uuden työntekijän ensimmäisestä päivästä ja askeleista eteenpäin perehdytysprosessissa. Osiossa esitellään myös asiantuntijayrityksen viestintäkanavat, sosiaalinen media ja brändimateriaalit. Osioilla halutaan luoda työntekijälle selkeä ja mietitty kuva perehdytysprosessin jatkosta, jotta työntekijä ei jää yksin ensimmäisen päivän jälkeen. Osioista saa myös tärkeää informaatiota yrityksestä ja viestintäkeinoista, jotka helpottavat työnteon aloitusta. Kuten Dávila ja Piña-Ramírez (2018, Introduction) esittävät, perehdytys on merkittävä vaihe, joka yhdistää perehdytettävän yrityksen organisaatiokulttuuriin ja omaan rooliin työyhteisössä. Lisäksi heidän mukaansa perehdytysprosessi on ensimmäinen merkittävä asia, joka auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Introduction).

Employee benefits – Työsuhde-edut

Työsuhde-edut - osiossa esitellään laajasti asiantuntijayrityksen tarjoamat edut työntekijöilleen. Työsuhde-edut halutaan esitellä kattavasti ja yksityiskohtaisesti, jotta jokaisella on tiedossa, mitä etuja asiantuntijayritys tarjoaa. Kauhanen (2010, 203) kertoo, että edut ovat terveyttä ja viihtyvyyttä edistäviä, kuten tässäkin tapauksessa asiantuntijayrityksen kohdalla. Eduilla halutaan myös

sitouttaa henkilöstöä ja pitää heidät työkykyisinä. Yritys haluaa myös kertoa etuvalinnoillaan, että työntekijöitä arvostetaan ja jokaisesta huolehditaan.

Events & activities – Tapahtumat & aktiviteetit

Tapahtumat & aktiviteetit -osio kattaa kaiken asiantuntijayrityksen järjestämän toiminnan työntekijöilleen. Osiossa kerrotaan yrityksen sisäisistä juhlista, virkistys- ja harrastusmahdollisuuksista sekä kokouskäytännöistä sekä pakollisista sisäisistä koulutuksista.

Kauhanen (2010, 207) kertoo virkistys- ja harrastustoiminnan tukemista tarkoituksenmukaisena, jotta työntekijät voivat ylläpitää työkykyään. Hän kertoo myös harrastustoiminnan lisäävän yhteenkuuluvuudentunnetta työyhteisössä (Kauhanen 2010, 207.) Tämä on myös asiantuntijayrityksen tarkoituksena.

Joki (2018, 173) kuvailee henkilöstötilaisuuksien tarkoituksena olevan työyhteisön palkitseminen ja kiittäminen, sekä yhteyshengen nostattaminen ja henkilöstön sitouttaminen. Tämä on myös oleellista asiantuntijayrityksen näkökulmasta.

Dávila ja Piña-Ramírezin (2018, Role-specific Onboarding) mukaan yritykset voivat tarjota henkilöstölleen oppimiskokemusta erilaisten koulutusten muodossa. He kertovat myös, että sisäisiin koulutuksiin ja kokouksiin osallistuessaan työntekijät ovat vuorovaikutuksessa muiden yrityksen työntekijöiden kanssa, ja näin laajentavat yritysverkostoaan. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, Role-specific Onboarding.)

Rewarding – Palkitseminen

Palkitseminen -osio kattaa kaiken toiminnan, joiden johdosta yritys voi palkita työntekijän eri tavoin.

Kuten Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018, 13) kertovat, palkitsemisen tavoitteena on tehdä yrityksestä houkutteleva, sitouttaa työntekijät, sekä ylläpitää heidän motivaatiotaan, ja innostaa heitä tuloksiin. Lisäksi halutaan parantaa yhteistyötä, tuottavuutta, ja toiminnan kehitystä (Ylikorkala ym. 2018, 13). Tarkoituksena on myös viestittää henkilöstölle, mitä yritys haluaa tarjota henkilöstölleen. Kokonaisuus on valittu niin, että palkitsemisesta on tehty asiantuntijayrityksen näköinen. Osiossa tuodaan esille sekä aineellisia että aineettomia keinoja palkitseminen kokonaisuudesta. (Ylikorkala ym. 2018, 36.)

Time recording – Työajankirjaus

Työajankirjaus sisältää ohjeet työajankirjaamiseen työtehtäväluokkineen. Osiossa myös opastetaan kirjaustavat ja -ajat, sekä selvennetään asiakastyön työajankirjaamista. Lisäksi annetaan ohjeet sairaslomien ja muiden lomien kirjaamiseen, sekä kerrotaan palkkapäivästä ja palkkakuiteista.

