

Henkilöstökäsikirja

Käsikirjan laatiminen – Henkilöstökäytännöt yksiin kansiin

Suvi Iso-Kuusela



Tekijä(t) Suvi Iso-Kuusela	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstökäsikirja	Sivu- ja liitesivumäärä 24 + 49
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli laatia sähköinen henkilöstökäsikirja. Henkilöstökäsikirja on eräänlainen opas, jonka tarkoituksena on tuoda avoimesti ja käytännölläheisesti henkilöstöpolitiikkaa ja muita toiminnan ohjeistuksia henkilöstön tietoon. Laaditut politiikat perustuvat yhtiön strategiaan, ja kyseisillä linjauksilla halutaan varmistaa yrityksen arvojen vaaliminen sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu kaikessa toiminnassa. Lopputuloksena syntyi henkilöstökäsikirja, joka kokosi yksiin kansiin kaikki oleelliset henkilöstöpolitiikat, henkilöstöä koskevat toimintaohjeistukset, säännöt sekä ohjeet. Työn toimeksiantajana on kiinteistöalalla toimiva asiantuntijapalvelukonserni.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään käsikirjan laatimisessa huomioon otettaviin askelmerkkeihin sekä käytetyn kielen ja muotoilun merkitykseen lopullisessa tuotoksessa, jonka pohjalta henkilöstökäsikirja luodaan toimeksiantajayrityksen käyttöön. Työn laatimisen näkökulmassa on pyritty ottamaan huomioon HR:n rooli johtamisen sekä esimiestyön tukena ja työ on rajattu puhtaasti henkilöstöasioihin. Kirjallisuuden lisäksi produktin työssä on hyödynnetty opinnäytetyön tekijän kokemukseräisiä tietoja sekä benchmarkingmenetelmää, jotka yhdessä toimeksiantajayrityksen toiveiden kanssa muodostivat henkilöstökäsikirjaan valitun sisällön.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin ja saatettiin valmiiksi alkuvuoden 2020 aikana. Maaliskuussa Suomessa puhjennut koronavirusepidemia aiheutti muutoksia produktin toteutusmuotoon ja aikatauluun. Haasteista huolimatta työ saavutti sille asetetut tavoitteet hyvin. Valmis henkilöstökäsikirja toimii henkilöstön ohjenuorana kaikessa henkilöstöön liittyvässä toiminnassa ja se vaalii toimeksiantajayrityksen arvojen mukaisia toimintatapoja sekä periaatteita. Käsikirjan toteutusmuoto mahdollistaa myös sen kehittämisen yrityksen mukana.</p>	
Asiasanat Henkilöstökäsikirja, käsikirjan laatiminen, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöopas	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa ja lähtökohdat.....	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	2
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.4	Opinnäytetyön suunnitelma.....	5
2	Henkilöstökäsikirjan koostaminen.....	7
2.1	Henkilöstökäsikirjan tarkoitus.....	7
2.2	Henkilöstökäsikirjan hyödyt eri henkilöstöryhmille.....	8
2.3	Käsikirjan suunnitteleminen ja sisällön määrittäminen.....	9
2.4	Käsikirjan muotoilussa huomioon otavat asiat.....	11
2.5	Intra sähköisen henkilöstökäsikirjan alustana.....	12
3	Henkilöstökäsikirjan laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin.....	14
3.1	Kohderyhmän tehokas tavoittaminen.....	14
3.2	Henkilöstökäsikirjan suunnitteleminen henkilöstö keskiössä.....	15
3.3	Henkilöstökäsikirjan muotoilu ja ulkoasu.....	16
3.4	Informoivan henkilöstöoppaan rakenne ja sisällölliset valinnat.....	17
4	Pohdinta.....	22
4.1	Lopputulos ja jatkokehitys.....	22
4.2	Oman oppimisen arviointi.....	23
	Lähteet.....	25
	Liitteet.....	27
	Liite 1. Toimeksiantajayrityksen Henkilöstökäsikirja.....	27

1 Johdanto

Tässä produktityyppisessä opinnäytetyössä luon henkilöstökäsikirjan yrityksen käyttöön. Toimeksiantajana toimii kiinteistöalalla toimiva asiantuntijapalvelukonserni ja yrityksen pyynnöstä en mainitse toimeksiantajan nimeä tässä opinnäytetyössä. Johdannon ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa kerron opinnäytetyön taustan ja lähtökohdat sekä esittelen työn kohdeorganisaation. Kolmannessa alaluvussa käyn läpi opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset. Viimeisessä alaluvussa esittelen opinnäytetyön suunnitelman.

1.1 Taustaa ja lähtökohdat

Henkilöstötyön moninaisuus on aina kiinnostanut minua. Nykypäivänä HR-ammattilaiselta vaaditaan laajojen asiayhteyksien hallintaa, ja työkenttä voi jakaantua esimerkiksi työsuhteen elinkaaritapojen ohjaamaan hallinnolliseen henkilöstötoimintaan, asiantuntijapalveluihin ja neuvontaan, HR-prosessien ja organisaation kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun ja täytäntöönpanoon sekä HR-tietojärjestelmien käyttöön ja kehittämiseen. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että HR-asiantuntijan tehtävänä on toimia johdon sekä esimiestyön tukena. Hänen tavoitteenaan on tyytyväinen, työhönsä sitoutunut, kehitys- ja muutoshaluisen henkilöstö, jonka yhteisenä päämääränä on yrityksen toiminnan jatkuminen menestyksekkäänä. Yrityksen johto näyttää suunnan ja kantaa vastuun liiketoiminnasta sekä henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuista. HR puolestaan tukee johtoa henkilöstötyön eri osa-alueiden lisäksi luomalla toimintatapoja ja -malleja, joissa on otettu huomioon niin liiketoiminnan visio kuin strategian toteuttaminenkin. (Hunter, Saunders, Boroughs & Constance 2016, 21–22, 49; Joki 2018, 16–20; Moisalo 2011, 87–88; Viitala 2013, 26–27.)

Näistä henkilöstöön liittyvistä, strategian viitoittamista toimintatavoista ja -malleista voidaan käyttää nimitystä henkilöstöpolitiikka tai henkilöstökäytännöt. Yhtenäiset henkilöstökäytännöt ovat jokaisen menestyvän yrityksen peruspilareita, ja siksi onkin tärkeää, että johdon näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä ja toteuttamisesta ohjaavat jokaisen työntekijän päivittäistä tekemistä (Joki 2018, 18–20; Viitala 2013, 24–26). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantona syntyvässä produktissa koostan yhteen kaikki työsuhteen elinkaaren kannalta oleelliset henkilöstöpolitiikat ja toiminnan ohjeistukset, sillä käytäntöjen yhtenäistämiseksi ja avoimuuden lisäämiseksi on nähty loistava tilaisuus. Moisalon (2011, 412) mukaan uusi HR-toimintatapa edellyttää läpinäkyvyyttä, esimiehen tukea, yksilöllisyyden kunnioittamista sekä eettisyyttä. Tämä lause sekä ihmisläheinen suhtautuminen ovatkin ohjanneet henkilöstökäsikirjan kirjoitustyötä. Tavoitteena on ollut tuottaa käytännönläheinen ja selkeä materiaali, jonka ydinasiat jokainen työntekijä ymmärtää samalla tavalla. Näin henkilöstöjohtamisen pyrkimykset eivät jää toteutumatta vaikeaselkoisen ohjeistuksen takia (Moisala 2011, 220; Viitala 2013, 20–21).

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Toimeksiantajana toimiva yritys on kansainvälinen asuntojen, kiinteistöjen ja toimitilojen välitykseen sekä hallintaan erikoistunut asiantuntijapalvelukonserni, jossa työskentelee noin 2 000 työntekijää. Yrityksellä on Suomessa viisi tytäryhtiötä, jonka lisäksi sillä on kaksi tytäryhtiötä ulkomailla. (Yritys 2020a.)

Toimeksiantajayritys on konsernin emoyhtiö, jonka palveluksessa työskentelee 67 työntekijää. Emoyhtiö tarjoaa hallinnon ja tukitoiminnat myös tytäryhtiöille. Konsernin visio on luoda parempaa asumista ja kiinteistövarallisuutta asiakkailleen, ja sen strategian tukipilarit ovat kasvu, asiakaskokemus ja kilpailukyky. Kasvua haetaan maantieteellisillä painotuksilla, rekrytoinneilla sekä liiketoimintajärjestelyillä ja yritysostoilla. Asiakaskokemus rakentuu asiakaslähtöistä kulttuuria juurruttamalla, henkilöstön kouluttamisella sekä toimintamalleja uudistamalla. Kilpailukyvyyn takaavat vahvat brändit, tulevaisuuden työkalut sekä ihmisten ja prosessien hyvä johtaminen. (Yritys 2020b.)

Työelämässä muutokset aiheutuvat ulkopuolisista syistä, joita voivat olla esimerkiksi yrityskauppa tai lainsäädännön muuttuminen (Moisala 2011, 229). Vuosien 2015–2020 aikana toimeksiantajayrityksessä on tehty lukuisia yritysjärjestelyjä, joiden yhteydessä on yhdistettävä valtava määrä järjestelmiä, käytänteitä, politiikkoja ja kulttuuria. Tällaisessa tilanteessa on tasapainoiltava erilaisten odotusten välillä ja vaalittava myös omaa kulttuuria. Siksi on tärkeää voida varmistaa, että organisaatioiden laajetessa yritysostojen seurauksena kaikilla on yhtäläinen tieto ja vaikutusmahdollisuudet (Juholin 2017, 120). Toimiva työyhteisö edellyttää toimivaa tiedonkulkua. Kahden yrityksen sulautuessa yhteen on normaalia, että työntekijöille syntyy huolta omista töistä sekä osaamisesta. Tähän voidaan vaikuttaa huolehtimalla avoimesta viestinnästä. Työntekijöiden tulisi saada kaikki sellainen tieto, joka on merkityksellistä heidän työnsä kannalta (Joki 2018, 190).

Integraatiovaiheessa on tärkeää, että ostetun yrityksen arki pyörii samalla tavalla kuin ennen yrityskauppaakin. Integraation jälkeen alkaa sopeutuminen omaan työhön ja työympäristöön, ja työntekijöiden ajatukset keskittyvät enemmän käytännön asioihin, kuten loomiin, omaan työpisteeseen sekä työväliseisiin. HR:n roolina on muun muassa tunnistaa riskejä ja niiden kustannusvaikutuksia, konsultoida työsopimusneuvotteluissa, viestiä henkilöstöasioista, tukea esimiehiä ja poistaa epävarmuutta henkilöstöltä sekä tukea heitä sujuvassa integroitumisessa uuteen ympäristöönsä.

