

# **” KOHTI TOIMIVAMPAA ARKEA!”**

## **Henkilöstöoppaan kehittäminen**

Hanna Niinivaara

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2014  
Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen, ylempi AMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HANNA NIINIVAARA:  
”Kohti toimivampaa arkea!”  
Henkilöstöoppaan kehittäminen

Opinnäytetyö 112 sivua, joista liitteitä 62 sivua  
Maaliskuu 2014

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja laatia mahdollisimman kattava, selkeä ja helposti ymmärrettävä henkilöstöopas perehdytyksen tueksi kotimaiselle teollisuusalan yritykselle. Helppolukuinen ja mahdollisimman kattava henkilöstöopas antaa parhaimmat edellytykset uudelle työntekijälle uudessa tehtävässä toimimiselle sekä jo olemassa oleville työntekijöille olemassa olevan tiedon muistuttamiselle.

Opinnäytetyön haastavuus oli, ettei yrityksellä ollut olemassa tarpeeksi kattavaa henkilöstöopasta. Materiaali laadittiin lähtökohtaisesti alusta alkaen tyhjästä. Haastetta lisäsi myös, ettei opinnäytetyön tekijä työskentele toimeksiantoyrityksessä vaan on ulkopuolinen projektin toteuttaja.

Opinnäytetyö on kaksiosainen: opinnäytetyön teoreettinen ja pohdinnallinen osuus koskien perehdytyksen viitekehystä sekä henkilöstöoppaan laatimista yrityksessä. Toinen osuus on valmis produkti eli konkreettinen henkilöstöopas yritykselle. Opinnäytetyön toinen osa (produkti) on salainen, vain yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu henkilöstöopas. Produkti on salainen, jotta kilpailuetu voidaan säilyttää muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa ja vapaamuotoista haastattelua, jotta saatiin selkeä kuva olemassa olevasta henkilöstöoppaaseen käytettävästä materiaalin tilanteesta sekä perehdytyksen nykytilanteesta yrityksessä. Lisäksi henkilöstöoppaan testaustilanteessa perehdytyksen yhteydessä tutkimusmenetelmänä oli havainnointi.

Avoimen keskustelun pohjalta valmistettu mahdollisimman kattava henkilöstöopas testattiin uudella työntekijällä. Testauksen jälkeen tarvittavat puutteet ja havainnot lisättiin valmiiseen henkilöstöoppaaseen. Valmis henkilöstöopas on yrityksen käytettävissä ja päivitettävissä tarpeen tullen.

---

Asiasanat: henkilöstöopas, perehdyttäminen, perehdytysopas

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence  
Master's Degree

HANNA NIINIVAARA

"Making the Everyday Routines Easier!"

Developing Employees' Guidebook

Master's thesis 112 pages, appendices 62 pages

March 2014

---

The objective of this Master's thesis was to develop an employees' guidebook that would be very easy to understand and have comprehensive information on working in the company. The employees' guidebook was made to support the orientation process of a new employee. When the employees' guidebook is unambiguous and easy to follow, a new employee finds it easier to start working for a new company.

The challenge of this Master's thesis was that the client did not have enough of existing material about employment issues. The employees' guidebook was made from scratch. The fact that the writer of this thesis does not work for the company made the fact-finding and the writing of the guidebook even more challenging.

This Master's thesis consists of two parts. The first part is theoretical and describes the orientation of a new employee, and the employees' guidebook is part of the orientation process. The second part is the employees' guidebook, which is confidential, for the client's use only, to maintain the competitive edge on the market.

The approach method in this thesis was an open interview, in order to collect data about the current situation. When testing the employees' guidebook in the orientation of a new employee, the method was to observe the real orientation process.

The employees' guidebook was accomplished on the basis of open interviews. The purpose of the testing of the employees' guidebook was to collect information on the defects and develop the employees' guidebook to be even better and more comprehensive

.

---

Key words: employees' guidebook, orientation, orientation manual

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta.....	6
1.1.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus .....	9
1.3	Tutkimuskysymys .....	10
1.4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu .....	10
1.4.1	Avoim haastattelu.....	12
1.4.2	Havainnointi.....	12
1.5	Työn raja.....	14
2	PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYS.....	15
2.1	Lainsäädäntö ohjaa yrityksen perehdytystä .....	18
2.2	Perehdyttämisen pelikenttä .....	19
2.3	Perehdytysprosessi.....	20
3	HENKILÖSTÖOPAS JA SEN MERKITYS PEREHDYTTÄMISESSÄ.....	24
3.1	Henkilöstöoppaan laatiminen.....	26
3.2	Henkilöstöoppaan sisällys.....	27
3.2.1	Yritysjohdon tervehdys ja yrityksen esittely.....	29
3.2.2	Työsuhdeasiat – työajat ja tauot.....	30
3.2.3	Palkanmaksu ja sen periaatteet.....	30
3.2.4	Työterveys ja työntekijöiden vakuuttaminen .....	31
3.2.5	Palkattomat ja palkalliset vapaat.....	31
3.2.6	Käytännön tilanteet työpaikalla.....	31
4	HENKILÖSTÖOPPAAN LAATIMINEN JA TESTAAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	33
4.1	Työn toteutus ja aikataulu .....	33
4.2	Henkilöstöoppaan laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin .....	35
4.3	Henkilöstöoppaan testaaminen ja kehittäminen.....	40
4.4	Yhteenveto henkilöstöoppaan testaustilanteesta ja kehittämisestä .....	42
5	POHDINTA JA HENKILÖKOHTAINEN OPPIMINEN .....	43
5.1	Pohdintaa perehdyttämisestä ja henkilöstökäsikirjan merkityksestä .....	43
5.2	Pohdintaa opinnäytetyöprosessista .....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET .....	51
	Liite 1: Avoimet kysymykset yrityksen tuotantojohtajalle .....	51
	Liite 2: Henkilöstöoppaan sisällysluettelo .....	51
	Liite 3: Tervetuloa meille töihin! Henkilöstöopas talon tapoihin ( <i>salainen</i> ).....	51

## 1 JOHDANTO

*”Tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan, että on ja kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön” (Juuti & Vuorela 2002, 48).* He ovat oikeassa, sillä jokainen meistä haluaa kuulua johonkin – tässä tapauksessa työyhteisöön.

Jokainen meistä on aloittanut uudessa työpaikassa vähintään kerran. Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä on yleensä erittäin innostunut. Uusi työnantaja voi joko saada työntekijän innostumaan lisää tai romuttaa uuden työntekijän mielikuvan hetkessä (Cadwell 1989, 3). Ensimmäiset viikot ovat aina hämmäntäviä ja jopa hieman sekavia. Uusi työntekijä ajattelee usein vain yhtä asiaa: Kuinka tehdä vaikutus esimieheen sekä tuleviin työtovereihin. Hän miettii, kykeneekö hän kilpailemaan muiden kollegoiden kanssa, sillä esimiehen antama kuva työhaastattelussa työpaikasta, työtehtävästä ja työtovereista oli huikea ja haastava! Uusi työnantaja on korostanut, kuinka arvostettu yritys on ja kuinka haastavaa on rekrytoitua yritykseen töihin. Uusi työntekijä on onnellisessa asemassa. Jännittyneenä hän ei kuitenkaan muista yhdenkään työkaverin nimeä kun esittelykierrosta käydään läpi ensimmäisenä työpäivänä. (Penzer 1973, 17.) Wertherin ja Davisin (1996, 251) mukaan alkujännitys myös hieman vähentää uuden työntekijän tyytyväisyyttä ja kapasiteettia oppia ja muistaa uusia asioita. Jotta uusien työntekijöiden tyytyväisyys voidaan varmistaa ja uudelle työntekijälle taata pitkä ura yrityksessä, on henkilöstöosaston ja esimiehen syytä panostaa ensivaikutelmaan antaen yrityksestä, ihmisistä ja työympäristöstä myönteinen ja lämminhenkinen kuva. Cadwellin (2006, 73) mielestä huono perehdytys vaikuttaa myös vahvasti siihen, ettei työntekijä tulevaisuudessa välttämättä anna itsestään kaikkea.

Viitala (2004, 261) nostaa esille kahden viikon kriittisen ajanjakson, jolloin vaikutus uuden työntekijän ja työnantajan välillä tulisi tehdä. Jos ensivaikutelman luominen ei onnistu, saattaa yritys pilata maineensa työntekijöiden keskuudessa (Aula & Heinonen 2002, 65). Heinosen (2006, 44–46) mukaan jokainen työntekijä haluaa työskennellä hyvämaineisessa yrityksessä, jolloin myös yrityksen on mahdollista sitouttaa henkilöstöä yritykseen helpommin. Heinonen nostaa esille Warren Buffetin lausahduksen: *”It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently!”* Onko mahdollista pilata huonolla perehdytyksellä pitkään ja hartaasti rakennettu yrityksen maine työntekijöiden keskuudessa? Työntekijällä voi

olla mielikuva yrityksestä jo pitkälti ennen työhaastattelua. Jos mielikuva on huono, jättää työntekijä hyvin todennäköisesti hakematta kyseistä työtehtävää huonomaineisesta yrityksestä; ainakin itse tekisin niin. Joku voisi sanoa ennakkoluuloiseksi, mutta toisaalta mielikuvia on vaikea muuttaa. Työpaikan vaihtaminen on aina riski hakijalle ja rekrytointi on aina kahden kauppa.

Tiedämme, kuinka kiireisiä esimiehemme ovat ja tunnistamme hyvän sekä kattavan perehdytyksen merkityksen työsuhteen edetessä. Kattavaa perehdytystä siivittää selkeä henkilöstöopas. Cadwell (1989, 32) suosittelee, että uudelle työntekijälle annetaan luettavaksi yrityksen sisäinen henkilöstöopas/perehdytysopas, joka sisältää perusinformaatiota yrityksen toiminnasta ja toimintamalleista. Cadwellin mukaan henkilöstöopas toimii tukielementtinä, johon esimiehet ja uusi työntekijä voivat aina tarpeen vaatiessa tukeutua. Henkilöstöopas myös rohkaisee työntekijöitä kysymään mieltä askarruttavia kysymyksiä helpommin.