Travel policy – Matkustuskäytännöt

Matkustuskäytännöt -osiossa selkeytetään matkustuskäytännöt, ja erotellaan sisäiset matkat asiakastyömatkoista. Osioon on myös linkitetty tarkemmat ohjeet matkalaskun tekoon.

Remote work policy – Etätyökäytännöt

Etätyökäytännöt -osiossa käydään läpi asiantuntijayrityksen etätyöskentelyyn liittyvät käytännöt. Yritys haluaa tarjota kaikille työntekijöilleen mahdollisuuden etätyöskentelyyn.

Other policies – Muut käytännöt

Muut käytännöt -osio kattaa asiantuntijayrityksen käytännöt ja ohjeet, jotka liittyvät turvallisuuteen, salassapitoon, tietosuojaan, ja eettiseen ohjeistoon.

Kaikki nämä käytännöt työajankirjauksesta muihin käytäntöihin antavat selkeät ohjeet yrityksessä työskentelyyn. Pro Pilvipalveluiden (s.a.) mukaan jokaisessa työyhteisössä työntekijöiden pitäisi pystyä oppimaan yhteiset säännöt perehdytyksen aikana sekä jatkossa noudattamaan niitä, sillä ne takaavat kaikkien turvallisuuden ja viihtyvyyden.

5 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä toiminnallisen opinnäytetyöhjeen mukaisesti. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyön kirjoitusprosessia, sekä arvioidaan omaa ammatillista oppimista.

5.1 Johtopäätökset

Produktin hyödynnettävyys tuli esille jo heti henkilöstökäsikirjan luomisprosessin aloituksessa. Toimeksiantajan oli tarkoitus hyödyntää produktia sekä arkipäivän työelämässä, sekä erityisesti uusien työntekijöiden aloituksen tukena. Hyödynnettävyys on jo nyt näkynyt jokapäiväisessä arjessa, kun perehdytettävät työntekijät tutustuvat henkilöstökäsikirjaan ensimmäisinä päivinään, ja kun yrityksessä kauemmin olleet työntekijät kysyvät joistakin käytännöistä, heidät voidaan ohjata lukemaan asiasta henkilöstökäsikirjasta. Lisäksi monet työntekijät etsivät tietoa itse suoraan henkilöstökäsikirjaa hyödyntäen.

Kun arvioidaan produktin ajankohtaisuutta, mieltäisin sen suhteellisen ajankohtaiseksi. Sen lisäksi, että henkilöstökäsikirja luotiin auttamaan yrityksessä kauemmin olleita työntekijöitä, tarkoitus oli myös helpottaa toimeksiantajan perehdytysprosessia. Perehdyttämisprosessien muutos ja murros ovat tällä hetkellä esillä muuttuneiden työskentelykäytäntöjemme takia. Erilaiset oppaat ja käsikirjat ovat oivallisia perehdytyksen tukimateriaaleja, joten monet yrityksen luovat omanlaisiaan tuotoksia. Mielestäni henkilöstökäsikirja oli erittäin ajankohtainen toimeksiantajayrityksen tarpeisiin.

Produktin tarpeellisuus oli määritelty jo ennen harjoittelujaksoni aloittamista, joten tarve henkilöstökäsikirjalle oli suuri. Oli hienoa päästä tekemään opinnäytetyönä jotakin sellaista, josta oikeasti oli hyötyä toimeksiantajalle, ja joka otettaisiin käyttöön yrityksen arjessa. Pidin myös ajatuksesta, että henkilöstökäsikirja oli suunnattu jokaiselle henkilöstön jäsenille, ei ainoastaan uusille tulijoille. Tunnistin työpanokseni ja produktin laatimisen todella tarpeelliseksi ja merkittäväksi.