Toimeksiantajayrityksessä HR on tukifunktio, joka auttaa yhdessä markkinoinnin ja viestinnän, talouden ja hankinnan, IT:n, liiketoiminnan kehityksen sekä lakiosaston kanssa

tytär-yhtiöitä saavuttamaan mahdollisimman hyvän tuloksen. Samalla HR tukee henkilöstöjohtamisessa muita tukifunktioita ja tarjoaa tarvittaessa yritysosto-osaamistaan liiketoimintajohdon käyttöön.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjeistämistä tai järjestämistä. Lopputuotoksena syntyy aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja tai ohjeistus. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Yhtenäiset henkilöstökäytännöt ovat menestyvän yrityksen kivijalka. Viestintävajeen vuoksi riskinä on kuitenkin erityisesti yritysostojen yhteydessä, että aiheet lähtevät elämään omaa todellisuuttaan, jollei niihin puututa oikea-aikaisesti ja oikealla sisällöllä (Moi-salo 2011, 32). Lukuisten yritysjärjestelyiden loppuun saattamisen myötä HR-osastolla havaittiin tarve henkilöstökäsikirjalle/-oppaalle, johon olisi koottu käytännönläheisesti kaikki tärkeimmät henkilöstöpolitiikat ja toimintaohjeet. Tästä tarpeesta syntyi toimeksianto tälle opinnäytetyölle. Produktina syntyvä henkilöstökäsikirja toimii oppaana toimeksiantajayrityksen henkilöstöasioissa ja sisältää yhteenvedon tärkeimmistä henkilöstöön liittyvistä asioista. Sen tarkoitus on tuoda avoimesti ja käytännönläheisesti henkilöstöpolitiikkaa ja muita toiminnan ohjeistuksia henkilöstön tietoon sekä hyödyttää päivittäistä työskentelyä voimassa olevaa lainsäädäntöä mukailamalla. Kirjoitusasun tulisi olla pääsääntöisesti epävirallinen sekä mukaila myönteistä tyyliä ja muotoa. Henkilöstökäsikirja voi osaltaan edistää myös myönteisen työnantajamielikuvan kehittymistä, minkä vuoksi se sisältää myös työntekijän kannalta merkittävimmät edut ja joustot.

Tällä hetkellä jokaisella toimeksiantajan konserniyhtiöllä Suomessa on omat intransa. Tavoitteena on luoda sähköinen henkilöstökäsikirja kaikkien työntekijöiden käyttöön selkeyttämällä ja yhtenäistämällä jo olemassa olevia käytänteitä. Näin kullekin ohjeistukselle ja politiikalle saadaan yksi oikea versionsa sekä päästään eroon käytännön ongelmasta, kun samaa viestiä ei enää tarvitse viedä viiteen eri paikkaan. Projekti tarjoaa tilaisuuden myös mahdollisten puutteiden täydentämiselle. Sähköinen toteutusmuoto mahdollistaa käsikirjan jatkuvan päivittämisen esimerkiksi lainsäädännön muuttuessa ja organisaation toiminnan kehittyessä sekä takaa sen helpon saavutettavuuden. Toteutuksessa pyritään selkeään, ytimekkääseen ja informatiiviseen kokonaisuuteen, josta asiat löytyvät vaivatta. Haja-naisten ohjeistusten harmonisointi ja kokoaminen yksiin kansiin mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn, helpottaa esimiestyötä sekä parhaimmillaan sujuvoittaa toimintaprosesseja.

Siinä missä esimiestyöhön liittyy paljon niin sanottuja annettuja tekijöitä, on myös HR-ammattilaisen osattava hallita laajaa kokonaisuutta. HR-osaaminen pitää sisällään laajan kokonaisuuden, johon ei ole virallista määritelmää. Osaamisen lisäksi hyvä henkilöstöjohtaminen vaatii selkeitä toimintatapoja ja käytäntöjä, joista osa määrittyy työlainsäädännön mukaisesti, osa pohjautuu toimialan käytäntöihin ja osa on organisaation omia henkilöstöpoliittisia linjauksia. HR-osaamiseen yhdistyy liiketoiminnan tarpeiden ja työlainsäädännön lisäksi inhimillinen näkökulma, jolloin HR-tehtävissä joudutaan tasapainottelemaan eurojen, pykälien ja tunteiden välillä. Onnistuakseen on oltava tietoinen oman organisaation odotuksista, ja on arvokasta osata tuottaa palveluja, joita koko organisaatio todella tarvitsee. HR-osaaminen näkyy haluna kehittää käytäntöjä ja työkaluja siten, että ne mahdollistavat hyviä palveluja ja käyttökokemuksia, sekä tahtona kehittää organisaation kulttuuria. (Hyppänen 2020, 1–5.) Tästä syystä aihe on ammattialani näkökulmasta kiinnostava, ja opinnäytetyön laatijana minua motivoi eritoten aiheen työelämälähtöisyys ja henkilökohtainen yhteys työyhteisöön. Toivon, että lopputuotos koetaan aidosti hyödylliseksi.

Henkilöstökäsikirja keskittyy puhtaasti olennaisiin henkilöstöasioihin ja politiikkoihin, jotka kuuluvat HR:n vastuualueelle. Opinnäytetyön tiukan aikataulun sekä lukuisten käytänteiden yhdistämis- ja arviointitarpeen, yrityksen kansainvälisyyden ja tietoteknisten asioiden vuoksi käsikirja on tässä vaiheessa rajattu koskemaan ainoastaan toimeksiantajan emoyhtiön työntekijöitä ja maantieteellisenä rajauksena on Suomi. Henkilöstökäsikirja ei sisällä yksityiskohtaisia selityksiä tai perusteluja yhtiön kunkin henkilöstöpolitiikan ja menettelytavan takana. Toimeksiantajan toiveesta valittuna alustana henkilöstökäsikirjalle toimii yhtiön intra (Sharepoint), ja käsikirjassa noudatetaan yhtiön graafista ohjeistusta. Sähköinen toteutusmuoto mahdollistaa hyperlinkkien luomisen, minkä vuoksi olen jättänyt yritysesittelyn, historian, strategian ja muut vastaavat tunnuspiirteet käsikirjan ulkopuolelle. Yhtiön intrassa on jo edellä mainituista asioista omat osa-alueensa, joiden päivittäminen on muiden tukifunktioiden vastuulla.

Koska opinnäytetyön toimeksianto tuli HR-yksiköltä, työn laatimisessa on mielestäni tarpeen huomioida modernit HR-työn vaatimukset sekä se, millä tavoin johtamisen ja esimiestyön tukemiseen voidaan tuoda lisäarvoa. Aiheen laajuuden vuoksi olen rajannut näkökulman nimenomaan erilaisiin yleisesti käytössä oleviin politiikkoihin ja sellaisen materiaalin tuottamiseen, jota esimiehet voivat hyödyntää päivittäisjohtamisessa. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu henkilöstökäsikirjan laatimisessa huomioon otettavista asioista aina sen tarkoituksesta sisällön määrittämiseen ja muotoiluun asti. Oleellista on siis se, kuinka käsikirja laaditaan oikeaoppisesti, ja mitä manuaalin kirjoittamisessa tulee ottaa huomioon. Tämän jälkeen käyn lyhyesti läpi intranetin hyötyjä sisäisen viestinnän kanavana sekä intranetin suunnittelussa huomion arvoisia asioita. Tietoperustan valinnalla halusin

perustella tiedonsaannin merkityksen henkilöstön arvojen mukaisessa päivittäistyöskentelyssä sekä sähköisen henkilöstökäsikirjan alustan valinnan, vaikka aihetta on rajattu merkittävästi.

Lähdemateriaalin valinnassa olen pyrkinyt hyödyntämään maksimissaan viisi vuotta vanhaa aineistoa sen ajantasaisuuden vuoksi, mutta olen käyttänyt myös tätä vanhempia teoksia. Lähteitä valitessani olen pyrkinyt arvioimaan kriittisesti niiden luotettavuutta. Eritoten vanhemmassa materiaalissa olen kiinnittänyt huomiota teoksen tekijän asiantuntijuuteen, koulutukseen, julkaisujen määrään sekä uskottavuuteen. Oppaissa käsikirjan tekijälle käsikirja laaditaan pääsääntöisesti painoversiona kansioon, mutta sisällön, käytetyn kielen ja muotoilun sekä rakenteen suhteen on annettu hyviä vinkkejä, jotka sopivat hyvin sähköisenkin version toteutukseen. Käsikirjan sisällöllisissä valinnoissa olen hyödyntänyt myös benchmarking-menetelmää. Tässä opinnäytetyössä olen tehnyt vertailuanalyysiä muun muassa vuonna 2019 maailman parhaiden yritysten listalle valittuihin Ciscoon (sijoitus 1) ja Adecco Groupiin (sijoitus 11) (Great place to work 2020). Työssä benchmarkatut käsikirjat ovat vapaasti saatavilla internetistä.

1.4 Opinnäytetyön suunnitelma

Opinnäytetyöprosessi käynnistettiin nopealla aikataululla heti alkuvuodesta 2020, sillä tavoiteltu valmistumisaikatauluni oli selvillä. Tuolloin ilmoittauin opinnäytetyöprosessiin, sain toimeksiannon toiminnalliseen työhön ja toimeksiantosopimus allekirjoitettiin. Ehdin vielä tammikuun aikana laatia opinnäytetyösuunnitelman ja saada sille hyväksynnän oppilaitokselta, jonka jälkeen pääsin työstämään varsinaista opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aikataulu on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu

Ajankohta	Tehtävä
Tammikuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Toimeksianto yritykseltä, aiheen hyväksyttäminen ammattikorkeakoulussa ja toimeksiantosopimuksen allekirjoittaminen • Opinnäytetyötoteutuksen kick-off • Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen ja esittäminen
Helmikuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Lähdemateriaaliin tutustuminen ja teoriapohjan kirjoittaminen • Alustava runko henkilöstökäsikirjalle • Empiirisen osuuden aloittaminen
Maaliskuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Teoriapohjan valmiiksi saattaminen, empiirisen osuuden kirjoittaminen • Johdannon kirjoittaminen • Henkilöstökäsikirjan kirjoittaminen
Huhtikuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökäsikirjan kirjoittaminen valmiiksi ja luovuttaminen toimeksiantajalle • Opinnäytetyöraportin viimeistely ja palauttaminen
Toukokuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Kypsyysnäyte • Opinnäytetyön julkaisu ja muut tarvittavat tehtävät valmistumista varten
Kesäkuu 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Valmistuminen

Maaliskuussa 2020 maailmanlaajuisesti pandemiaksi julistettu COVID 19 -virus aiheutti mittavia toimenpiteitä myös Suomessa. Oppilaitosten ja kirjastojen sulkemisen myötä lähdemateriaaliin kiinni pääseminen oli ainoastaan internetin varassa. Vierailut toimeksiantajayritykseen rajoittuivat, ja henkilöstökäsikirjan toteuttaminen viivästyi alkuperäisestä aikataulutuksestani. Ammattikorkeakoulu myönsi kuitenkin viimeistään kesäkuussa valmistuville opiskelijoille kolme viikkoa lisäaikaa opinnäytetyön raportin palauttamiselle, minkä ansiosta valmistuminen tapahtuu kuitenkin ajallaan.