Henkilöstö on yrityksen tärkein ja arvokkain voimavara, mutta usein se miten yritys perehdyttää työntekijän voi kääntyä käsitystä vastaan. Perehdytys on yrityksen käyntikortti ja ensivaikutelma uudelle työntekijälle. (Hacker 2004, 89.) Lawsonin (2006, 1) mukaan perehdytyksestä pitäisi tehdä mahdollisimman mieleenpainuva ja miellyttävä uusille työntekijöille. Useiden satojen sivujen mittaiset kalvosulkeiset tuskin ajavat kenenkään etuja hyvästä ja toimivasta perehdytyksestä. Toimiva henkilöstöopas taas helpottaa niin esimiehen kuin työntekijänkin arkea.

Kun yritys järjestää mahdollisimman kattavan ja huolellisesti valmistellun perehdytyksen uudelle työntekijälle, on molemmilla osapuolilla mukava ja turvallinen olo työsuhteen pidempiaikaiselle jatkumolle.

## **1.1 Työn tausta**

Henkilökohtainen kiinnostuksen aiheeni on henkilöstöjohtaminen ja työntekijöiden sitouttaminen yritykseen. Olen aina ollut kiinnostunut perehdyttämisen mahdollisuuksista ja toimivan henkilöstöoppaan tärkeydestä niin perehdytyksen tukena kuin työsuhteen aikana. Konkreettisen henkilöstöoppaan luominen melkein nollatilanteesta kiinnosti ja motivoi minua kovasti, kun toimeksiantaja aiheita minulle ehdotti.

Toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva teollisuudenalan yritys. Yrityksessä toimii tällä hetkellä noin 10 työntekijää. Viime aikoina yritys on kamppailut uusien työntekijöiden perehdytyksen kanssa, sillä tarvittavaa ajantasaista suunnitelmaa ja ohjeistusta ei ole ollut. Yrityksessä on vanhentunut toimintaohje, jossa kerrotaan yrityksen toiminnoista ja työsuhteeseen liittyvistä tärkeistä asioista erittäin suppeasti.

Tällä hetkellä uuden työntekijän perehdytykseen käytetään liian lyhyt aika, jonka jälkeen työntekijä on niin sanotusti omillaan. Työtä tehdään tuotantolaitoksessa, jossa tietynlaisten protokollien noudattaminen on tärkeää. Työ itsessään vaatii opastusta ja ohjaamista, mutta hyvin usein kiireen vuoksi ei perehdytystä ehditä viemään kunniallisesti loppuun saakka. Uudelle työntekijälle ei aina ehditä selittämään työsuhteen perusasioita ja talon tapoja toimia eri tilanteissa.

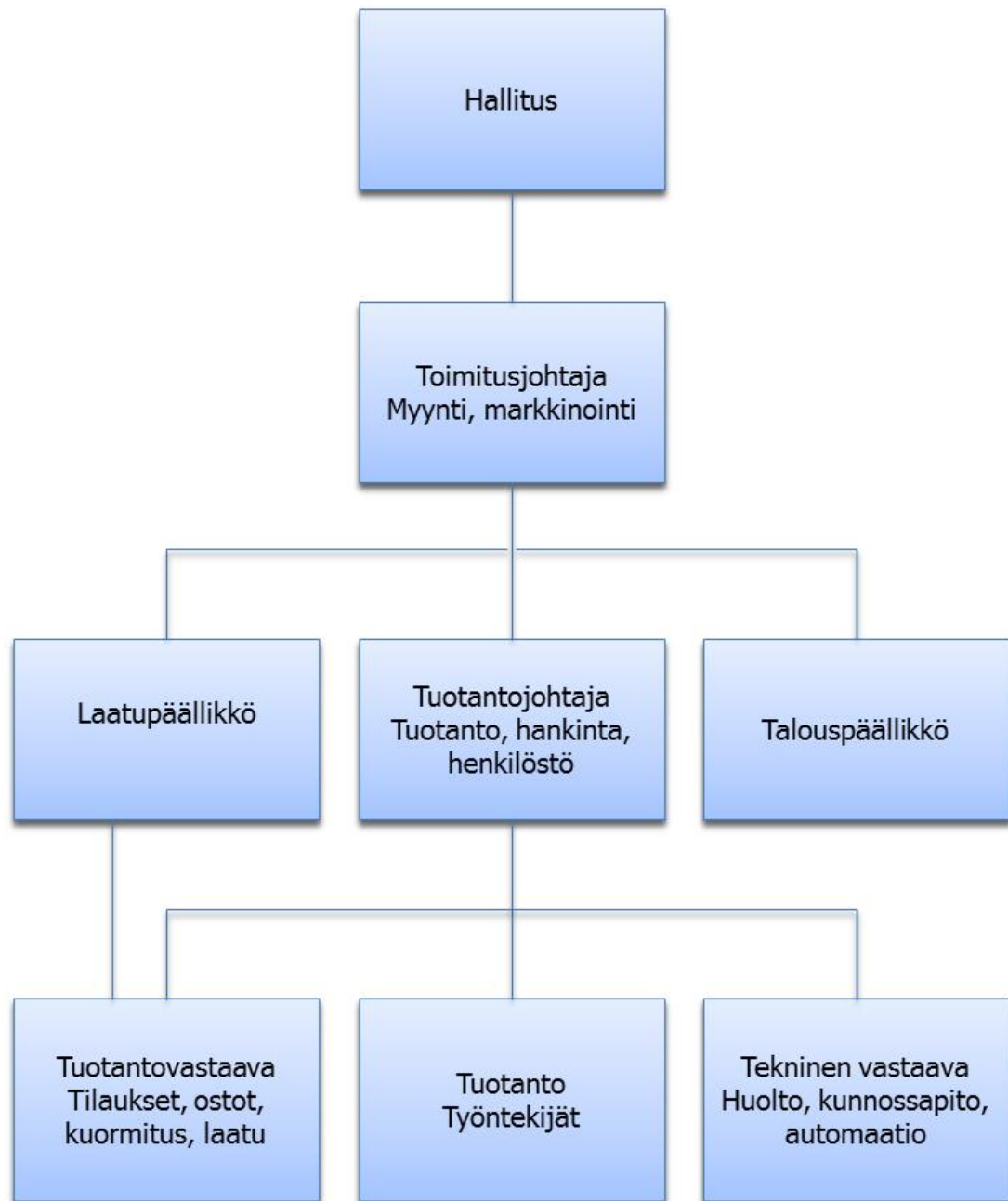
Yrityksessä on uusia ja jo pidempään työskennelleitä työntekijöitä, ja jokaisella on hie- man erilainen käsitys siitä, mitkä ovat esimerkiksi talon tavat toimia. Jos yhdeltä työntekijältä kysytään esimerkiksi tauoista tai työterveyteen liittyvistä asioista, voi kollega vastata eri tavalla.

Usein kiireessä suoritettu perehdytys vaatii veronsa, jolloin työntekijän työpanos ei välttämättä ole pitkään aikaan 100 %. Yrityksen tuloksellisuus helposti kärsii (Werther & Davis 1996, 253). Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan perehdytetyksi, sitä nopeammin saadaan sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä työntouhuun. Urakkatyössä toimituksia saadaan nopeammin tehtyä, jolloin tuloksellisuus, taloudellisuus ja tehokkuus kasvavat.

### **1.1.1 Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva kasvuyritys, joka on panostanut viime vuosien aikana voimakkaasti tuotannon kasvattamiseen ja uuteen tekniikkaan. Yrityksen organisaatorakenne on nähtävissä kuviossa 1. Työntekijöitä yrityksessä on noin 10, samoin tehdasalueen työkoneita. Yritys on optimoinut tuotantoaan ja hankkinut uusia koneita samalla laajentaen toimitilojaan 1600 neliömetrin laajuiseksi. Lisäksi he ovat uudistaneet tehtaan tuotannonohjausjärjestelmän, jonka avulla he voivat palvella asiak-

kaitaan nopeammin, tehokkaammin ja paremmin. Heidän tavoitteenaan onkin saavuttaa mahdollisimman korkea automaatiotaso.



KUVIO 1. Yrityksen organisaatiorakenne.

Yritys on valmistanut tuotteita jo vuodesta 2000 lähtien. Heidän tavoitteenaan on jatkuvasti kehittyä ja laajentaa toimintaansa samalla tarjoten asiakkaille laadukkaimmat tuotteet. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaille parhaimmat ratkaisut kilpailukykyiseen hintaan heti suunnitteluvaiheesta lopputuotteen valmistukseen ja toimitukseen saakka. Joukossa on suunnittelijoita ja tuotekehittäjiä, jotka edustavat kansainvälistä huip-



puosaamista. Yritys on luotettava kumppani asiakkaille ja alihankkijoille sekä työntekijöiden keskuudessa arvostettu työnantaja.

Tekninen osaaminen yrityksessä on huipputasoa, ja he kouluttavat jatkuvasti työntekijöitään, jotta he voivat taata uusien teknologioiden käytön myös omassa tuotteiden valmistusprosessissa ja asiakastyössään. Yrityksen tavoitteena on toimia kannattavasti suhdanteista riippumatta. Alihankkijana hyvä kannattavuus antaa joustoa ja varmuutta sekä parempaa investointivalmiutta. Tämä antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. He ovat valmiita kokeilemaan uusia ratkaisuja ja toimintamalleja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys pyrkiikin kehittämään innovatiivisia ratkaisuja avoimesti asiakkaidensa kanssa.

## **1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle konkreettinen, toimiva, helppolukuinen ja laadukas henkilöstöopas johdon ja esimiesten johtamisen työkaluksi sekä helpottamaan uusien työntekijöiden sopeutumista yritykseen ja työhön. Henkilöstöoppaan tavoite on myös toimia työntekijöiden kanavana ja tietopakettina koskien työsuhteen perusasioita kuin myös työprosesseja ja tehtävää työtä. Henkilöstöopas sisältää sekä yleistä tietoa työsuhteen eri osa-alueista että työkaluiden toimintaohjeita.

Henkilöstöoppaasta on tarkoitus tehdä ensimmäinen versio, joka testataan uudella työntekijällä tammikuussa 2014. Testauksen jälkeen tehdään analyysi henkilöstöoppaan toimivuudesta konkreettisesti käytännön tilanteessa sekä tehdään tarvittavat muutokset viralliseen ja viimeiseen henkilöstöoppaan versioon.