Olen tyytyväinen koko produktin luomisprosessiin, sekä lopputulokseen. Mielestäni henkilöstökäsikirja on onnistunut tuotos. Näkemykseni mukaan onnistuneisuuteen vaikuttivat perusteellinen ja selkeä ideointi ja suunnittelu, sekä asiantuntijayrityksen tuki ja saatu palaute kirjoitusprosessin aikana. Lisäksi onnistuneisuuden sai aikaan se, että olin ymmärtänyt asiantuntijayrityksen kulttuurin sekä toiminta- ja viestintätavat, mikä vaikutti tekstin sujuvaan tuottamiseen. Henkilöstökäsikirjasta saamani palaute myös tukee omaa näkemystäni. Valmiista henkilöstökäsikirjasta saamani palaute johdolta ja henkilöstöpäälliköltä on ollut todella kiitettävää ja rohkaisevaa. Sain hyvää palautetta kokonaisuuden hahmottamisesta, aktiivisuudesta ja itsenäisyydestä, sekä yrityksen toimintatapojen ja kulttuurin ymmärtämisestä. Yrityksen henkilöstöltä saatu palaute on myös ollut todella

myönteistä. Olen saanut erinomaista palautetta sekä yrityksessä pitkään olleilta työntekijöiltä että erityisesti uusilta, aloittavilta työntekijöiltä. Se, että kaikki ohjeet ja käytännöt löytyvät samasta paikasta, on helpottanut työnaloitusta ja perehdytysprosessia huomattavasti.

Opinnäytetyöni produktilla on todella hyvät jatkojalostamismahdollisuudet. Henkilöstökäsikirja on käytännöllinen produkti, jota on myös helppo mukauttaa ja sen sisältöä voidaan päivittää. Tulevaisuudessa tarkoituksena onkin päivittää ja muokata käsikirjaa yrityksen tarpeiden ja mahdollisesti muuttuvien käytäntöjen mukaisesti. Muuttuvat käytännöt voivat tulla joko yrityksen sisältä tai ulkoa. Henkilöstökäsikirjan päivittäminen tulee olemaan myös yksi vakituisista työtehtävistäni, kun jatkan yrityksessä työskentelyä. Olemme myös keskustelleet asiantuntijayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa, että produktin pohjaa voidaan käyttää tulevaisuudessa muiden käsikirjojen laatimiseen. Käsikirjat voivat liittyä muihin sisäisiin asioihin tai käytäntöihin, joiden ohjeistusta asiantuntijayritys haluaa selkeyttää henkilöstölleen.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi hitaasti, mutta päämäärä ja produktin selkeys helpottivat tekoprosessia. Käytin paljon työtunteja henkilöstökäsikirjan suunnitteluun sekä luomiseen. Kuitenkin samanaikaiset muut työtehtävät työharjoittelussa asiantuntijayrityksessä veivät minulta aikaa henkilöstökäsikirjalta. Olen kuitenkin tyytyväinen valmiiseen lopputulokseen saamani kiitettävän palautteen vuoksi. Olen myös tyytyväinen siihen, että sain opinnäytteen aiheen toimeksiantona, mutta silti vapaat kädet sen toteuttamiseen. Sain kuitenkin riittävästi tukea ja palautetta asiantuntijayritykseltä produktin tekoprosessin aikana. Toimeksianto vaati yhteistyökykyä sekä hyviä kommunikaatiotaitoja, jotka hallitsin jo ennen prosessin alkua.

Opinnäytetyön aloittaminen tuntui hieman hankalalta aluksi, mutta suunnitelman teko selkeytti mieltä ja ohjasi minut haluamaani suuntaan. Hyväksyin jo suunnitelmaa tehdessäni, että aikataulu ei välttämättä pitäisi, ja suunnitelmaan voisi tulla muutoksia. Vaikka näin kävi, sain pidettyä prosessia yllä, vaikka opinnäytetyöni ei edennytäkään suunnittelemassani aikataulussa.

Huomasin opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana, että motivaatio kasvoi, mitä enemmän sain tekstiä riveille. Ajattelin, että tietoperustan kirjoittaminen olisi opinnäytetyön hankalin osuus, mutta alkuun päästyäni kirjoitus tuntuikin helpolta. Minulla oli paljon lähteitä erilaisissa muodoissa, ja halusin käyttää myös ulkomaisia lähteitä. Käytin aikaa myös kaavioiden tekoon, ja kiinnitin huomioita oikeinkirjoitukseen.

Tietoperustan tuottamisen jälkeen huomasin yllätyksekseni, että oma pohdinta ja produktin liittäminen tietoperustaan tuntuivat kaikista hankalimmilta asioilta opinnäytetyössä.

Opinnäytetyöprosessin aikana tietoni perehdyttämisestä, palkitsemisesta ja yhdenvertaisuudesta syventyivät, erityisesti lainsäädännön ja erilaisten keinojen osalta. Opin paljon myös tiedonhausta, paransin lähdelukutaitojani, sekä palautin itsevarmuuteni tekstin kirjoittajana.