2 Henkilöstökäsikirjan koostaminen

Tässä luvussa käsittelen henkilöstökäsikirjan laatimisprosessin ja paneudun siihen, miksi sellainen kannattaa luoda. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa kerron henkilöstökäsikirjan tarkoituksesta ja sen merkityksestä eri henkilöstöryhmille. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa käsittelen käsikirjan suunnittelemista ja sisällön määrittelemistä sekä muotoilussa huomioon otettavia seikkoja. Lopuksi käsittelen intraa sähköisen toteutusmuodon alustana.

2.1 Henkilöstökäsikirjan tarkoitus

Ihmiset tarvitsevat myös työelämässä toiminnalleen tarkoituksen ja siksi jokaisen työntekijän on tärkeää tietää, mikä hänen roolinsa on yrityksen menestyksen tiellä sekä mitä häneltä odotetaan (Joki 2018, 18–20). Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi ja välineiksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstökäsikirja on kirjallinen tai sähköinen opas, jossa kuvataan olennaisia työsuhteeseen liittyviä asioita ja sen tavoitteena on selkeyttää kaikki tärkeät henkilöstöpolitiikat työntekijöille ja toimia johdonmukaisen, oikeudenmukaisen ja vankan henkilöstöhallinnon ohjenuorana. Tällaisten kehysten ja linjausten avulla varmistetaan, että kohtelu työpaikalla on kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa sekä työsuorituksia tukevaa. Henkilöstökäsikirja kertoo, mitä työnantaja edellyttää henkilöstöltä, sekä mitä henkilöstö voi työnantajalta odottaa. (Guerin & DelPo 2019, 1–2; Lawson 1998, 3; Viitala 2013, 23.)

Henkilöstökäsikirja edistää työntekijöiden yhdenmukaista kohtelua etenkin suuremmissa yrityksissä, joissa on useampi johtoporras. Se estää väärinkäsityksiä, sekaannuksia ja valituksia antamalla kaikille yhtenäisen ja yhteisen resurssin yrityksen henkilöstökäytäntöjen oppimiseen. Kun moraalinen perusta on kaikille sama, riski erityiskohteluun vähenee. Ennen kaikkea käsikirja tarjoaa kuitenkin konkreettisen todisteen siitä, että työnantaja noudattaa lakia esimerkiksi tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Johdon siunaama henkilöstökäsikirja tukee myös motivoivaa työympäristöä, sillä käsikirjan tavoitteena on parantaa työtyytyväisyyttä lisäämällä avoimuutta sekä tarjoamalla työturvallisuuden tunnetta. Käsikirja on tarkoitettu käteväksi tietolähteeksi yrityksestä ja sen nykyisistä käytännöistä ja menettelytavoista, joita voidaan muuttaa milloin tahansa ilman erillistä ilmoitusta. (Fleicher 2005, 97–98; Guerin & DelPo 2019, 2; Lawson 1998, 3–8.)

Yksikään henkilöstökäsikirja ei kuitenkaan korvaa päivittäistä vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä, mikä on erittäin tärkeää johdon uskottavuuden kannalta. Työntekijät tarvitsevat inhimilliset kasvot politiikkojen takana sekä johdon näkymistä ja kuulumista

henkilöstön parissa. Henkilöstön täytyy tuntea, että yrityksen johto on kiinnostunut heistä ja heidän tekemästään työstä. On kuitenkin mahdollista, että henkilökohtainen viestintä saatetaan unohtaa, tulkita tai ymmärtää väärin, tai se ei saavuta kaikkia tiedon piiriin kuuluvia. Tällöin henkilöstökäsikirja toimii johdon viestintävälineenä, jolloin merkittävimpien politiikkojen linjaukset välittyvät varmasti saman sisältöisinä kohderyhmälle. Henkilöstökäsikirja voi edesauttaa luottamuksen lisäämisessä, sitoutumisessa ja myönteisen työympäristön luomisessa, mutta kaikkea se ei voi tehdä – eikä sen pitäisikään. Mietityt ja kirjoitetut käytänteet eivät auta, jos niitä ei noudateta. Käsikirja onkin vain yksi osa suhdetoimintaa ja luo perustan siinä menestymiselle, mutta johtajien ja esimiesten on huolehdittava jatkotoimenpiteistä. (Guerin & DelPo 2019, 3; Joki 2018, 194; Lawson 1998, 2.)

2.2 Henkilöstökäsikirjan hyödyt eri henkilöstöryhmille

Henkilöstökäsikirja tarjoaa hyötyjä eri henkilöstöryhmille. HR-ammattilaisella voi olla hyvin laaja vastuualue tiettyyn asiaan erikoistuneen työn sijasta. Valtaosa työpäivästä voi mennä työntekijäsuhteita hoitaessa, jolloin hän joutuu tekemään päätöksiä tai vastaamaan kysymyksiin aina henkilöstöeduista lomiin ja kurinpidollisiin menetelmiin asti. Toisinaan HR-ammattilainen tietää vastauksen heti, mutta joskus hän saattaa joutua paneutumaan asiaan enemmän tai jopa keksimään jotakin uutta. Tällaisia tilanteita varten henkilöstökäsikirja on hyvin olennainen työkalu. Tieto esimerkiksi yrityksen arvoista voi motivoita työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin ja innokkaammin, ja parhaimmillaan henkilöstökäsikirja säästää aikaa vähentämällä työntekijöiden päivittäin esittämien kysymysten määrää. (Guerin & DelPo 2019, 1–2; Lawson 1998, 3.)

Esimiehet ovat HR:n kumppaneista niitä, joihin HR-asiantuntijat ovat yleisimmin yhteydessä. Esimiesten tukeminen tarkoittaa kaikkea sitä apua, jota linjajohto tarvitsee. Monesti päivittäiset kysymykset koskevat organisaation suhtautumista tiettyihin asioihin, palkkaukseen tai työsuhteen ehtoihin, jolloin HR:n tehtävänä on neuvoa ja varmistaa yhtäläinen käytäntö sekä normien mukaisuus. Esimiehen arvokkain omaisuus on aika, ja siksi esimiehet haluavat saada vastauksen kysymyksiinsä mahdollisimman nopeasti ja selkokielisesti. Henkilöstökäsikirja toimii tällöin esimiehelle henkilöstön pikaoppaana, sillä se tarjoaa katsauksen yrityksen henkilöstöpolitiikoista, eduista ja käytännöistä, joita sovelletaan alaisiin päivittäin. Tällöin riski hätiköiden tehdyille, väärille päätöksille pienenee. (Lawson 1998, 5–6; Moisalo 2011, 133.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:n mukaan työnantaja vastaa siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:n on niin ikään kirjattu, että

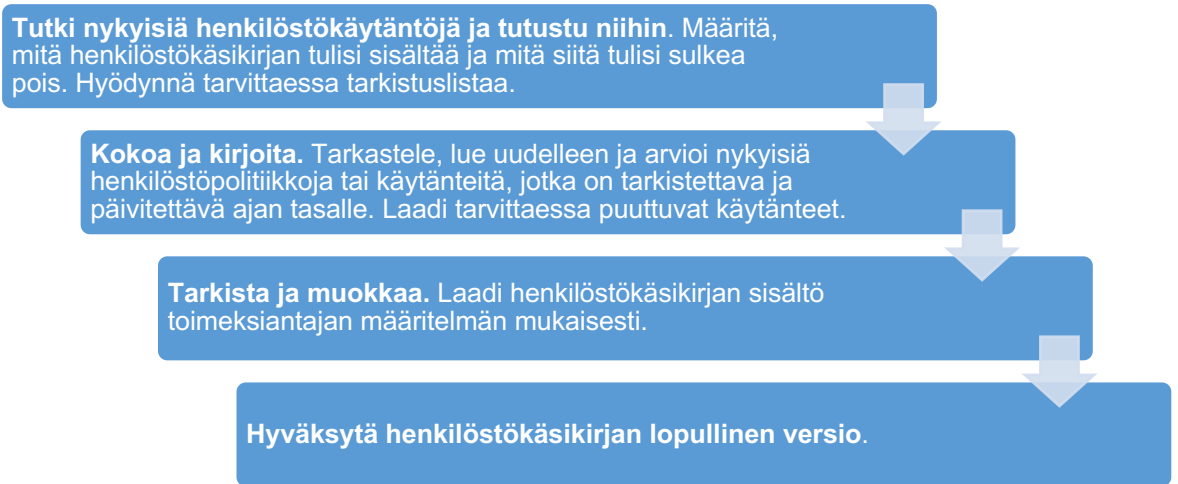
tarvittavasta perehdytyksestä on huolehdittava erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista, ja perehdytyksessä on otettava huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Adecco ja Valve ovat luoneet henkilöstökäsikirjansa eritoten uusien työntekijöiden tarpeisiin. Adeccon henkilöstökäsikirja sisältää oleelliset tyotehtäviin ja työkäyttäytymiseen liittyvät politiikat ja menettelytavat sekä yhteystiedot ongelmatilanteita varten. Valve taas on halunnut luoda käsikirjansa tukeakseen uutta työntekijää ensimmäisten kuukausien aikana. (Adecco 2016; Valve 2012, 2.) Vaikka henkilöstökäsikirja ei yksistään riitä perehdytykseen, se voi säästää arvokasta aikaa operatiivisissa kustannuksissa ja toimia uuden työntekijän perehdyttämisen tukena. Miksipä henkilöstökäsikirjaa ei voisi käyttää myös rekrytoinnin yhteydessä, sillä se voi antaa myönteisen, vakuuttavan ja houkuttelevamman kuvan yrityksestä sekä tuoda esiin yrityksen tärkeimmät henkilöstökäytännöt (Lawson 1998, 3).