Kirjallisuudessa puhutaan paljon perehdyttämisestä ja sen tärkeydestä uuden työntekijän aloittaessa yrityksen palveluksessa. Työn teoreettisessa osuudessa pohditaan myös henkilöstöoppaan merkitystä sekä millainen on hyvä ja kattava henkilöstöopas.

### 1.3 Tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettinen henkilöstöopas kohdeyritykselle. Opinnäytetyön aihetta ja rajausta yhdessä yrityksen kanssa miettiessä, pääkysymykseksi nousi:

- *Kuinka saadaan luotua mahdollisimman ymmärrettävä ja kaikkia palveleva henkilöstöopas?*

Tarkentaviksi lisäkysymyksiksi nostettiin:

- *Mitä tietoa henkilöstöoppaan tulee sisältää, jotta se on tarpeeksi kattava?*
- *Millä tavalla henkilöstöopas laaditaan ja kirjoitetaan, jotta sen sisältö on helpposti ymmärrettävissä?*
- *Millä tavalla henkilöstöopas on hyödyllinen niin työntekijöille kuin organisaatiolle?*

### 1.4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajan antama toimeksianto ja toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä voidaan puhua silloin kun tutkimuksen kohteena on oikea tarve tai ongelma, johon halutaan saada vastaus. Usein toiminnallisen opinnäytetyön kohteena on erilaiset oppaat, kehittämissuunnitelmat tai esimerkiksi messuständin suunnittelu. (Hakala 2004, 23–27; Vilka & Airaksinen 2003, 9–10.) Airaksinen (2009) kuvaa opinnäytetyötä vastavuoroisesti toiminnalliseksi silloin kun kyse on käytännön toiminnan ohjeistamisesta ja opastamisesta sekä toiminnan järjestämisestä. Vilka ja Airaksinen (2003, 9) mainitsevat perehdytysoppaan olevan konkreettinen esimerkki toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Tärkeää on, että opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus sekä siihen viittaava teoreettinen viitekehys.

Toiminnallinen opinnäytetyö on usein kaksiosainen, jossa yhdistyy opinnäytetyöraportti (teoreettinen viitekehys) sekä konkreettinen tuotos (toiminnallinen osuus, produkti). Opinnäytetyöraportissa on tavoitteena selvittää lukijalle se, mitä, miksi, miten raportti on tehty ja avata myös omia ajatuksia ja johtopäätöksiä aiheesta. Tärkeää on myös ana-

lysoida kriittisestikin omaa oppimista, jolloin lukijalle annetaan mahdollisuus arvioida opinnäytetyön onnistumista. (Vilka & Airaksinen 2003, 65–66.)

Produktissa tärkeää on kirjoittaa lopputuotos asiakaskuntaa ja kohderyhmää vastaavalla tyylillä. Tuotos voi olla video, verkkosivusto, verkkojulkaisu, näyttely tai opas. (Hakala 2004, 23–27; Vilka & Airaksinen 2003, 9–10, 65–66; Airaksinen 2009, 9.) Tämän opinnäytetyön produkti on konkreettinen henkilöstöopas.

Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmät valitaan sen perusteella, minkä keinoin voidaan työssä tarvittavaa materiaalia kerätä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei kuitenkaan aina ole välttämätöntä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä, ja ne voivat usein olla väljempiä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Työssä käytetyn tiedon laatu toiminnallisessa opinnäytetyössä perustuu jo olemassa olevaan tietoon ja tutkimustuloksiin. Asiantuntijahaastattelut ovat usein hyvä tapa kerätä tarvittavaa aineistoa toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin kun halutaan selvittää toimintaympäristön kokonaisvaltainen tilanne. (Vilka & Airaksinen 2003, 56–63.) Tässä opinnäytetyössä tavoite on ymmärtää perehdytysmateriaalin lähtötilanne avoimen haastattelun keinoin.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli saada kerättyä tarvittavaa aineistoa henkilöstöoppaan kokoamiseksi. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaista avointa haastattelua sekä havainnointia. Vapaamuotoinen avoin haastattelu suoritetaan yrityksen tuotantojohtajan kanssa keskustellen nykytilanteesta ja yrityksen toiveista henkilöstöopasta kohtaan. Avoimen haastattelun kysymysrunko on nähtävissä liitteessä 1.

Henkilöstöopasta testattaessa minun on tarkoitus seurata sivusta kuinka perehdyttäminen laaditun henkilöstöoppaan avulla tapahtuu. Kun perehdytys on suoritettu, keskustellaan sekä perehdytetyn työntekijän että perehdyttäjän kanssa henkilöstöoppaan mahdollisista puutteista ja virheistä. Tavoitteena on myös huomioida henkilöstöoppaan selkeys ja toimivuus. Tärkeää henkilöstöopasta luodessa on, jääkö työntekijä tyhjän päälle vai auttaako uusi henkilöstöopas vastaamaan työntekijän mieltä askarruttaviin tärkeisiin kysymyksiin. Tärkeää on saada koostettua materiaali selkeään ja ymmärrettävään muotoon yksien kansien sisälle.

### 1.4.1 Avoin haastattelu

Kun halutaan selvittää mahdollisimman laajoja kokonaisuuksia, saada vastauksia henkilön mielipiteistä ja tunteista, on avoin haastattelu tutkimusmenetelmänä paras mahdollinen keino selvittää aidosti vuorovaikutusta hyödyntäen esimerkiksi yrityksen nykytilanne perehdytyksen suhteen erittäin yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 198; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Avoin haastattelu ei sisällä kiinteitä runkoja eikä valmiiksi strukturoituja kysymyksiä tarkassa järjestyksessä. Tärkeää on kuitenkin laatia haastattelun kysymykset tai teemat etukäteen. Tämä antaa haastattelijalle mahdollisuuden seurata haastattelun etenemistä ja ohjailta sitä haluamaansa suuntaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 198; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) nostavat esille kuinka tärkeää on luoda rauhallinen, luottavainen ja rento ilmapiiri haastattelua tehdessä. He painottavat aihealueen ja taustojen tuntemista ennen haastattelun suorittamista. Lisäksi tärkeää on, ettei haastateltavalle ”laiteta sanoja suuhun” vaan annetaan haastateltavan kertoa rauhassa omista tuntemuksistaan ja mielipiteistään.

### 1.4.2 Havainnointi

Opinnäytetyön henkilöstöoppaan testausvaiheessa tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia eli observointia. Sen avulla on mahdollista selvittää, miten ihmiset käyttäytyvät ja ajattelevat. Havainnoinnin etuna on, että seurantatuloksia saadaan heti. Haittana nähdään kuitenkin, että havainnoija voi häiritä tapahtumaa ja tilanne koetaan vaivaantuneena. (Hirsjärvi ym. 2004, 201–202; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnointi voidaan jakaa Hirsjärven ym. (2004, 203–204) mukaan kahteen osaan: systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) jakavat havainnoinnin taasen osallistuvan havainnoinnin osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisesta havainnoinnista on kyse silloin kun havainnointi on erittäin tarkkaa sekä jäsenneltyä ja jolloin havainnoija on täysin ulkopuolinen ryhmästä. Systemaattisessa havainnointimenetelmässä käytetään paljon erilaisia valmiita lomakkeita, joihin havainnoitsija voi merkitä huomioita rasti ruutuun-menetelmää hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2004, 203–205.) Tässä opinnäytetyössä ei ole

tarkoitus raksittaa lomaketta vaan avoimesti keskustella perehdyttäjän ja uuden työntekijän kanssa mahdollisista puutteista henkilöstöoppaassa.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä on yleensä osa testattavaa ryhmää. Osallistuminen voi olla täysin mukaan osallistuvaa tai tilanne, jossa tutkimuksen tekijä osallistuu havainnoitsijana. Osallistuva havainnointi on usein osa toiminnallista tutkimusta ja osallistuvassa havainnoinnissa tutkija esittää kysymyksiä ryhmän sisällä tarkoituksena saada mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksen kohteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 203–206; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

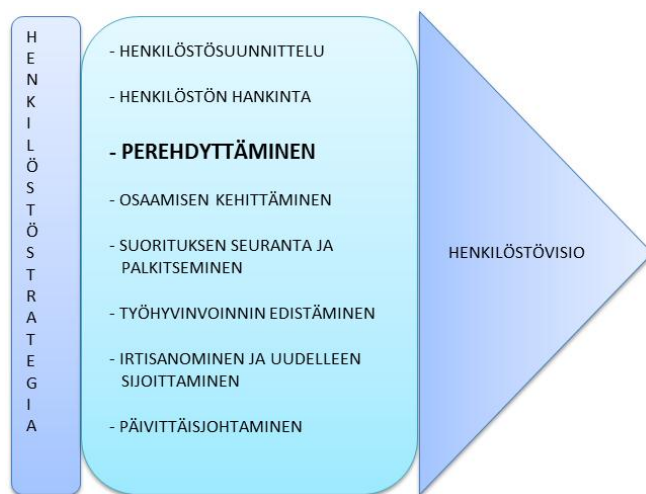
Koska opinnäytetyössä valmistuva henkilöstöopas testataan konkreettisessa ja autenttisessa tilanteessa, toimii välitön havainnointi täydellisenä menetelmänä kehittämistarpeiden kerääjänä. Tarkoitukseni on testitilanteessa olla ulkopuolinen seuraaja ja havainnoida perehdytettävän uuden työntekijän ilmeitä sekä eleitä sekä kirjata ylös kysymyksiä, joita hän mahdollisesti esittää. Lisäksi perehdytyksen jälkeen keskustellaan yhdessä valmiin materiaalin käyttökelpoisuudesta.

Vaikkakin havainnointia on kritisoitu sen mahdollisesta tulosten väärentämisestä (seurantatilanne koetaan ahdistavana ja luonnottomana), on tässä tutkimuksessa kuitenkin sen osuus nähty minimaalisena.