Parantamisen varaa opinnäytetyöprosessissa olisi ollut aikataulussa pysyminen sekä myös koko kirjoitusprosessin aiempi aloittaminen. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, kuinka prosessin loppupuolella sain edistettyä työtä tehokkaasti, mutta laadukkaasti. Kokonaisuudessaan koen, että kirjoitusprosessi ja produktin luominen kehittivät taitojani kirjoittajana, sekä ne antoivat minulle paljon ammatillisessa merkityksessä. Olen varma, että prosessista on ollut hyötyä valitsemallani uralla henkilöstöhallinnon parissa ja odotankin innolla, kuinka työurani jatkuu asiantuntijayrityksessä, muun muassa henkilöstöhallintoa kehittäen.

Lähteet

Antola M., Krans-Bredenberg M., Luukkanen T., Ojanperä K., Rauramo P., Tolvanen M. ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN – keskeinen lainsäädäntötutuksi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Esihenkilöiden-perehdyttaminen.pdf>. Luettu: 29.10.2022.

Dávila N., Piña-Ramírez W. 2018. What Works in Talent Development: Effective Onboarding. Association For Talent Development. Alexandria, Virginia, USA. E-kirja. Luettu: 23.1.2023.

Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa. E-kirja. Luettu: 3.1.2023.

Jokisaari M., Toppinen-Tanner S., Wallin M, Varje P., Hakanen J., Vuori J. Nuorten työntekijöiden sosialisatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työterveyslaitos, Työympäristötutkimuksen raporttisarja nro 67. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden%2c%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y.\)%27](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20sosialisatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden%2c%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y.)%27). Luettu: 29.10.2022.

Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.1.2023.

Kostamo P., Airaksinen T. & Vilkkä H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.3.2023.

Kuepers J. 2022. Click Boarding. What is Onboarding? How has It Changed? Luettavissa: <https://www.clickboarding.com/what-is-onboarding/>. Luettu: 4.11.2022.

Liski M., Horn S., Villanen M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 27.10.2022.

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys. Luettavissa: <https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetuslalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>. Luettu: 27.10.2022.

Pro Pilvipalvelut s.a. Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. Luettavissa: <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>. Luettu: 28.10.2022.

Sinevaara-Niskanen H. 2011. Haastattelut menetelmänä ja aineistona. Luentosarja: Laadullisen tutkimuksen suuntauksat. Lapin yliopisto. Luettavissa: <https://www.ulapland.fi/loa-der.aspx?id=1ae5e5a1-4544-4025-97f8-9e06ed227325>. Luettu: 17.3.2023.

Tampereen kaupunki 2023. Perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Luettavissa: https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf. Luettu: 27.10.2022.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työsuojeluhallinto 2018. Työsuojelu.fi työpaikkatiedote 9/2018. Työntajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Luettavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/899621/Tyopaikkatiedote_9_2018/. Luettu: 10.1.2023

Työturvallisuuskeskus 2023. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Luettu: 28.10.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uotila, T. 28.2.2022. Palkitseminen innovaatiokulttuurin välineenä. E-SIGNALS. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/palkitseminen-innovaatiokulttuurin-johtamisen-valineena/#87d87cd0>. Luettu: 10.1.2023.

Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.1.2023.

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry. Tietopankki työsuhteesta: Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Luettavissa: https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo?gclid=EAlaIQobChMI4vW9_-XN-gIViqSyCh3LMwAuEAAYASAAEgLULPD_BwE. Luettu: 10.1.2023

Ylikorkala A., Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman K. 2018. KOKONAISPALKITSEMISEN JOHTAMINEN – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.1.2023.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/tyoelama>. Luettu: 10.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökäsikirjan riisuttu sisällysluettelo

Contents

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCTION..... | 3 |
| 2. VALUES..... | 4 |
| 3. WHY AND FOR WHOM? | 4 |
| 4. MANAGEMENT BOARD | 4 |
| 5. ORGANIZATIONAL CHART AND TEAMS | 5 |
| 6. RECRUITMENT AND BEGINNING OF THE EMPLOYMENT | 5 |
| 7. EMPLOYEE BENEFITS | 8 |
| 8. EVENTS & ACTIVITIES | 11 |
| 9. REWARDING..... | 14 |
| 10. TIME RECORDING | 16 |
| 11. TRAVEL POLICY..... | 19 |
| 12. REMOTE WORK POLICY | 19 |
| 13. OTHER POLICIES..... | 20 |