2.3 Käsikirjan suunnitteleminen ja sisällön määrittäminen

Henkilöstökäsikirjan luomisprosessi pakottaa myös yrityksen johdon harkitsemaan huolellisesti jo laadittuja politiikkoja. Harkittu arviointi ja saatu palaute nykyisistä henkilöstökäytännöistä auttaa määrittämään, mikä toimii ja mikä ei, mitä tulisi muuttaa, minkä pitäisi pysyä samana ja mitä uusia käytäntöjä yritys saattaa haluta ottaa käyttöön. Henkilöstökäsikirja tarjoaa oivan paikan sekä lakisääteisen että vapaaehtoisen tiedon jakamiseen ja lisää avoimuutta sekä luottamusta työyhteisössä. (Guerin & DelPo 2019, 2–3.)

Benchmarking on huippuosaamisen ja suorituskyvyn parempien käytäntöjen metsästystä sekä niiden omaksumista omassa organisaatiossa. Monet henkilöstökäytännöt on todettu maailmanlaajuisesti toimiviksi ja niitä saatetaan soveltaa sellaisenaan hyvinkin laajalti erilaisissa yrityksissä. Ajatus taustalla on hyvä, mutta yrityksissä tulisi kuitenkin arvioida kriittisesti sitä, mitä käytäntöjä todellisuudessa tarvitaan ja miten ne on järkevintä järjestää. Tämä johtuu siitä, että hyvin kirjoitettu, selkeästi ilmaistu ja hyödyllinen henkilöstökäsikirja räätälöidään kunkin yrityksen tarpeisiin. Benchmarkauksessa on tärkeää löytää yritys, joka on valitulla osa-alueella yksinkertaisesti parempi. Paremmuus voi ilmetä esimerkiksi prosesseissa, käytännön toiminnassa tai kyvykkyydessä. Toimialakin vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen, joten benchmarking auttaa myös yritystä arvioimaan vahvuutensa ja heikkoutensa verrattuna muihin alan organisaatioihin. (Nafeesa 2015, 153–154; Tuominen 2016, 6; Viitala 2013, 27.)

Guerin ja DelPo (2019, 7) sekä Lawson (1998, 21) ovat määritelleet selkeän etenemisjärjestyksen, jota henkilöstökäsikirjan laatimisessa kannattaa noudattaa. Prosessi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstökäsikirjan laatimisprosessi (mukailen Guerin & DelPo 2019; Lawson 1998)

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstökäsikirjan laatijan tulisi tuntea yrityksen vallitsevat henkilöstökäytännöt sekä määrittää, mitä henkilöstökäsikirjan pitäisi sisältää ja mitä siitä kannattaisi sulkea pois. Kaikki henkilöstöpolitiikat ja -menettelyt, jotka koskevat vain pientä henkilöstöryhmää, eivät kuulu henkilöstökäsikirjan sisältöön. Lisäksi sellaiset tiedot, jotka voivat muuttua lyhyellä aikavälillä tai säännöllisen toistuvasti, kannattaa jättää käsikirjan ulkopuolelle. Apuna voi käyttää esimerkiksi tarkistuslistaa, jotta relevantti sisältö on helpommin hahmotettavissa. (Guerin & DelPo 2019, 7; Lawson 1998, 21, 27–28.)

Henkilöstökäsikirja olisi hyvä aloittaa tutustuttamalla työntekijä yritykseen ja sen historiaan, tuotteisiin tai palveluihin ja tavoitteisiin. Moni pitkäaikainen työntekijä, uusista puhumattakaan, ei tiedä näitä perustietoja, jolloin käsikirja voi olla tehokas tapa perehdyttää työntekijöitä yrityksen kulttuurin ja arvojen mukaiseen toimintaan. Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan ja ovat sellaisia asioita, joita pidetään yrityksessä tärkeänä (Guerin & DelPo 2019, 13; Viitala 2013, 28). Cisco on rakentanut tietoisien kulttuuriperustan arvojensa varaan ja pohjaa niihin koko liiketoimintaperiaatteiden ohjeistuksensa. Päämääränä on, että jokainen työntekijä on tietoinen ympäristöstään, tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa sekä osallistuu luomaan kulttuuria, jossa voi menestyä sekä tuntea olonsa turvallisiksi. Periaatteet opastavat kaikkea vuorovaikutusta niin asiakkaiden kuin työtoverienkin kesken. Häirinnälle ja syrjinnälle on asetettu nollatoleranssi, ja huolenaiheiden jakamisen kynnys on pieni. (Cisco 2019, 3.)

Toisessa vaiheessa tarkastellaan ja arvioidaan nykyisiä politiikkoja ja käytänteitä sekä tehdään tarvittavat muokkaukset niiden ajan tasalle saattamiseksi tai luodaan tarvittaessa kokonaan uudet ohjeistukset. Tehokas ja pätevä henkilöstökäsikirja on luotava kielellä,

joka heijastaa yrityksen kulttuuria, arvoja ja todellisia henkilöstökäytäntöjä. Ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset ovat yksityiskohtaisia kuvauksia siitä, miten asiat tulee tehdä. Ne takaavat yhtenäisen laadun sekä tyylin säilymisen riippumatta siitä, kuka tehtävän kulloinkin tekee. Kaikista toimenpiteistä, joissa on tärkeää noudattaa yhtenäistä linjaa, voidaan tehdä ohjeistus tai prosessikuvaus. Jotkut käsikirjat sisältävät myös valokuvia tiloista, työalueista ja tietyistä johtohenkilöistä. Tämä voi olla tarkoituksenmukaista, kunhan valokuvat eivät vanhennu nopeasti esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. (Guerin & DelPo 2019, 6; Juholin 2017, 109–110; Lawson 1998, 21, 29–30.)

Kolmannessa vaiheessa henkilöstökäsikirjan sisältö tulisi saada vastaamaan toimeksiantajan määritelmää. Tässä vaiheessa luonnos kannattaa antaa johtajien ja esimiesten luettavaksi, sillä he toteuttavat ja valvovat sovittujen politiikkojen noudattamista käytännössä. Johtajat ja esimiehet voivat näin ollen antaa arvokasta palautetta mahdollisista epäjohdonmukaisuuksista tai ohjeistuksista, jotka eivät toimi käytännössä. He voivat myös kertoa, jos teksti on epäselvää tai harhaanjohtavaa. Parhaassa tapauksessa joillekin käytännöille voi palautteen avulla löytyä uusia, toimivampia ratkaisuja ja toteutustapoja. (Guerin & DelPo 2019, 8; Lawson 1998, 21.)

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa Guerinin ja DelPon (2019, 8) mukaan lopullinen hyväksyntä kannattaa hankkia asianajajalta. Tosin Yhdysvalloissa voi olla poikkeavuuksia lainsäädännössä eri osavaltioiden kesken, jolloin on hyvä varmistaa sisällön ajantasaisuus ja lain pitävyys kussakin osavaltiossa. Lawsonin (1998, 20) mukaan ihannetapauksessa henkilöstökäsikirjan sisältö tulisi hyväksyttävä ylimmällä johdolla, jota voidaan pitää Suomessa riittävänä toimenpiteenä. Tavallisesti vastuu henkilöstökäsikirjan laatimisesta ja tarkistamisesta kuuluu organisaation henkilöstöosastolle, jolloin henkilöstöjohtajalla on ensisijainen vastuu siitä, että henkilöstökäsikirja on laadittu, muokattu, julkaistu ja jaettu oikein.

2.4 Käsikirjan muotoilussa huomioitavat asiat

On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät henkilöstökäsikirjan sisällön sanamuodot ja tarkoituksen oikein. Poliitikoja kirjoitettaessa kannattaa käyttää termejä johdonmukaisesti sekä välttää laki- ja ammattikieltä. Asiat tulisi ilmaista selkeästi ja ytimekkäästi, ja lauseet sekä kappaleet olisi hyvä pitää lyhyinä niin, että yhdestä kappaleesta välittyy vain yksi pääaihe tai -idea. Myös tekstin kokoon ja asetteluun kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi käyttämällä kaksoisvälilyöntejä, jotta käsikirjaa olisi mahdollisimman helppo lukea. Samoin otsikot on syytä nimetä niin, että käsikirjan eri osat voidaan tunnistaa asianmukaisesti. Lisäksi harkittu lihavointi helpottaa lukemista ja voi olla paikallaan silloin tällöin. (Guerin & DelPo 2019, 8–10.)

Kirjallisessa henkilöstökäsikirjassa sisällysluettelon lisääminen käsikirjan alkuun auttaa työntekijää löytämään vastauksen kysymykseensä. Kannattaa myös pohtia, onko hakemiston lisääminen käsikirjan loppuun tarpeellista. Selkeyden vuoksi jokainen politiikka kannattaa aloittaa uudelta sivulta, etenkin jos käsikirja sijaitsee fyysisesti kansiossa. Vastaavasti sivunumeroiden käyttämistä kannattaa välttää. Näin mahdolliset yksittäiset muutokset on helpompi päivittää tekstiin ilman, että koko aineistoa tarvitsee uusia tai sivunumerointi menee sekaisin. Jos on tarpeen tehdä viittauksia tiettyyn aiheeseen, kannattaa aina viitata sen luvun nimeen, josta kyseinen asia löytyy. (Guerin & DelPo 2019, 8–10; Lawson 1998, 21.)

Sähköisen henkilöstökäsikirjan etuna onkin sisällön helppo päivitettävyyttä sekä saavutettavuus. Käsikirjan sisältöä on oikeus tarkistaa ja päivittää milloin tahansa. Päivitys on suositeltavaa tehdä vuosittain päätettävien asioiden tarkistuksen yhteydessä, jolloin on samalla hyvä varmistaa, vaativatko mitkään käytännöt muutoksia tai päivityksiä toimintatapojen tai lainsäädännön muuttuessa. (Guerin & DelPo 2019, 8–10; Lawson 1998, 21.) Esimerkiksi Ciscon ratkaisu on verkossa toimiva, kirjallinen ja näytävä pdf-dokumentti. Digitaalisuutta on hyödynnetty useissa linkityksissä muun muassa liiketapaperiaatteisiin liittyviin politiikkoihin, työkaluihin ja sivustoihin. Linkitykset on koottu myös listaukseksi käsikirjan lisätietoa-osioon. (Cisco 2019, 36.) Nämä politiikat sisältävät oletetusti yksityiskohtaisempaa tietoa kulloinkin voimassa olevista käytänteistä, joita on helppo ja nopea päivittää tilanteen niin vaatiessa.