## 1.5 Työn raja

Perehdyttäminen on yksi osa-alue henkilöstöjohtamisen laaja-alaisessa viitekehyksessä (kuvio 2) ja hyvin helposti teoreettisesta viitekehyksestä tulee liian laaja. Työn tavoite on laatia henkilöstöopas, jonka teoreettisena viitekehyksenä toimivat:

- mitä perehdyttäminen on,
- mikä on perehdyttämisen merkitys eli miksi perehdytetään (hyödyt),
- henkilöstöopas ja sen merkitys perehdytyksessä sekä
- henkilöstöoppaan laatiminen.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007, 22).

## 2 PEREHDYTTÄMISEN VIITEKEHYS

Suurin osa ajastamme kuluu työn parissa, ja se on osa päivittäistä elämäämme. Haluamme viihtyä työssämme ja haastaa itseämme jokapäiväisissä työelämän tilanteissa. Uudessa työssä aloittaessamme kaikki on uutta, niin yrityksen tavat toimia kuin työn kenttä. Tarvitsemme tietoa erilaisista työhön liittyvistä välineistä, tehdaskoneista, työturvallisuusasioista, työsuhteeseen liittyvistä asioista kuin myös mitä tarvittavaa osaamista meillä tulee olla, jotta voimme selviytyä työstämme kunnialla ja yrityksen kannalta mahdollisimman tuottavasti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2–3.)

Suomen Parhaat Työpaikat -yrityksen entinen toimitusjohtaja Panu Luukka mainitsee blogikirjoituksessaan, kuinka perehdytysprosessista kannattaa tehdä henkilökohtainen ja jokaiselle uudelle työntekijälle varta vasten räätälöity kokonaisuus (Luukka 2012). Jokaisen työntekijän lähtökohta olisi hyvä ottaa huomioon. Toiselle työntekijälle työsuhteen perusteet saattavat olla hyvin selkeitä ja tuttuja, mutta toiselle ei. Tällöin perehdyttäjän tulee ottaa huomioon työntekijän lähtökohdat. Uskon kuitenkin, että jokaiselle on syytä antaa kunnollinen perehdytys taustasta huolimatta. Jokainen uusi työntekijä tulee uuteen yritykseen, jolloin juuri tämän kyseisen yrityksen toimintatavat ja työehtosopimus saattaa olla tuntematon. Kenenkään työntekijän ei tule olla ylimielinen ja pitää itseään parempana vaan ottaa nöyränä vastaan annettu perehdytys. Jokainen uusi työntekijä oppii varmasti aina jotain uutta, oli konkari tai noviisi. Vastuu omasta oppimisesta ja sopeutumisesta työtehtävään ja -ympäristöön on aina kuitenkin loppujen lopuksi jokaisella työntekijällä itsellään. Jokisaaren, Toppinen-Tannerin, Wallinin, Varjeen, Hakasen ja Vuoren (2012, 24) tutkimus tukee omaa ajatustani siitä, että aikaisemmalla kokemuksella on merkitystä, mutta jokaisella organisaatiolla on omat käytännöt työskentelystä, säännöistä ja ohjeista. Tutkimuksen mukaan tyytyväisimpiä olivat ne, jotka olivat saaneet kunnollisen ja kattavan perehdytyksen.

On hyvä muistaa, että perehdyttäminen ei koske vain taloon tulevia uusia työntekijöitä vaan myös talon sisällä tehtäväänsä vaihtavia on syytä ottaa perehdytysohjelman piiriin samoin kuin perhevapailta tai pitkältä komennukselta palaavat työntekijät (Österberg 2005, 90–91). Mielestäni jokaiselle palaavalle työntekijälle on hyvä käydä läpi mahdollinen muuttunut työehtosopimus sekä muuttuneet yrityksen toimintatavat. Mielestäni jokainen palaava työntekijä on hyvä perehdyttää omaan työtehtävään uudelleen mahdol-

listen työssä käytettävien prosessien muuttumisen vuoksi. Jos henkilö on poissa esimerkiksi kolmekin vuotta, on mahdollista että järjestelmiin on tullut päivityksiä, prosessit ovat muuttuneet tehokkaimmiksi, yhteyshenkilöt ovat muuttuneet ja olemassa olevat yrityksen käytännöt ovat muuttuneet.

Österberg (2005, 90–91) toteaa, että mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi perehdyttämiseen on panostettava, ja sille on annettava aikaa suunnittelusta viimeiseen keskusteluun saakka. Perehdytykseen käytetty aika korreloi myös usein lopputulosta. Jos aikaa käytetään vähän, ei työntekijällä välttämättä ole tarvittavaa osaamista tehtävistä suoriutumiseen. Kun ei ole tarvittavaa osaamista, virheiden määrä kasvaa. Kun virheiden määrä kasvaa, kasvaa usein kustannukset. Kun kustannukset kasvavat, pienenee yrityksen liikevoitto. Nopeasti ja huonosti hoidetusta perehdytyksestä voi pahimmassa tapauksessa tulla yritykselle iso lasku. Bevanin (1991) tutkimuksen mukaan huono perehdytys on yksi syy yrityksessä tapahtuvaan vaihtuvuuteen (Viitala 2007, 53).

Werther ja Davis (1996, 253) mainitsevat rekrytointikustannusten merkityksen, jolloin jo rekrytointivaiheeseen on syytä panostaa. Ymmärrettävää on, että rekrytoinnilla on kiire ja uusi työntekijä halutaan mahdollisimman nopeasti tekemään tuottavaa työtä (on kallista kiinnittää kaksi työntekijää – perehdyttäjä ja perehdytettävä – yhden työntekijän tehtäviin), mutta aina kaikesta ei ole syytä tinkiä. Hacker (2004, 89) nostaa esille, että tutkimusten mukaan hyvin suoritettu perehdytys voi kasvattaa henkilöstön pysyvyyttä yrityksessä jopa 25 prosenttia ja usein uusi työntekijä tekee mielessään päätöksen organisaatioon jäämisestä muutaman ensimmäisen päivän tai viikon aikana. Hyvä asiantuntija menetetään, jos hän kokee ettei perehdyttäminen ole toiminut odotetulla tavalla. Stevens-Long ja Commons toteavat kirjassaan *”Adult Life: Development Process”*, että 50–60 prosenttia uusista työntekijöistä lopettaa yrityksen palveluksessa ensimmäisen seitsemän (7) kuukauden aikana koska eivät ole kokeneet itseään tervetulleeksi (Cadwell 2006, 73). Jokainen ymmärtää prosentuaalisen osuuden olevan valtava. Työterveyslaitoksen rahoittama tutkimus (Työsuojelurahaston tiedote 2012) tukee ajatusta siitä, että sitoutuminen on perehdytyksen yksi onnistumisen mittareista.

Jos työntekijä menetetään huonosti hoidetun perehdytyksen tai vääränlaisen rekrytoinnin vuoksi, on kustannukset Wertherin ja Davisin (1996, 253) sekä Cadwellin (2006, 73) mukaan perustyöntekijätasolla satoja euroja, mutta asiantuntija ja päällikkötasolla jopa tuhansia euroja. Yhden henkilön kohdalla summat voivat tuntua pieniltä, mutta



kokonaisuuden kannalta kustannuksista voi kertyä mittava lovi yrityksen budjettiin (vertaa Cadwellin [2006, 73] mainitsemaan lopettaneiden prosentuaaliseen osuuteen, 50–60 %). Uskon, että uusia työntekijöitä rekrytoivat yritykset eivät käsitä, ettei lähtevän työntekijän kustannukset ole vain uusia rekrytointikustannuksia vaan kokonaisuus ratkaisee. Usein perehdyttäjät ovat henkilöstöosaston työntekijöitä sekä työntekijän lähiesimiehiä. Heidän käytetty aikansa ei ole ilmaista, ja mitä korkeammalla ”pallilla” perehdyttäjä on, sitä suuremmat kustannukset ovat. Rekrytointiin ja perehdytykseen käytettyä aikaa on mahdotonta saada koskaan takaisin.

Alusta loppuun saakka suunniteltu perehdytys uuden työntekijän sopeutumista ja työssä menestymistä varten on välttämätöntä, ja se lisää työntekijän sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin (Kupias & Peltola 2009, 13; Liski, Horn & Villanen 2007, 7). Österberg (2005, 90) kuvaileekin hyvin suoritettun perehdytyksen motivoivan työntekijää paremmin kuin keskeneräiseksi tai vajaaksi jätetyn perehdytyksen. Lisäksi Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) nostavat esille kuinka yrityksen ulkoiset sidosryhmät kuten asiakkaat hyötyvät asianmukaisesti suoritetusta ja toimivasta perehdytyksestä. Viitala (2004, 259) toteaa, että periaatteessa perehdyttäminen kestää aina siihen saakka kunnes työntekijä on täysin valmis toimimaan itsenäisesti hänelle suunnatussa tehtävässä. Viitalan (2007, 103) mukaan perehdyttäminen voi parhaimmillaan kestää jopa muutaman vuoden ennen työntekijän täyden potentiaalin mahdollistamista.

Perehdyttämistä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Voidaan sanoa, että on yhtä monta määritelmää kuin on määrittäjääkin. Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) määrittävät perehdyttämisen toimenpiteiksi joita vaaditaan, jotta uusi työntekijä voi antaa työlleen kaiken, hän tuntee työkaverinsa, työpaikkansa ja ymmärtää mitä häneltä vaaditaan nykyisessä työtehtävässä työskennellessä. Työterveyslaitos (2012) määrittää yksinkertaisuudessaan perehdyttämisen työnopastukseksi, jossa työntekijä saa tarvittavaa opastusta työssä toimimiselle niin työturvallisuusasioissa kuin työyhteisössäkin.

Jokaisella käsitteen määrittäjällä on kuitenkin pääasiallisesti samankaltainen näkemys siitä, mitä perehdyttäminen on ja lait määrittävät pääsääntöisesti sen, mitä perehdytys on, mitä siinä tulee ottaa huomioon ja miten se tulisi hoitaa.