2.5 Intra sähköisen henkilöstökäsikirjan alustana

Digitalisaatio on moninkertaistanut tuottavuutta sekä tuonut erilaisia työkaluja ja uusia mahdollisuuksia tiedonsaantiin. Lisäksi alati kehittyvä teknologia tarjoaa hyötyä oman toiminnan tehostamiseen sekä sidosryhmien tukemiseen. Intranet eli intra nähdään perinteisesti yhtiön sisäisinä verkkosivuina, jotka sisältävät yrityksen strategian ja erilaisten ohjeistuksien lisäksi ajankohtaiset tiedotteet ja työarkeen liittyvät asiat. Intran kautta on mahdollista tavoittaa koko henkilöstö nopeasti maantieteellisestä sijainnista riippumatta ja varmistaa, että viestin sisältö ei muutu matkalla. (Kauhanen 2012, 176; Korhonen 24.11.2015; Moisalo 2011, 249–254.)

Hyvin rakennetusta intrasta löytyy kaikki henkilöstöä koskeva ja sen tarvitsema tieto, joten siksi intran suunnittelussa ja käyttöönotossa on kiinnitettävä erityistä huomiota siellä olevan tiedon selkeyteen ja löydettävyyteen. Työtä ja toimintaa ohjaavat ohjeistukset kannattaa jakaa työn luonteen mukaisesti fiksuihin kokonaisuuksiin, sillä kaikki sisältö ei ole relevanttia kaikille. Kokonaisuudet tulee suunnitella siten, että sekä sisältöjen käyttö että niiden tuottaminen on helppoa ja selkeää. Intraa voi myös personoida niin, että eri käyttäjille

näytetään erilaista sisältöä. Intraan on esimerkiksi mahdollista luoda esimiehille oma osionsa, joka tarjoaa tukea ja yksityiskohtaisempaa tietoa esimiesten henkilöstötyöstä. (Heikkilä 22.1.2019; Joki 2018, 195–196; Korhonen 24.11.2015.)

Monesti tieto jakautuu yrityksissä useaan eri järjestelmään, jolloin työntekijöiden on hankalaa hahmottaa eri työkalujen roolituksia. Intrasta voidaan tehdä linkitykset muihin käytössä oleviin järjestelmiin ja tietokantoihin, jolloin intra toimii etsinnän aloituspisteenä ja auttaa selkeyttämään kunkin työkalun käyttötarkoitusta ja löytymistä (Heikkilä 22.1.2019; Korhonen 8.5.2018). SharePointissa on mahdollista luoda sivustoja, jotka tehostavat jakamista ja yhteistyötä intranetissä. Tämän ansiosta työntekijät voivat hyödyntää tietotaitoa, sisältöä, tärkeitä tietoja sekä yhteistä asiantuntemusta, jolloin organisaation toiminta tehostuu ja prosessit virtaviivaistuvat (Office 2020). Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu SeAMK on rakentanut henkilöstökäsikirjansa SharePointiin. Käsikirja on jaettu ylätasolla työsuhteeseen, työaikaan, lomiin, työhyvinvointiin, matkustamiseen, rekrytointiin, eläkeasioihin, työsuhteen päättymiseen, luottamusmiesasioihin, vakuutukseen, palkkausjärjestelmään sekä yhteystietoihin. Jokaisesta käsitteestä avautuu oma sivustonsa, jossa aiheeseen liittyvistä asioista on kerrottu eri tietolaatikoissa. Tämän lisäksi henkilöstökäsikirjasta on tehty linkityksiä useisiin yksityiskohtaisempiin dokumentteihin. (SeAMK 2020.)

3 Henkilöstökäsikirjan laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin

Tämä luku on opinnäytetyön empiirinen osa ja käsittelen siinä opinnäytetyön produktina syntyneen henkilöstökäsikirjan toteuttamista kokonaisuudessaan. Koska toimeksiantajayritys ja sen tarpeet työlle on esitelty tämän opinnäytetyön johdannossa, ensimmäisessä alaluvussa keskityn siihen, miten kohderyhmä tavoitetaan tehokkaasti. Tämän jälkeen pohdin, miten henkilöstökäsikirja suunnitellaan henkilöstö keskiössä. Kolmannessa alaluvussa käyn läpi käsikirjan muotoilun ja ulkoasuvalinnat. Viimeisessä alaluvussa esittelen toimeksiantajayrityksen henkilöstökäsikirjan rakenteen ja sisällölliset valinnat sekä kuvaan, miksi päädyin kyseisiin ratkaisuihin. Työn taustoittamiseksi on tärkeää kertoa, että opinnäytetyön tekohetkellä olen ollut työsuhteessa toimeksiantajayritykseen kahdeksan vuotta, joihin kokemuseräinen tietoni nojautuu.

3.1 Kohderyhmän tehokas tavoittaminen

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheen lähtökohtana oli sähköinen toteutusmuoto intraan. Näin yksittäisten asioiden päivittäminen kävisi helposti, ja jokaiseen aiheeseen saisi liitettyä sitä koskevan materiaalin sekä tehtyä tarvittavat linkitykset muuhun kyseistä teemaa käsittelevään aineistoon. Opinnäytetyösuunnitelmassa sähköisen henkilöstökäsikirjan toteutus- alustana toimi SharePoint, jolle toimeksiantajayrityksen intra on rakennettu. Intraa käytetään yhtiössä ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen, avoimien työpaikkojen ilmoittamiseen sekä ohje- ja materiaalipankkina. Suurin osa henkilöstökäytännöistä onkin siellä jo valmiina, mutta kokonaisuus on hyvin irrallinen, ja työntekijän täytyy tietää, mistä tietoa etsiä.

Viiden yhtiön intran ylläpitäminen ajankäytön ja päivityksen näkökulmasta on työlästä. Tämän opinnäytetyöprojektin aikana toimeksiantajayrityksessä onkin käyty keskustelua konserniyhtiöiden introjen yhdistämisestä yhdeksi, koko konsernin kattavaksi intraksi. Palveluntuottaja pysynee samana, sillä yhtiössä on käytössä Office365, ja integrointi olemassa oleviin työkaluihin haluttaneen säilyttää. Uuden intran rakentaminen ja käyttöönotto vaativat kuitenkin huolellista suunnittelua, eikä minulla ollut opintojeni loppuunsaattamisen vuoksi mahdollisuutta jäädä odottamaan kyseistä päätöstä. Lisäksi koronaepidemia aiheutti puolin ja toisin lisähaasteita. Niinpä yhtiö tarkensi toimeksiantoaan pyynnöllä, että kokoaisiin käsikirjan Word-dokumenttiin. Siitä politiikat ja toimintaohjeet olisi helppo siirtää sähköiseen alustaan heti, kun tilanne normalisoituisi ja asiasta saataisiin päätös. Vallitsevassa tilanteessa ei nähty järkeväksi alkaa rakentaa nykyiseen intraan linkityksiä, jotka kohta rikkoutuisivat versiopäivityksen myötä.

Word-dokumentissa oleva henkilöstökäsikirja saadaan myös vastaamaan nykytarpeita ja se voidaan tallentaa nykyiseen intraan palvelemaan henkilökuntaa muutosvaiheen yli. Intra toimii edelleen ajankohtaisten asioiden tiedotuskanavana ja ”etsintöjen lähtöpis-teenä”. Tämän vuoksi laatimaani henkilöstökäsikirjaan on tehty linkityksiä nykyisen intran rakenteeseen viittaamalla, jolloin olemassa olevien ohjeiden löytäminen käy helpommin. Yhtä lailla päivitysten tekeminen on helppoa ja nopeaa. Dokumenttimuoto nähtiin myönteisenä asiana myös siksi, että käsikirja olisi mahdollista halutessaan tulostaa. Toimeksiantajayrityksessä tosin kannustetaan henkilökuntaa ekologisuuteen, muun muassa vähentämään tulostamista sekä säästämään paperia. En ole kuitenkaan noudattanut teoriassa mainittua ohjeistusta siitä, että tulostetussa versiossa jokainen luku kannattaa aloittaa omalta sivultaan.

3.2 Henkilöstökäsikirjan suunnitteleminen henkilöstö keskiössä

Henkilöstökäsikirjan suunnittelu alkoi pohtimalla, minkälaisen ja kuinka yksityiskohtaisen henkilöstökäsikirjan yritys tarvitsisi, jotta se vastaisi parhaiten käyttötarkoitustaan ja sille annettuja tavoitteita. Henkilöstökäsikirjan tavoitteena on, että henkilöstö ja esimiehet ovat tietoisia talon käytänteistä ja että käytänteet ovat läpinäkyviä koko konsernissa. Läpinäkyvyydellä ja selkeydellä halutaan lisätä paitsi esimiesten onnistumisen mahdollisuuksia esimiestyössään, myös yhtenäisyyden tunnetta konsernissa, jossa on perinteisesti työskennelty omissa yhtiöissään omine ja kenties toisistaan eroavine käytänteineen. Lisäksi henkilöstökäsikirjalla tahdotaan auttaa esimiehiä ja työntekijöitä löytämään helposti toimintaohjeet eri tilanteisiin. Kun toistuvat, perusprosesseihin liittyvät kysymykset vähenevät, prosessien sujuvuus lisääntyy ja HR:ltä vapautuu työaika muihin tehtäviin. Suunnittelun Akilleen kantapäänä on ollut avoimuuden lisääminen kaikessa toiminnassa ja ajansäästön tuominen, ja siksi henkilöstökäsikirja päätettiin luoda sähköiseen muotoon intraan. Näin se olisi helposti samassa laajuudessa yhtäaikaaisesti kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Sain toimeksiantajalta hyvin vapaat kädet sisällön ja toteutuksen suhteen – ainoana toiveena oli työsuhteen elinkaaren mukainen järjestys. Helpointa oli lähteä käsikirjan laatimisprosessin mukaisesti kartoittamaan ensin työsuhteen ja johtamisen kannalta oleellisia, jo olemassa olevia henkilöstöpolitiikkoja ja toimintaohjeita, ja sen jälkeen koostamaan niitä selkeään järjestykseen. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon prosessit on tuotu yhteen HR-järjestelmään, joka kattaa kaikki työsuhteen vaiheet rekrytoinnista lähtöhaastatteluihin. HR-järjestelmä on HR:n lisäksi myös esimiesten tärkeä työkalu, ja se on muokattu vastaamaan organisaation tarpeita. Työntekijöillä on mahdollisuus päästä näkemään omat tietonsa ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia. HR-järjestelmästä on rakennettu useita liittyviä muiden järjestelmien välille, kuten palkkahallintoon ja työajanseurantaan. Mutkattoman tiedonsiirron ja prosessien virtaviivaistamisen vuoksi on tärkeää, että

jokainen huolehtii henkilökohtaisten tietojensa ajantasaisuudesta sekä toimii annettujen ohjeiden mukaisesti esimerkiksi poissaoloja merkitessään. Tässä produktissa nykyisen HR-järjestelmän prosessit ovat toimineet henkilöstöpolitiikkojen tarkistuslistana.

Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta on mielestäni tärkeää, että henkilöstökäsikirja vastaa myös useimpiin henkilöstön esittämiin kysymyksiin. Kokemukseni mukaan tällaisia ovat tavallisesti vuosiloma ja siihen liittyvät käytänteet, poissaolot, menettely sairaus- tai työtapaturmatapauksissa, erilaiset edut sekä työmatkustaminen ja siihen liittyvien korvausten hakeminen.

Teoriaosuudessa painotettiin, että henkilöstökäsikirjan ulkopuolelle kannattaa jättää kaikki sellainen tieto, joka vaatii jatkuvaa päivittämistä tai koskee vain pientä henkilöstöryhmää tai osaa henkilöstöstä. Jotkin käsikirjaan sisällytetyistä politiikoista eivät välttämättä koske kaikkia työntekijöitä juuri heidän sen hetkisessä elämäntilanteessaan. Mielestäni jokaisen työntekijän on kuitenkin hyvä nähdä, mitä kaikkea ja miten toimeksiantaja työnantajana tekee. Tämä edesauttaa myönteisen työnantajamielikuvan luomista ja parantaa työntekijäkokemusta, koska yhtiö välittää aidosti henkilöstönsä hyvinvoinnista.

Olen tehnyt käsikirjasta oman linkityksen kaikkiin olemassa oleviin käytäntöihin, joista on laadittu erillinen toimintaohjeensa. Näin välttyin monisatasivuisen henkilöstökäsikirjan laatimiselta. Päivityksissä vuosittaista tarkastelua voidaan pitää sopivana syklinä, minkä vuoksi käsikirjaan on sisällytetty sellaisia toimintatapoja ja politiikkoja, jotka vahvistetaan yhtiössä aina vuosittain. Päivityksiä voi tulla myös esimerkiksi verohallinnon vahvistaessa vuosittain muun muassa lounasedun ylä- ja alarajat sekä päivärahojen ja kilometrikorvauksien määrän.

Käsikirjan laatimisprosessin mukaisesti muodostin kolmannessa vaiheessa toimeksiantajan määritelmiä noudattavat politiikat. Olemassa olevia politiikkoja tutkiessani kiinnitin huomiota siihen, että ne oli kirjoitettu hyvin viralliseen ja jäykkään muotoon. Käytetty kieli ei heijastanut työntekijästä, toimihenkilöstä, esimiehestä tai työnantajasta yhtiön nykyistä tahtotilaa me-hengestä. Keskustelin asiasta toimeksiannosta vastaavan yhteyshenkilöni kanssa ja sovimme politiikkojen kirjoittamisesta me työnantajana -muotoon siten, että se puhuttelisi jokaista työntekijää henkilökohtaisesti.

3.3 Henkilöstökäsikirjan muotoilu ja ulkoasu

Aloitin käsikirjan kirjoittamisen luomalla Word-dokumenttiin sopivat tyylivalikoimat toimeksiantajan graafista ohjeistusta mukailemalla. Normaalisissa tekstissä fonttina on käytössä Sanuk OT Light pistekoossa 12. Jotta teksti olisi mahdollisimman helppolukuista, valitsin

riviväliksi 1,5. Lähdemateriaalissa suositeltiin jättämään kaksi välilyöntiä jokaisen sanan väliin, mutta koin rivivälin lisäämisen riittäväksi toimenpiteeksi. Ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason otsikoissa on käytetty toimeksiantajayrityksen värejä ja säilytetty sama fontti, mutta pistekoko vaihtelee 12:n ja 16:n välillä. Tällöin jokaisen politiikan ja ohjeistuksen muotoilu olisi valmiina kopioitavaksi ja liitettäväksi sellaisenaan, jolloin yksi turha työvaihe poistuu.

Henkilöstökäsikirjassa navigoidaan sisällysluettelon avulla, ja sisällysluettelo toimii samalla pikalinkkinä kyseiseen politiikkaan. Otsikon on oltava aihetta hyvin kuvaava, jotta työntekijä tietää pelkkää sisällysluettelo selatessaan, mistä kohdasta tietoa kannattaa etsiä. Tarvittaessa voi hyödyntää myös Wordin hakutoimintoa Ctrl+F-painikkeella, jolloin sanahakua pystyy käyttämään apuna vastauksen löytämisessä. Suosin monitasoista otsikotyyliä, ja selkeyden vuoksi niitä on maksimissaan kolme. Lihavointia käytin ainoastaan ensimmäisen tason otsikoissa, joiden on tarkoitus korostaa tiettyjä asiakokonaisuuksia.

Lisäsin käsikirjaan myös sivunumerot ja kansilehden, vaikka intran sähköisestä versiosta ne tulevatkin poistumaan. Koin kuitenkin kansilehden ja sivunumeroiden lisäävän ammattimaisuutta ja tekevän käsikirjasta viimeistellymmän. Käytin automaattista tavutusta, jotta henkilöstökäsikirja olisi yleisilmeeltään siistimmän ja jäsennellymmän näköinen.

3.4 Informoivan henkilöstöoppaan rakenne ja sisällölliset valinnat

Sisällysluettelo oli tärkeä työkalu myös politiikkojen ja toimintatapojen jäsennyksessä. Sen lisääminen auttoi hahmottamaan kokonaiskuvaa sekä pohtimaan, millaisia kokonaisuuksia aiheista olisi järkevintä luoda henkilöstökäsikirjan rakenteen kannalta. Tavoitteenani oli mahdollisimman looginen järjestys, jotta asiat löytyisivät helposti. Johdannon jälkeen toteutin rakenteen työsuhteen elinkaarta mukaillemalla, jolloin sisältö jakaantui kolmeen kokonaisuuteen: työsuhteen alkaessa, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättyessä. Henkilöstökäsikirjan rakenne on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.

Johdanto	Arvot Yrityksen Huoneentaulu – Näin toimin täällä Liiketapaperiaatteen ja eettiset ohjeet – <u>Code of Conduct</u> HR-järjestelmä
Työsuhteen alkaessa	Rekrytointi Työsuhde ja työsopimus Koeaika Perehdytys
Työsuhteen aikana	Työajan käsitteet, työajanseuranta ja menettelytavat, etätyöpolitiikka Vuosioman määrittely, ajankohdat & maksuaikataulu, menettely poikkeustilanteissa Yleiset poissaolot ja toimintatavat sellaisen sattuessa Työhyvinvointi, työterveyshuolto ja työsuojelu Palkitseminen ja huomioiminen Työsuhde-edut Matkustus Osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen
Työsuhteen päättyessä	Irtisanoutuminen ja menettelytavat työsuhteen päättyessä Lähtöhaastattelu Työtodistus

Kuvio 2. Toimeksiantajayrityksen henkilöstökäsikirjan rakenne

Henkilöstökäsikirjan ensimmäinen osio on johdanto, jossa käyn läpi henkilöstökäsikirjan tarkoituksen ja tavoitteet, toimeksiantajayrityksen arvot ja yhteiset toimintatavat sekä liiketapaperiaatteen ja eettiset ohjeet. On tärkeää, että henkilöstö sisäistää ja toteuttaa yrityksen arvomaailmaa ja eettisiä periaatteita päivittäisessä työskentelyssään, sillä niitä noudattamalla jokainen työntekijä edistää myönteisen ja viihtyisän työympäristön kehittymistä. Lisäksi olen esitellyt johdannossa yhtiön HR-järjestelmän, sillä sen hyödyntäminen on erittäin oleellista jokaisen työntekijän arjessa, ja moni toimintaohjeistus viittaa kyseiseen järjestelmään. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää hahmottaa, mihin kaikkeen järjestelmää ja sen toimintoja hyödynnetään.

Rekrytointi päättyy valitun henkilön työsuhteen aloitukseen, ja sitä käsittelee käsikirjan toisessa osiossa. Näin koko rekrytointiprosessin kuvauksen tässä yhteydessä turhan laajaksi, sillä se koskee verrattain pientä henkilöstöryhmää (esimiehet). Tässä luvussa olen selittänyt lyhyesti työsuhteen, työsopimuksen ja koeajan käsitteet sekä käynyt läpi niihin liittyvät yhtiön toimintatavat. Luku päättyy perehdytykseen, jonka onnistuminen on erittäin tärkeää uuden työntekijän sisäänajon kannalta.

Kolmas osio käsittelee työsuhteen hallintaa ja sen aikana tapahtuvia toimia. On tärkeää, että työntekijät tuntevat oikeutensa ja velvollisuutensa osana työyhteisöä. Ikävimmillään

työsuhdeasioihin liittyvät epäselvyydet voivat johtaa väärinkäsityksiin ja synnyttää työyhteisössä tyytymättömyyttä. Sen vuoksi koostin tähän kokonaisuuteen työsuhteen kannalta oleelliset periaatteet, jotka koskevat esimerkiksi työaikaa, lomien määrääytymistä ja menettelytapoja poissaolutilanteissa, työterveydenhuollon käyttöä, palkitsemista sekä matkustamista. Lisäksi kerron tässä kokonaisuudessa, millaisia osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen toimenpiteitä yhtiössä on käytössä. Tämä on henkilöstökäsikirjan laajin kokonaisuus, jonka pilkoin selkeyden vuoksi kymmeneen lukuun.