## 2.1 Lainsäädäntö ohjaa yrityksen perehdytystä

Perehdyttämistä ohjaa ja määrää Suomen lainsäädäntö. Lait määrittävät hyvin tarkasti työnantajan velvollisuuksista tarjota asianmukainen ja kattava perehdytys uudelle työntekijälle. Lakien tavoitteena on taata työntekijöille ja työnantajille tasapuolinen leikkikenttä, jossa kaikkien on mukava ja asiallinen työskennellä. Kun tunnetaan työelämän pelisäännöt, voidaan työtä tehdä yhteistyössä ja luottamusta rakentaen. Työntekijä voi keskittyä omaan työhönsä luottaen siihen, että työnantaja noudattaa Suomen lakia. (Kupias & Peltola 2009, 20–21; Viitala 2007, 32.) Työelämää säätelevät lainsäädännöt luovat toimintamalleja yrityksen toiminnoille (Viitala 2007, 32).

Perehdyttämisen pelikentällä tärkeimpinä lakeina voidaan pitää:

- *työsopimuslakia (55/2001),*
- *työturvallisuuslakia (738/2002) ja*
- *lakia yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007).*

Työsopimuslain 2 luvussa pykälässä 1 sanotaan, että ”*työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi*”. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 1 §.) Kun työntekijälle annetaan hyvä ja kattava perehdytys, edesauttaa se työntekijää suoriutumaan työstään työläinsäädännön edellyttämällä tavalla.

Työturvallisuuslain toisessa luvussa pykälässä 14 sanotaan, että ”*työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin erityisesti uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttuessa sekä uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottamista*” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku, 14 §).

Työturvallisuuslaki (738/2002, 1 luku, 1 §) määrittää, että työntekijän työskentelyolosuhteet tulee olla kunnossa. Työnantajan velvollisuus on ennaltaehkäistä erilaisia tapaturmia ja ammattitauteja eikä tehdystä työstä tai työympäristöstä saa aiheuta työntekijälle minkäänlaista vaaraa. Kupias ja Peltola (2009, 23–25) mainitsevat, että perehdyt-

täminen ei täten koske vain ja ainoastaan työn tekemistä vaan myös työympäristössä tapahtuvia asioita kuten työergonomiaa sekä fyysistä ja henkistä työturvallisuutta. Työnantaja ei voi olettaa työntekijän tietävän asioita vaikka perehdyttävänä olisikin kokenut työntekijä vaan jokaisen työntekijän kohdalla on varmistettava tiedonsaanti yrityksessä vallitsevan protokollan mukaisesti. Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia, joka työnantajan tulee ottaa huomioon. Tärkeintä työnantajan kannalta kuitenkin on, että hänen tulee taata menestymisen mahdollisuus jokaiselle työntekijälle iästä, sukupuolesta ja rodusta riippumatta.

Kupias ja Peltola (2009, 25–26) tarkentavat, että laki yhteistoiminnasta yritystoiminnassa antaa ohjelinjauksia perehdyttämisen kentällä siitä, että työntekijälle tulee antaa kaikki tarpeellinen tieto työn tekemistä varten. Parnilan (2012, 12) mukaan yhteistointaneuvotteluissa käydään läpi ne tiedot, jotka uudelle työntekijälle tulee perehdyttää kuten esimerkiksi yrityksen esittelyä koskevat asiat sekä yleiset käytännöt. Parnila tarkentaa, ettei perehdyttäminen tarkoita työturvallisuuslaissa määrättyä velvollisuutta perehdyttää työntekijä.

On harvoja asioita, joita työnantaja voi laista poiketen heikentää – perehdyttäminen ja kouluttaminen eivät niihin kuulu (Kupias & Peltola 2009, 20–21). Vaikka perehdyttäminen voidaan nähdä usealta eri kannalta, on kuitenkin laki määrittämässä mitä perehdytyksen tulee sisältää. Perehdyttämisen laatu vaihtelee paljon yritysten välillä.

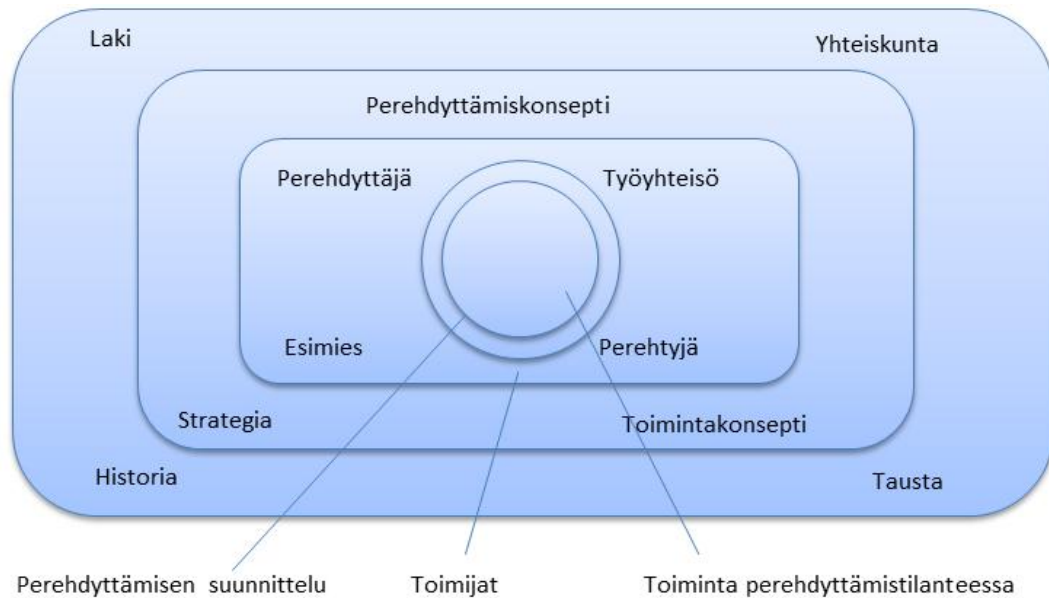
## **2.2 Perehdyttämisen pelikenttä**

Kupias ja Peltola (2009, 16) ovat pohtineet perehdyttämisen lähtökohdat kuvion avulla (kuvio 3). Kuviossa voidaan nähdä ne elementit, jotka vaikuttavat vahvasti perehdyttämisen kontekstissa.

Ulkokehällä voidaan nähdä ne elementit, jotka vaikuttavat perehdyttämiseen: lainsäädäntö, yhteiskunta, tausta ja historia. Ulkokehä määrittää yrityksen miniminormit, joita tulee noudattaa perehdytystä suunniteltaessa sekä toteuttaessa.

Keskikehällä perehdytykseen liitetään yrityksen strategia ja toimintakonsepti, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen perehdytyskonsepti laaditaan yrityksen strategian

mukaisesti. Yrityksen sisällä vaikuttajina ovat perehtyjä, työhön perehdyttäjä, esimies sekä työyhteisö. Kuvion keskiosassa painotetaan perehdytyksen suunnitelmaa ja toteutusta perehdytystilanteessa. Usein strategia perehdytyksestä ja laadittu suunnitelma voivat olla toimivia, mutta silti jokin saattaa mennä aina pieleen. (Kupias & Peltola 2009, 10–12, 16.)



KUVIO 3. Perehdyttämisen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 10).

### 2.3 Perehdytysprosessi

Samoin kuin perehdytyksen määrittämisessä, on myös erilaisia perehdytysprosesseja ja -malleja riippuen siitä, kenen näkemystä seurataan.

Hacker (2004, 89) kuvailee, ettei kaikkea informaatiota kannata tuoda uuden työntekijän tietoisuuteen heti vaan antaa työntekijälle mahdollisuus sisäistää kerrottu informaatio. Ajatus mukailee Lawsonin (2006, 1–2) kantaa siitä, että perehdytyksen tulisi olla miellyttävää ja mieleenpainuvaa. Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttäminen voidaan aloittaa jo rekrytointivaiheessa, jossa hakijalle kerrotaan yrityksestä ja tehtävästä. Hackerin ja Lawsonin ajatukset siitä, että kaikkea tietoa ei kannata heti ensimmäisenä päivänä tuputtaa uudelle työntekijälle tukee vahvasti Penzerin (1973, 17) ajatusta uuden työntekijän jännitystilasta.

Hacker (2004, 89) on laatinut kolmen vaiheen perehdytysmallin (kuvio 4), joka jakautuu

- ennakkovalmisteluvaiheeseen,
- työntekijän aloitusvaiheeseen sekä
- seurantavaiheeseen.



KUVIO 4. Perehdytysprosessi Hackeria (2004) mukaillen. (Kuvio: Hanna Niinivaara.)

Ennakkovaihe sisältää erilaisia aikataulusuunnitelmia, yrityksen työntekijöiden tiedottamista ja tärkeimpänä suunnitelma siitä, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ensimmäisten kuukausien aikana ja mitkä tulevat olemaan hänen tehtävänsä. Se, mitä Hacker (2004, 89) ei nosta esille, on uuden työntekijän tarvitsemia työvälineitä kun taas Kupias ja Peltola (2009, 93–94) korostavat; asiat, jotka tulisi olla valmiiksi mietittynä kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä:

- työpiste,
- työvälineet (tietokoneet, puhelin) ja salasanat,
- työasut,
- avaimet, hälytyskoodit ja niin edelleen.

Aloitusvaiheessa Hacker (2004, 89) pitää tärkeänä, että uutta työntekijää tervehditään henkilökohtaisesti ja lähiesimiehen tulisi olla tavoitettavissa alusta lähtien. Uudella työntekijällä on myös hyvä olla kaikki tarvittava materiaali saatavilla lomakkeista työssä tarvittaviin oppaisiin. Uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi tärkeimmät tietotekniikkaan liittyvät asiat kuten henkilökohtaiset asemat sekä yleiset asemat, joihin tiedostoja tallennetaan. Työnkuvan selkeys ja odotukset työntekijää kohtaan selvennetään

työntekijälle aloitusvaiheessa. Dessler (2011, 290) nostaa esille, että uusi työntekijä olisi heti alusta alkaen hyvä ottaa mukaan yhteisille tauoille. Ajatuksen tavoitteena on lisätä yhteenkuuluvuutta. Tällöin uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut myös kollegoiden keskuuteen. Viitala (2004, 261) kuvailee perehdyttämisohjelman tärkeyttä, jolloin jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan aikataulu mihin asioihin työntekijä perehtyy ja milloin. On erittäin epäammattimaista ja epäkunnioittavaa uutta työntekijää kohtaan, jos oma lähiesimies ei ole vastaanottamassa työntekijää ja toivottamassa tervetulleeksi taloon. Jokaisen lähiesimiehen tulisi olla edes hitusen kiinnostunut alaisistaan ja heidän sopeutumisestaan työhön. Lisäksi työvälineitä ja käyttäjätunnuksia ei pitäisi joutua etsimään työntekijän ensimmäisenä päivänä. Henkilökohtainen huomioni työelämässä on ollut vastakkainen enkä usko olleeni ainoa, jonka kohdalla on jopa pohdittu missä työpisteessä työntekijä voisi tehdä työnsä. Työntekijä ei missään tapauksessa tunne itseään halutuksi ja arvostetuksi vaan pohtii, mitä muuta yrityksessä tehdään puolittain.