Toimeksiantajayrityksessä tehdään asiantuntijatyötä, joka ei välttämättä edellytä kiinteää työpistettä, joskin tällä hetkellä jokaisella sellainen on. Koska työtä voi käytännössä hoitaa toimivien tietoliikenneyhteyksien vuoksi mistä tahansa, näin tarpeelliseksi selkeyttää, mitä työajalla tarkoitetaan. Vuodenvaihteessa yhtiössä on otettu käyttöön työajanseuranta ja liukumat, joilla on haluttu tuoda tasapuoliset mahdollisuudet kaikille tukitoiminnoille työn ja arjen yhteensovittamiseen. Työajanseurannalla päästään myös paremmin kiinni mahdollisiin resurssivajauksiin ja niistä aiheutuvaan uupumiseen, ja samalla työntekijät ovat tietoisempia työhön käyttämästään ajasta. Kuvasin myös yllättävät tilanteet, kuten oman tai lapsen sairastumisen vaikutuksen työaikaan, mutta sen sijaan jätin henkilöstökäsikirjan ulkopuolelle työajanseurantajärjestelmän käyttöohjeet. Työaika-luku päättyy etätöpolitiikkaan, jollainen jokaisessa etätömahdollisuutta tarjoavassa yrityksessä on hyvä olla.

Lomien ja poissaolojen yhteyteen sisällytin henkilöstökäsikirjaan laajalti poikkeustilanteita. Näiden valinta ja mukaanotto perustuivat vahvasti kokemusperäiseen tietooni. Hyvänä esimerkkinä toimii mielestäni palkallinen vapaa – töistä vapaalla ollessaan työntekijät usein puhuvat olevansa lomalla. Tästä syystä on hyvä tiedostaa, että vuosilomaa kertyy vuosilomalain mukaisesti ja sen mukaisia sääddöksiä sovelletaan vain vuosiloman yhteydessä, ei esimerkiksi palkallisissa poissaoloissa. Siksi avasin henkilöstökäsikirjassa loman ansainnan, määrän ja menettelytavat esimerkiksi sairastumistapauksessa. Listasin poissaoloihin tyypillisimmät poissaolojen syyt selityksineen sekä tiedon siitä, onko kyseessä palkallinen ajanjakso. Poissaolot tulevat suoraan HR-järjestelmän poissaolokodeista. Koinkin tarpeelliseksi selventää, milloin koodeja täytyy käyttää, etenkin kun työtapaturmia ja sairastumisia lukuun ottamatta poissaolot ovat useimmiten etukäteen tiedossa.

Pidän työhyvinvoinnin kokonaisuutta hyvin laajana käsitteenä, johon kuuluvat muun muassa työterveyshuolto ja työsuojelu. Tässä produktissa erittelin kyseiset aiheet omiksi kokonaisuuksikseen, sillä sisällysluettelon näkökulmasta monitasoisia alaotsikoita olisi tullut liikaa. Työhyvinvoinnissa käsittelin pintapuolisesti varhaisen välittämisen mallin tarkoituksen sekä ergonomiaan ja työnäkemiseen liittyvät asiat. Työterveyspuolella taas toimeksiantajan ja työterveyshuollon palveluntuottajan välinen yhteistyö on hyvin tiivistä, ja sillä

saralla on laadittu kattavasti monipuolisia ohjeistuksia. Työterveyshuollossa tärkeintä oli mielestäni mainita palveluntuottaja, yhteystiedot sekä työterveyshuollon laajuus. Jo yksistään työterveyteen liittyvästä materiaalista olisi saanut monisivuisen oppaan, joten jätin poikkeustilanteita koskevat toimintaohjeet linkityksien taakse. Luvussa on kuitenkin esillä lakisääteinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma sekä esimerkiksi päihdeohjelma. Vaikka jälkimmäinen voi koskea verrattain pientä osaa henkilöstöstä, on sellainen mielestäni hyvä olla kaikkien nähtävillä. Joku voi rohkaistua hakeutumaan oma-aloitteisesti hoitoon, eikä kenenkään tarvitse pelätä tuomitusta tulemista. Lisäksi työyhteisössä tiedetään tarvittaessa, mitä kollegan hyväksi voi tällaisessa tilanteessa tehdä. Huolenpito ja paljon lakisääteistä kattavamman työterveyshuollon tarjoaminen voivat myös lisätä työntekijöiden arvostusta työnantajaansa kohtaan. Luku päättyy ohjeisiin siitä, miten menetellä tapaturman sattuessa. Koin työterveyshuollonärkevimmäksi paikaksi tälle aiheelle; vamman sattuessa voidaan tarvita lääkärihoitoa, jolloin tämä on mielestäni looginen paikka kyseiselle sisällölle.

Työsuojelu pitää sisällään työturvallisuusohjeet, työsuojelutoimikunnan esittelyn ja tavan toimia, lakisääteiset henkilöstösuunnitelmat sekä tietoa siitä, millainen ensiapuvalmius jokaisella työpaikalla pitäisi olla. Lakisääteisissä henkilöstösuunnitelmissa kerroin lyhyesti, millaisia suunnitelmia yhtiössä on yhteistoiminnassa laadittu ja mitä kukin niistä pitää sisällään. Yhdenvertaisuussuunnitelma on tehty tasa-arvosuunnitelman liitteeksi, ja se on samalla hyvän työkäyttäytymisen ohje sekä ohje häirinnän ja syrjinnän varalta. Edellä mainittu on hyvä esimerkki siitä, että henkilöstökäsikirja saattaa sisältää toistoa. Laadin käsikirjan siitä olettamasta, että työntekijä etsii kerrallaan ratkaisua yhteen tiettyyn ongelmaan, eikä siten lue koko opasta läpi yhdeltä istumalta.

Palkitsemisen ja huomioimisen alle kirjoitin palkkaan ja palkkahallintoon liittyvää oleellista tietoa, kuten palkanmaksupäivän, palkkahallinnon yhteystiedot, ohjeet verokortin toimittamiselle sekä sähköisen palkkalaskelman saamiselle. Lisäksi toimeksiantajaryityksessä muistetaan työntekijöitä, jotka täyttävät 50 tai 60 vuotta, siirtyvät vanhuuseläkkeelle tai ovat olleet tietyn vuosimäärän konsernin palveluksessa; näihin merkkipäivämuistamiin liittyvät toimintaohjeistukset kuvasin tässä luvussa. Luku olisi hyvin voinut pitää sisällään myös työsuhde-edut, koska lounas-, virike-, matkapuhelin- ja autoedun verotusarvo vähennetään kokonaispalkasta. Jälleen kerran katsoin sisällysluettelon näkökulmastaärkevimmäksi pitää tämän omana kokonaisuutenaan. Työsuhde-eduissa on kerrottu myös yhteistyökumppaneiden sekä yrityksen omista henkilöstölleen tarjoamista eduista.

Matkustuspolitiikan yleiset periaatteet, koti- ja ulkomaan matkat, perusteet päivärahojen ja kilometrikorvausten saamiselle sekä matka- ja kululaskun laatimisen niputin omaksi

kokonaisuudekseen. Luvussa esittelen myös matkavakuutuksen laajuuden sekä siinä huomioon otettavat asiat.

Osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen ovat henkilöstökäsikirjan viimeinen luku kokonaisuudessa, jossa käsitellään työsuhteen hallintaa ja työsuhteeseen liittyviä toimia. Esittelen luvussa kehitys-, tulos- ja tavoitekeskusteluiden tarkoituksen sekä ajankohdan, jolloin kyseiset keskustelut toimeksiantajayrityksessä pääsääntöisesti käydään. Luku päättyy siihen, miten työnantaja tukee osaamisen kehittämistä koulutuksilla.

Neljännessä osiossa kerron, miten työsuhde päättyy ja miten silloin tulee menetellä. Yleisimmin työsuhde päättyy työntekijän irtisanoutuessa tai määräaikaan. Tämän luvun tavoitteena on varmistaa, että kaikki oleellinen materiaali jää työnantajan haltuun ja että työntekijälle jää myönteinen mielikuva toimeksiantajasta työnantajana. Päätin luvun kertomalla lähtöhaastattelusta sekä työntekijän oikeudesta työtodistukseen.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstökäsikirja päättyy laissa määriteltyyn, työntekijöiden nähtävänä pidettävään lainsäädäntöön. Käytännössä viimeisessä luvussa on lista kaikista näistä laeista, jotka on linkitetty Finlexiin. Linkityksillä halusin varmistaa, että saatavilla on aina ajantasaisin lainsäädäntö.

4 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa käyn läpi ajatuksiani projektin toteutuksesta ja omasta oppimisestani sekä esittelen jatkokehitysideoita. Projektin tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle henkilöstökäsikirja, joka kokoaa yrityksen henkilöstökäytännöt ja niihin liittyvät ohjeistukset yksiin kansiin. Itse produktin tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja kehittävää. Usean vuoden työkokemuksen perusteella pystyn samaistumaan työntekijän rooliin: mitä tietoa kaivataan ja myös mitä tietoa arvostetaan. Koen, että työnantajan tarjoamat etuudet ja joustot esimerkiksi vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisessa ovat merkittävä kilpailuetu, kun pyrkimyksenä on löytää ammattitaitoiset, sopivimmat tekijät ja kun halutaan huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

4.1 Lopputulos ja jatkokehitys

Jos opinnäytetyöprosessia tarkastellaan kokonaisuutena, täyttää se mielestäni sille asetetut tavoitteet. Vaikka lopullinen toteutusmuoto poikkesikin alkuperäisestä suunnitelmasta, tämän opinnäytetyön produktina syntynyt henkilöstökäsikirja muovautui toimivaksi kokonaisuudeksi toimeksiantajan henkilöstöpolitiikoita ja toimintaohjeita, tietoperustaa sekä omaan kokemukseeni perustuvaa tietämystä mukaillen. Pelkästään henkilöstökäsikirjan sisällysluetteloä katsoessa huomaa, että käsikirja on monisivuinen, ja voi tehdä johtopäätöksen, että se sisältää erittäin kattavasti tietoa. 49-sivuinen henkilöstökäsikirja pitää sisälleen kaikki oleelliset, päivittäiseen työskentelyyn vaikuttavat asiat, on kielellisesti käytötarkoitukseen soveltuva sekä yrityksen me-hengen mukainen. Projektin alussa oli selvää, etten pystyisi saattamaan henkilöstökäsikirjaa täysin valmiiksi, vaan se eläisi ja täydentyisi yrityksen kasvun mukana. Nyt käsikirjalle on luotu perusta, joka mahdollistaa kokonaiskuvan hahmottamisen sekä lisäelementtien mukaan tuomisen. Ylpeydellä voin todeta toimeksiantajan olevan tyytyväinen lopputuotokseen.

Henkilöstökäsikirjan toimivuus vaatii jatkuvaa kehitystyötä ja jatkojalostamista. Päivitystyön kannalta on erittäin tärkeää, että on olemassa vain yksi ajantasainen ja sovellettavissa oleva ohjeistus. Ensimmäinen kehitysehdotukseni olisikin ollut yhteen intraan siirtyminen koko konsernissa, mutta ilokseni tähän oli ryhdytty jo opinnäytetyöprojektini aikana. Nyt tehtyyn käsikirjaan on kerätty oleelliset henkilöstöasiat siinä laajuudessa kuin ne halutaan henkilöstölle esittää. Tätä on hyvä peilata tytäryhtiöissä käytössä oleviin politiikkoihin ja pohtia, millä tapaa niitä tulisi muuttaa siten, että käytänteet olisivat yhtenäiset yli yhtiörajojen. Kyseessä on iso päivitystyö ja samalla yrityskulttuurin muutos toimintatapoja uudistamalla. Tämä voisi olla iso edistysaskel suuntaan, jossa luovutaan lopullisesti silloissa työskentelyn mallista ja siirrytään yhdessä tekemisen malliin.

Toinen konkreettinen kehitysideo on henkilöstökäsikirjan laajentaminen esimiehen henkilöstökäsikirjaksi. Ideana on, että esimiehen henkilöstökäsikirja pitäisi sisällään syventävät toimintaohjeet erilaisiin henkilöstöasioihin, kuten rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan sekä siihen liittyviin toimintatapoihin. Esimiehen työhön kuuluu silloin tällöin myös ikävämpiä velvoitteita, kuten varoituksen antaminen, koeaikapurku, riita-asioiden sovittelu tai hoitoonohjaus. Nykypäivän teknologia mahdollistaa varmasti onnistuneen kokonaisuuden ja tarvittaessa tiettyjen näkymärajoitusten luomisen.

Tässä työssä rajoituksen tekeminen puhtaasti henkilöstöasioihin oli vaikeaa, koska tuntuu, että kaikki asiat linkittyvät jollakin tapaa henkilöstöön. Kokosin siis käsikirjaan politiikkoja ja toimintaohjeita, joista HR-osasto vastaa. Kolmas kehitysehdotukseni onkin yhteistyön lisääminen tukifunktioiden välille ja käsikirjan laajentaminen yhtiön muihin politiikkoihin ja toimintatapoihin. Esimerkiksi työvälineet, kuten kannettava tietokone, on erittäin oleellinen työnteon kannalta, mutta niihin liittyvät ohjeistukset ja laitehankinnat ovat ICT:n vastuulla. Samoin sosiaalisen median politiikka neuvoo hyvää työkäyttäytymistä erilaisissa sosiaalisen median kanavissa, mutta siitä vastaa viestintäosasto. Jotta työntekijä tällä hetkellä pääsisi käsiksi edellä mainittuihin politiikkoihin, täytyy hänen tietää, mikä tukifunktio niistä vastaa. Käsikirjan laajentaminen selkeyttäisi myös sitä, kehen olla yhteydessä ongelmilanteissa.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö valmistui alle neljässä kuukaudessa. Jos voisin antaa itselleni neuvon, kehottaisin tutustumaan ammattikorkeakoulun ohjeisiin opinnäytetyön laatimisesta sekä palautuspäivämääristä hyvissä ajoin ennen toteutukseen ilmoittautumista. Olin ollut jo kauan tietoinen valmistumisaikataulustani opiskeluoikeuden päättymisen vuoksi, ja silti tiukka takaraja työn arvioitavaksi palauttamiselle tuli pienoisenä yllätyksenä. Opintojeni puolesta olisin hyvin voinut aloittaa opinnäytetyön tekemisen aikaisemminkin, ja näin henkilökohtaisen elämäni sekä raportin kirjoittamisen yhteensovittamisesta tuleva paine olisi ollut vältettävissä. Lisäksi olisin saanut enemmän aikaa lopputuotoksen hiomiseen.

Toisaalta lyhyt puristus pakotti ottamaan kaiken käytettävissä olevasta ajasta irti, mikä sopi hyvin luonteelleni. Aihe oli heti valmiina, aikataulutin projektin mielestäni hyvin, ja sovin lapsenhoidon ennakkoon tietyille päivämäärille koko keväälle siten, että työstöaikaa piti olla riittävästi päivittäistä liikuntaa unohtamatta. Sitten koronaepidemia iski Suomeen ja rajoitti liikkumista, julkisten tilojen käyttöä sekä sosiaalista kanssakäymistä. Poikkeustilanne pakotti luovuuteen, ja jouduinkin edistämään opinnäytetyötä vähän kerrallaan missä vain pystyin. Kehitin itselleni mielekkäimpiä tapoja työskennellä; esimerkiksi teorian etsimisen jälkeen ajatusten sumentuessa oli mukavampaa uppoutua hetkeksi

henkilöstökäsikirjan kirjoittamiseen. Koin ristiriitaisia tunteita, kun en saanut asiaa ilmaista paperilla siten, kuin olisin mielessäni halunnut. Tässä tilanteessa ajattelin, että on parempi kirjoittaa ikään kuin tajunnanvirtana ja jäsenellä teksti sitten parempaan muotoon. Alkukankeuden jälkeen rutiini kirjoittamiseen löytyikin nopeasti, ja työn etenemisen näkeminen oli hyvin motivoivaa. Alussa käytin paljon aikaa turhan teorian hinkkaamiseen ja etsimiseen. Olenkin erittäin kiitollinen opinnäytetyön ohjaajalleni, joka antoi nopeasti rakentavaa palautetta ja onnistui sysäämään minut oikeille raiteille. Punaisen langan tärkeydestä muistuteltiin heti opinnäytetyöprojektin alkaessa, mutta näköjään kohdallani toimi sananparsi ”ensin pitää etsiä, jotta voi löytää”. Vallitsevassa tilanteessa ja jokaisen palikan yhteensovittamisessa opin valtavasti itsestäni ja päätin olla armollisempi itseäni kohtaan.

Henkilöstökäsikirjan laatiminen oli minulle mielekästä puuhaa. Vaikka kokoamani politiikat ja toimintaohjeet ovat vain pintaraapaisu HR:n töistä, vahvasti käsikirjan kokoaminen uskoani erittäin mielenkiintoiseen ja monialaiseen työkenttään. Tämä ahaa-elämys on saanut minut alun perinkin hakeutumaan opiskelemaan aiheesta lisää, ja on palkitsevaa huomata olevansa niin sanotusti oikealla alalla. Käsikirjaa laatiessa sekä omaa oppimista ja osaamista arvioidessani ymmärsin myös, mitä osa-alueita hallitsen muita paremmin ja mistä olisi syytä hankkia lisää osaamista.

Kokonaisuutena olen opinnäytetyöhöni oikein tyytyväinen, ja prosessi on ollut opettavainen eritoten oman ajanhallinnan kannalta. Vaikka toteutusmuoto poikkesikin lopulta alkuperäisestä, ja Wordin käyttö on SharePointiin verrattuna minulle huomattavasti tutumpaa, koin silti vahvistaneeni osaamistani kyseisen työkalun hyödyntämisessä. Myönteistä on myös se, että saanen jatkaa sähköisen henkilöstökäsikirjan parissa saattaen sen lopulliseen muotoonsa.

Lähteet

Adecco 2016. Employee handbook. Adecco USA. Luettavissa: <http://www.adecco.ma/wp-content/uploads/2017/04/adecco-employee-handbook-nb-1.pdf>. Luettu: 20.3.2020.

Cisco 2019. Code of business conduct. Cisco Systems, Inc. Luettavissa: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/cobc/2019/english-2019.pdf. Luettu: 20.3.2020.

Fleicher, C. H. 2005. The complete hiring and firing handbook. Every manager's guide to working with employees – legally. Sphinx Publishing. Naperville, Illinois.

Great place to work 2020. Maailman parhaat työpaikat 2019. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/maailman-parhaat-ty%C3%B6paikat/2019>. Luettu: 21.3.2020.

Guerin, L. & DelPo, A. 2019. Create your own employee handbook. A legal and practical guide for employers. Nolo. Berkeley, California.

Heikkilä, C. 22.1.2019. Selvitys: Sisäiset uutiset ja palvelut sekä henkilöstöasiat ovat intranet-kivijalka. Intranet-ostajan opas -blogi. Luettavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2019/01/22/selvitys-sisaiset-uutiset-ja-palvelut-seka-henkilostoasiat-ovat-intranet-kivijalka/>. Luettu: 27.2.2020.

Hunter, I., Saunders, J., Borroughs, A. & Constance, S. 2016. HR Business Partners. Routledge. New York.

Hyppänen, R. 2020. Henkilöstö. HR-osaaja on todellinen moniosaaja. Bonnier pro.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. Vantaa.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy. Turenki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki

Korhonen, H. P. 8.5.2018. Käsitteet ojennukseen: intranet ja digitaalinen työympäristö. Intranet-ostajan opas -blogi. Luettavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2018/05/08/kasitteet-ojennukseen-intranet-ja-digitaalinen-tyoymparisto/#more-4043>. Luettu: 27.2.2020.

Korhonen, H. P. 24.11.2015. Työtilat intranetiin vai ei? – Intranetin kolme funktiota. Intranet-ostajan opas -blogi. Luettavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2015/11/24/tyotilat-intranetiin-vai-ei-intranetin-kolme-funktiota/>. Luettu: 27.2.2020.

Lawson, J. W. R. 1998. How to develop an employee handbook. Amacom Books. New York.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Helsinki.

Nafeesa, S. 2015. Effect of HR benchmarking process and progress on workforce retention. International Journal of Advanced Scientific Research & Development, 2, 2, s. 153 – 156.

Office. 2020. Intranetit ja työryhmäsivustot. Yhdistetyn työpaikan luominen. Mobiili ja älykäs intranet yhdistää sinut, työryhmäsi ja organisaatiosi. Luettavissa: <https://products.office.com/fi-fi/business/teamwork/intranet-software?rtc=1>. Luettu: 12.4.2020.

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu 2020. Henkilöstökäsikirja. Luettavissa: <https://seamk.libguides.com/henkilostokasikirja>. Luettu 23.3.2020.

Tuominen, K. 2016. The path to development. Benchmarking manual. Oy Benchmarking Ltd.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valve 2012. Handbook for new employees. Valve Corporation. Washington. USA. Luettavissa: https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf. Luettu: 23.3.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Jyväskylä.

Yritys 2020a. Yhtiöt. Luettavissa: <https://www.yyyyyyy.fi/yritys/yhtiot>. Luettu: 25.1.2020.

Yritys 2020b. Mihin uskomme. Luettavissa: <https://www.yyyyyyy.fi/yritys/mihin-uskomme>. Luettu: 25.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantajayrityksen Henkilöstökäsikirja