Perehdytysprosessista puhuttaessa Dessler (2011, 290) ja Österberg (2005, 93) tarkentavat, että isoissa yrityksissä henkilöstöosasto kertoo uudelle työntekijälle yleisesti käytössä olevista talon tavoista: työajat, vuosilomat, työterveys, työsuhte-edut ja niin edelleen johdattaen uuden työntekijän esimiehen hoteisiin. Esimies keskittyy perehdyttämään Hackerin (2004, 89) mainitsemia työn käytäntöön liittyviä asioita. Myös Suomessa tehdyn Jokisaaren ym. (2012, 18) tutkimuksen mukaan perehdyttämiseen osallistuvat pääsääntöisesti esimies, HR-osasto sekä jo talossa pidempään työskennelleet kollegat. Lisäksi tarpeen mukaan eri osastoilta osallistuvat eri alan asiantuntijat. Tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi perehdyttäjiksi ilmoitettiin lähiesimies sekä jo pidempään talossa olleet kollegat. Henkilöstöosaston perehdyttäjien tärkeyttä ei tutkimuksessa nostettu kolmen parhaan joukkoon.

Seurantavaihe on hyvä suorittaa muutaman viikon tai jopa noin vuoden sisällä työntekijän aloituksesta. Uudelle työntekijälle saattaa olla hyvä esitellä joitain kollegoita uudelleen. On hyvä varmistaa, että uusi työntekijä osaa eri laitteistoiden käytön ja ongelmatilanteiden hallinnan. Työntekijän kanssa on syytä kerrata hänen työnkuvansa ja tavoitteet. On myös hyvä palauttaa mieliin, mitä häneltä odotetaan esimerkiksi seuraavien kuukausien aikana. (Hacker 2004, 89.) Hacker suosittelee myös, että seurantavaiheessa olisi suotavaa keskustella kuinka uusi jäsen on sopeutunut ja kuinka ensimmäiset tavoitteet on saavutettu. Hän korostaa, että uudelle työntekijälle kannattaa nimetä mentori, jonka avulla työntekijä nopeammin ja helpommin työn pariin. Hyvin valmisteltu ja to-

teutettu perehdytysprosessi antaa uudelle tulokkaalle turvallisen ja varman pohjan uusissa työtehtävissä työskentelylle (Österberg 2005, 91).

### 3 HENKILÖSTÖOPAS JA SEN MERKITYS PEREHDYTTÄMISESSÄ

Jokaisella yrityksellä on omanlainen kulttuuri toimia ja omanlaiset työsuhteisiin liittyvät standardit. Henkilöstöosaston tehtävä yhdessä yrityksen johdon kanssa on laatia ohjeita ja linjauksia strategian mukaiseksi sekä luoda pelisääntöjä yrityksen työntekijöiden noudatettavaksi. Henkilöstöosasto luo muun muassa perehdytysmateriaalin, ja henkilöstöosaston edustajan tulisi olla aina mukana uuden työntekijän perehdytysprosessissa. (Österberg 2005, 13, 20–21, 90–93.)

Henkilöstöoppaalla tarkoitetaan kirjoitettua käsikirjaa tai opasta, jossa kuvataan työsuhteeseen liittyviä tärkeitä ja muistettavia asioita (Guerin & DelPo 2013, 1–2; Lawson 1998, 2–3). Smithin ja Mazinin (2004, 31–37) mukaan henkilöstöoppaassa pitäisi olla kaikki sellaiset toimintatavat ja -mallit, joista työntekijät useimmiten kysyvät. He suosittelevat kuitenkin, ettei henkilöstöoppaassa ole tarkoitus pyrkiä vastaamaan jokaiseen kysymykseen vaan tarkoituksenmukaista on kirjata tärkeimmät ja toimivimmat toimintaohjeet. Heflich (1983, 80) suosittelee, että henkilöstöopas kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Henkilöstöopas ei ole lakisääteinen, mutta suositeltava informaatiopaketti tukemaan johdon ja esimiesten työtä.

Smith ja Mazin (2004, 38) huomauttavat, ettei henkilöstöoppaaseen kannata kirjata mitään sellaista, mitä ei halua ulkopuolisten lukevan sillä työntekijät saattavat viedä henkilöstöoppaan kotiin ja näyttää perheelleen tai ystävilleen. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että henkilöstöopas on vain ja ainoastaan työpaikalla työntekijöiden luettavana. Jos oppaaseen ei voi kirjoittaa yritystä koskevia salaisia toimintatapoja ja protokollia, vesityy ajatus hyvästä henkilöstöoppaasta. Toimeksiantajalle tehty henkilöstöopas sisältää yrityksen koneiden käyttöohjeita ja toimintatapoja koskien tuotteiden valmistusprosesseja, jolloin ei haluta henkilöstöoppaan joutuvan väärin käsiin. Henkilöstöopas voi sisältää erilaisia protokollia ja toimintatapoja, jotka kilpailija voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Tällöin ei ole suotavaa, että opas viedään työpaikalta pois. Yritys voi myös kertoa omasta palkkamallistaan, jos se on esimerkiksi suoriutumiseen perustuvaa ja rakenteeltaan muuten erilainen kuin työehtosopimuksen mukainen peruspalkkamalli. Tällainen on usein konsultointiyrityksissä hyvinkin tyypillinen asia. Lisäksi henkilöstöopas voi pitää sisällään sellaisia henkilökunnan etuuksia, joita ei välttämättä haluta paljastaa kilpailijoille, jotta voidaan pitää pieni kilpailuetu työntekijöiden keskuudessa.



Henkilöstöopas on käsikirja, johon niin uudet kuin vanhat työntekijät voivat palata aina tarvittaessa. Henkilöstöopas on jokaisessa yrityksessä omanlainen ja modifioitu yritykselle vastaamaan juuri heidän tarpeitaan. (Guerin & DelPo 2013, 1–2; Lawson 1998, 2–3.) *“One size does not fit all”*, kuten Fleischer (2004, 263) toteaa. Hän painottaa myös, että henkilöstökäsikirjassa ei ole kyse työsopimuksesta, kuten usein esimerkiksi Yhdysvalloissa se tulkitaan.

Devon (2006, 17) on todennut yrityksellä olevan neljä (4) syytä henkilöstöoppaan laatimiselle:

- välttyäkseen oikeusjutulta,
- ajan säästämiseksi,
- oikeudenmukainen kohtelu kaikkia kohtaan sekä
- hätävara, johon voidaan aina vedota.

Suomessa harvemmin henkilöstöopasta/perehdytysopasta voidaan pitää yrityksen suojana oikeusjuttuja vastaan. Yhdysvalloissa henkilöstökäsikirja on samalla tavalla ohjekirja kuin meillä Suomessakin mutta ero on, että Yhdysvalloissa työntekijät usein pitävät henkilöstöopasta sopimuksena. Jokaisen työntekijän olisi hyvä allekirjoittaa lomake kun henkilöstöopas on perehdytysjaksolla vastaanotettu ja luettu (Fleischer 2005, 32). Yhdysvalloissa puhutaan At-Will-lauseesta – vastuuvapauslauseke. Työntekijä allekirjoittaa sopimuksen, jonka mukaan hän ymmärtää että työsuhteen kestolla ei ole takeita eikä työnantaja lupaa mitään. Tavoite on myös selventää työntekijälle, että kyse on vain ohjeistuksista ja menettelytavoista, ei sopimuksesta. Yleensä allekirjoitus ja At-will-lauseke on heti henkilöstöoppaan alussa. (London 1999, 6.) Suomessa pyydetään työntekijän allekirjoitus lähinnä vain takeeksi, että työntekijä on lukenut ja ymmärtänyt lukemansa.

Henkilöstöopas auttaa yritystä selkeyttämään viestintää ja kommunikointia sekä parantamaan tuottavuutta ja kannattavuutta (Lawson 1998, 2; Guerin & DelPo 2013, 2). Arthurin (2005, 299) mukaan henkilöstöopas tarjoaa takuun yrityksen sitoutumisesta noudattaa lainsäädäntöjä ja oikeudenmukaisia käytäntöjä sekä kohdella kaikkia tasavertaisesti. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan koe henkilöstöoppaan laatimista tärkeäksi, sillä he kokevat sen erittäin muodolliseksi tavaksi kommunikoida työntekijöiden kanssa. Joidenkin yritysten mielestä henkilöstöopas antaa liian byrokraattisen kuvan omasta toiminnasta. (Smith & Mazin 2004, 30–31.) Smithin ja Mazinin mukaan yritykset pel-

käävät, että heidät saatetaan haastaa jostain sellaisesta mitä he ovat kirjoittaneet henkilöstöoppaaseen. Suomessa työnantajan haastaminen tällaisissa tapauksissa ei ole ehkä kuitenkaan niin yleistä. Smith ja Mazin (2004, 30) mainitsevat kuitenkin samaan hengenvetoon, että usein ilman henkilöstöopasta on esimiehen haastavampaa perehdyttää uusi ihminen talon tavoille, ja he joutuvat soveltamaan tilannekohtaisesti enemmän. Usein tämä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja vielä enemmän laittomia toimia ja ilmaisuja. Huolellisesti valmisteltuna henkilöstöopas on kuitenkin erinomainen johtamisen ja perehdyttämisen työkalu.

Lawson (1998, 2) ja Arthur (2005, 300) kuvailevat perehdytysmateriaalin ja henkilöstöoppaan tärkeyttä viestintäkanavana yrityksen henkilökunnalle kertoen mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat yrityksen standardit ja kuinka asioita tehdään juuri tässä yrityksessä. Heidän mukaan henkilöstöopas kertoo miksi juuri meillä kannattaa työskennellä. Henkilöstöoppaan tavoite on myös ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä henkilöstön keskuudessa. Arthur (2005, 300) mainitsee, että henkilöstöoppaassa on sama asia kirjoitetussa muodossa kuin perehdytyksen aikana suullisesti kerrotussa informaatiossa. Penzer (1973, 17) muistuttaa, ettei henkilö työsuhteen alkupäivistä välttämättä juurikaan muista mitään. Devon (2006, 17) lisää, että puhuttu sana usein katoaa mielestä pikaisesti. Kirjoitettu sana on ja pysyy.

### 3.1 Henkilöstöoppaan laatiminen

Guerin ja DelPo (2013, 7–8) ovat laatineet selkeän ohjeen kuinka henkilöstöopas voidaan laatia (kuvio 5).



KUVIO 5. Henkilöstöoppaan laatimisprosessi Guerinia ja DelPoa (2013) mukaillen. (Kuvio: Hanna Niinivaara.)

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöoppaan laatijan on syytä paneutua huolellisesti yrityksessä vallitseviin käytäntöihin ja menettelytapoihin. Yhteistyö yritysjohdon kanssa henkilöstöstrategiaan paneutuen auttaa selkeyttämään toimintatapoja, joita yrityksessä on. Tutkimisvaiheessa on hyvä ottaa huomioon jo olemassa oleva materiaali ja miettiä, onko tieto vanhentunutta vai edelleen vallitsevaa. (Guerin & DelPo 2013, 6–7.) Guerinin ja DelPon (2013, 8) mukaan missään tapauksessa ei kannata kopioida toisen yrityksen henkilöstöopasta vaan alusta loppuun saakka laatia omalle yritykselle sopiva henkilöstöopas omanlaisella visuaalisella designilla varustettuna.

Toisessa vaiheessa Guerinin ja DelPon (2013, 8) mukaan koottu materiaali kirjoitetaan selkeäksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Materiaalissa kannattaa käyttää selkeää ja yksinkertaista kieltä ja välttää business-jargonia. Oppaan tulisi kuvastaa yrityksen kulttuuria ja olla juuri kyseiselle yritykselle omanlainen. Jos yritys on kansainvälinen, on henkilöstöopas paras modifioida jokaista kohdemaata vastaavaksi, sillä jokaisella maalla on omat lakinsa joita noudatetaan.

Kun henkilöstöoppaan vedos on valmis, valmis tuotos on syytä antaa ylemmälle johdolle tarkastettavaksi (kuvio 5, vaihe 3). Lisäksi olisi hyvä antaa esimiesten lukea vedos sekä saada heiltä palautetta ja kehittämisehdotuksia henkilöstöoppaan parantamista varten. Esimiehillä voi olla myös ajatuksia ja ideoita mahdollisista puutoksista. Viimeisessä vaiheessa (kuvio 5, vaihe 4) suositellaan antamaan henkilöstöopas yrityksen lakimiehille tarkastettavaksi (Guerin & DelPo 2013, 8–9). Jokaisella yrityksellä on omat toimintatavat, mutta Suomen laki määrittää peruslinjaukset yrityksen toiminnalle ja työsuhteen ehdoille.

### **3.2 Henkilöstöoppaan sisällys**

Guerin ja DelPo (2013, 9) suosittelevat jakamaan oppaaseen kirjoitetun tekstin asiasisältönsä samankaltaisiin osa-alueisiin. Jokaisessa henkilöstöoppaassa tulisi olla sisällysluettelo, jotta lukijan on helppo etsiä haluttua informaatiota helposti ja vaivattomasti. Guerin ja DelPo pitävät sisällysluetteloa yhdestä tärkeimmistä asioista, ja usein se on henkilöstöoppaassa käytetyin osa. Sisällysluettelon lisäksi suositellaan henkilöstöoppaan loppuun kirjaamaan tarkempi asiasanahakemisto.

Pääasiallisesti henkilöstöoppaan tulisi sisältää seuraavat osiot:

- tervetulotoivotus ja syyt henkilöstöoppaan olemassaololle,
- yrityksen historia, tuotteet ja palvelut,
- missio ja visio sekä yritysjohton esittely,
- tietoturva ja henkilön turvallisuus, politiikka koskien alkoholia, huumeita, seksuaalista häirintää sekä syrjintää (vahva painostus Yhdysvalloissa, jossa osa-alue on yksi tärkeimmistä henkilöstöoppaan kohdista),
- työsuhdeasiat,
- työpaikan säännöt ja toimintaohjeet,
- poissaolot,
- edut,
- työterveyshuolto,
- osaamisen kehittäminen,
- pelastussuunnitelma ja -ohjeet sekä
- yhteystiedot (Fleischer 2004, 263–273).

Jotta henkilöstöopas olisi mahdollisimman selkeälukeinen, on jokainen aihealue hyvä aloittaa uudelta sivulta. Tämä helpottaa oppaan päivitysprosessia suorittaessa. Lisäksi sivunumerointia ei ole syytä tehdä. Guerin ja DelPo (2013, 9) suosittelivat sivunumeroiden sijaan käyttämään kappalenumerointia, joka toimii päivitysprosessin aikana huomattavasti paremmin.

Guerin ja DelPo (2013, 9–10) suosittelivat oppaan julkaisemista yrityksen intranetissä tai muuta sähköistä kanavaa hyödyntäen. Tällöin henkilöstöopasta on helppo päivittää. Jos henkilöstöopas tulostetaan konkreettisesti, suositellaan se laitettavaksi kansioon. Elektronista julkaisua suositellaan jo sen kustannustehokkuuden vuoksi. Pienetkin muutokset sujuvat helposti ja kätevästi. Jos työssä ei tarvita tietokonetta eikä se ole jokaisen saatavilla, on suositeltavampaa toteuttaa julkaisu vanhanaikaisesti kansion muodossa.

Guerin ja DelPo (2013, 10) suosittelivat henkilöstöoppaan päivitystä ja tarkastamista useaan kertaan vuodessa, mutta kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

Tärkeimmät henkilöstöoppaan sisällä olevat teemat on eritelty seuraavissa alaluvuissa.

### 3.2.1 Yritysjohdon tervehdys ja yrityksen esittely

Henkilöstöoppaan olisi hyvä sisältää lämminhenkinen tervehdys yrityksen johdolta. Lisäksi henkilöstöoppaan alussa olisi hyvä kertoa hieman yrityksestä, sen historiasta ja kehityksestä, yritysjohtosta, tuotteista ja palveluista, tavoitteista, yrityskulttuurista sekä arvoista. Materiaalin tulisi sisältää sellaista tietoa, jota jokainen työntekijä saattaa tarvita esimerkiksi ollessaan yhteydessä asiakkaiden kanssa. (Guerin & DelPo 2013, 12–13; Smith & Mazin 2004, 32.) Guerin ja DelPo (2013, 13) varoittavat kuitenkin antamasta liian suuria lupauksia, joita ei voida lunastaa. Hyvänä esimerkkinä Guerin ja DelPo nostavat esille lupauksen pitkästä urasta yrityksen palveluksessa. Tulevaisuutta ei voi enustaa, ja on mahdollista että joku tulkitsee lauseen lupauksena.

Yritysesittelyssä kannattaakin miettiä, millainen kuva yrityksestä halutaan antaa. Jos yritys on lämminhenkinen perheyritys, on sen ilmaiseminen suotavaa henkilöstöoppaassa. Kuvat kertovat usein myös enemmän kuin tuhat sanaa, joten kuvia on hyvä lisätä kuvaamaan yrityksen henkeä. (Guerin & DelPo 2013, 15.) He kehottavat yritystä antamaan itsestään kaiken ja houkuttelemaan lukijaansa uppoutumaan yrityksen pauloihin ollen ylpeä työskentelystään yrityksen palveluksessa. Yleensä työntekijä tekee päätöksensä lukemisen jatkosta henkilöstöoppaan ensimmäisen osion eli yritysesittelyn ja tervetulokirjoituksen aikana (Smith & Mazin 2004, 32).

Guerin ja DelPo (2013, 19–20) summaavat myös, että henkilöstöoppaan alussa on syytä kertoa, miksi henkilöstöopas on olemassa ja mihin sitä yrityksessä käytetään. Lisäksi henkilöstöoppaassa olisi hyvä olla liitteenä lomake, jonka työntekijä allekirjoittaa. Työntekijä allekirjoittaa lomakkeen, jolla hän kuittaa henkilöstöoppaan saaduksi ja luetuksi. ”*5 Tips to Help You Write an Effective Employee Handbook -artikkelin*” (2006) mukaan allekirjoitetulla lomakkeella työnantaja varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt lukemansa ja talon tavat toimia eikä näin ollen voi vedota ”en tiennyt -klausuuliin”. Suomessa hyvin usein uusi työntekijä kuittaa lukemansa henkilöstöoppaan luetuksi. Opinnäytetyön toimeksiantajan kohdalla on henkilöstöoppaan liiteosiossa erillinen liite ”Työpaikan säännöt”, jossa on lyhyesti kerrattuna tärkeimmät työpaikalla vallitsevat käytännön työskentelyä helpottavat säännöt. Jokainen uusi työntekijä allekirjoittaa säännöt luetuksi ja hyväksytyksi.

### 3.2.2 Työsuhteasiat – työajat ja tauot

Jokaisen työntekijän mielessä käy ajatus: Millainen on työaikani? Jokaisella työntekijällä on toki työajat sovittuna erikseen työsopimusta tehdessä, mutta työehtosopimuksen mukaiset yleisperiaatteet on hyvä olla kirjattuna hyvässä henkilöstöoppaassa selkeästi. Jokainen työntekijä miettii myös, onko oikeutettu taukoihin, kuuluvatko tauot työaikaan ja kuinka pitkiä tauot ovat. (Guerin & DelPo 2013, 62–63.) Suomen työaikalaki ja alalla vallitseva työehtosopimus määrittävät lepotaukojen keston ja määrän (Työaikalaki 1996, luku 6, 28–33 §; Muoviteollisuutta ja kemianteollisuutta koskeva työehtosopimus 2012).

Jos yrityksessä on käytössä työvuorolistat, olisi niiden saatavuudesta hyvä olla maininta henkilöstöoppaassa (Guerin & DelPo 2013, 63).

Yrityksen noudattaessa joustavaa työaika, on henkilöstöoppaassa hyvä mainita työajat ja liukuma-aika, jonka puitteissa työntekijä voi saapua ja poistua työpaikalta. Usein liukuma-aika mahdollistaa työntekijälle oman henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen helpommin kuin kiinteä työaika. (Guerin & DelPo 2013, 62–63.)

*Esimerkki:*

*Käytössämme on joustava työaika. Päivittäinen kiinteä työaika on 9.00–14.00. Aamupäivällä liukuma on 7.00–9.00 ja iltapäivällä 14.00–18.00. Saldokertymä voi olla maksimissaan +20 tuntia ja -5 tuntia.*

Yrityksen ylityöpolitiikasta on myös syytä mainita henkilöstöoppaasta, jotta väärinkäsityksiä voidaan välttää (Guerin & DelPo 2013, 71).

### 3.2.3 Palkanmaksu ja sen periaatteet

Henkilöstöoppaassa on syytä mainita palkanmaksun perusteet ja vähittäistyöehtosopimuksen mukaiset palkat tasavertaista kohtelua edistäen. Työntekijä haluaa tietää mistä hänen palkkansa koostuu, mitä lisiä hänelle lainmukaisesti kuuluu ja milloin hänen palkkansa maksetaan. (Guerin & DelPo 2013, 83–85.)

Jos yrityksessä on luontoisetuja, on myös ne hyvä mainita henkilöstöoppaassa (Guerin & DelPo 2013, 118–119).

### **3.2.4 Työterveys ja työntekijöiden vakuuttaminen**

Suomen työterveyshuoltolain (2001) kolmas (3) pykälä määrittää, että työnantajan tulee järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi ja työolojen kehittämiseksi. Lakisääteinen työterveyshuolto ei välttämättä sisällä työntekijöiden sairaudenhoitoa. Työterveyden toimintaperiaate on hyvä mainita henkilöstöoppaassa. Lisäksi suositellaan ilmoittamaan, mikä on korvattavaa työterveyshuoltoa ja mikä ei.

Tapaturmavakuutuslain mukaan työnantajan tulee vakuuttaa työntekijät työtapaturmien varalta (Tapaturmavakuutuslaki 608/1948, 1 §).

### **3.2.5 Palkattomat ja palkalliset vapaat**

Suomen vuosilomalaki (162/2005) määrittää työntekijöiden oikeuden vuosiloman kertymiseen työsuhteen aikana. Jokaisella työntekijällä on oikeus kerryttää vuosilomapäiviä minimikriteereiden täytyttyä. Jos kriteerit eivät täyty, on jokaisella työntekijällä oikeus saada prosentuaalinen korvaus maksetusta palkasta.

Työsopimuslain (55/2001) mukaisesti määräytyvät muun muassa palkalliset ja palkattomat perhevapaat (äitiys-, vanhempain- ja hoitovapaat). Oikeus opintovapaaseen määräytyy opintovapaalain (273/1979) mukaisesti sekä oikeus vuorotteluvapaaseen vuorotteluvapaalain (1305/2002) mukaisesti.

### **3.2.6 Käytännön tilanteet työpaikalla**

Yhdysvalloissa henkilöstöoppaat ovat hyvinkin tiukkoja ja tarkkoja siitä, mitä kaikkea työpaikalla on sallittua tehdä ja mitä ei. Guerin ja DelPo (2009, 198–215) mainitsevat esimerkiksi, että henkilöstöoppaassa tulisi olla mainittuna ohjeistusta täsmällisyydestä,

pukukoodista, henkilökohtaisesta hygieniasta, käytännön piloista työpaikalla, uhkailusta sekä vulgääristä kielenkäytöstä, mekastuksesta, tappeluista, nukkumisesta työpaikalla sekä niskottelusta. Suomessa tällaisia ei välttämättä koeta tarpeelliseksi. Kysymys herääkin, voidaanko olettaa niiden olevan jokaiselle työntekijälle itsestäänselvyyksiä vai onko kulttuurimme suvaitsevaisempaa? Onko työskentely Suomessa vapaampaa ja horisontaalisempaa?



## 4 HENKILÖSTÖOPPAAN LAATIMINEN JA TESTAAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Valtioneuvoston asetus 352/2003 pykälät 7 a ja 10 määrittävät ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kriteerit. Tärkeää ylemmän ammattikorkeakoulunopinnäytetyössä on, että opiskelija osoittaa kykynsä soveltaa ja kehittää olemassa olevaa tutkimustietoa työelämän erilaisissa ongelmatilanteissa. Lisäksi opiskelija kykenee vaativiin kehittämistehtäviin ja itsenäiseen asiantuntijatyöhön. (Valtioneuvoston asetus 352/2005, 7a §, 10 §.)

Tämän opinnäytetyön tavoite ei ollut vain laatia henkilöstöopasta toimeksiantoyritykselle vaan tavoitteena oli myös kehittää ja parantaa henkilöstöoppaan laatua, ymmärrettävyyttä ja selkeyttä, jolloin asiantuntijuus ja työelämän projektin kehittämisen kriteerit täyttyivät. Työnantajaa ei jätetty keskeneräisen henkilöstöoppaan kanssa yksin, vaan lopullista produktia testattiin käytännönläheisesti uusien työntekijöiden kanssa. Oma ammatillinen kiinnostus henkilöstöhallinnon erilaisten suunnitelmien ja toimintaohjeiden kehittämistä kohtaan täyttyi myös.

### 4.1 Työn toteutus ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessin tarkka aikataulu on koottu selkeäksi kokonaisuudeksi taulukkoon 1.

Opinnäytetyön suunnitteluprosessi aloitettiin tammikuussa 2013. Alkuun käytiin vapaamuotoinen keskustelu toimeksiantajan edustajan kanssa. Keskustelussa asetettiin henkilöstöoppaan tavoitteet ja keskusteltiin sen halutusta sisällöstä. Tammikuussa laadittiin myös ensimmäinen suunnitelma opinnäytetyön rungosta ja pohdittiin teoreettista viitekehystä.

Helmikuussa opinnäytetyön ensimmäinen työsuunnitelma jätettiin hyväksyttäväksi ohjaavalle opettajalle. Huhtikuussa keskusteltiin ohjaavan opettajan kanssa opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja tarkennettiin, mihin aiheeseen halutaan keskittyä ja millä tavalla teoria että opinnäytetyö rajataan, ettei se paisuisi liian suureksi kokonaisu-

deksi. Opinnäytetyön ensimmäinen työsuunnitelma ja opinnäytetyöprosessin tilanne esiteltiin toukokuussa 2013 omalle seminaariryhmälle.

Kesällä 2013 suoritettiin muutamia tapaamisia sekä avoin haastattelu toimeksiantajan edustajan kanssa. Elo–joulukuun 2013 aikana kasattiin henkilöstöoppaan ensimmäinen versio, joka valmistui joulukuussa 2013. Joulukuussa 2013 esiteltiin henkilöstöoppaan ensimmäinen versio myös opinnäytetyöryhmälle, joilta saatiin palautetta ja ehdotuksia oppaan parantamiseksi. Henkilöstöoppaan ensimmäinen versio lähetettiin toimeksiantajalle ensimmäistä testausta varten joulukuussa 2013.

Henkilöstöoppaan ensimmäinen versio testattiin asiakasyrityksessä tammikuussa 2014. Testaustilanteessa ilmenneet havainnot analysoitiin tammikuun 2014 aikana, ja havaitut puutteet sekä korjaukset tehtiin henkilöstöoppaaseen helmikuussa. Valmis henkilöstöopas toimitettiin toimeksiantajalle vielä saman kuukauden aikana.

Helmikuun 2014 alussa lähetettiin opinnäytetyön ensimmäinen vedos ohjaavalle opettajalle kommentoitavaksi. Maaliskuussa 2014 lopullinen opinnäytetyö ja valmis henkilöstöopas jätettiin ohjaajille arvioitavaksi.

Toukokuussa 2014 esitettiin valmis opinnäytetyö omalle seminaariryhmälle.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

Aika	Toiminto
<b>Tammikuu 2013</b>	Toimeksianto yritykseltä
<b>Tammikuu 2013</b>	Opinnäytetyön rungon ja teorian alustava suunnittelu
<b>Helmikuu 2013</b>	Työsuunnitelman hyväksyttäminen
<b>Huhtikuu 2013</b>	Opinnäytetyön aloituspalaveri ohjaavan opettajan kanssa
<b>Toukokuu 2013</b>	Opinnäytetyöseminaari I – työsuunnitelman esittäminen
<b>Kesä–heinäkuu 2013</b>	Tapaamisia toimeksiantajan kanssa / avoin haastattelu
<b>Elo–joulukuu 2013</b>	Henkilöstöoppaan laatiminen
<b>Joulukuu 2013</b>	Opinnäytetyöseminaari II – tilannekatsaus / Henkilöstöoppaan esittely
<b>Joulukuu 2013</b>	Henkilöstöoppaan ensimmäinen versio toimeksiantajalle
<b>Joulukuu 2013– Tammikuu 2014</b>	Opinnäytetyön kirjoittaminen
<b>Tammikuu 2014</b>	Henkilöstöoppaan testaaminen ja havainnoinnin analysointi
<b>Helmikuu 2014</b>	Opinnäytetyön vedos ohjaajalle tarkastettavaksi
<b>Helmikuu 2014</b>	Valmis henkilöstöopas toimeksiantajalle
<b>Maaliskuu 2014</b>	Valmis opinnäytetyö ohjaajille tarkastettavaksi
<b>Toukokuu 2014</b>	Opinnäytetyöseminaari III – valmiin opinnäytetyön esittäminen seminaariryhmälle

#### 4.2 Henkilöstöoppaan laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, kuinka laatia mahdollisimman kattava ja selkeä henkilöstöopas tukemaan uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Toimeksiantajayrityksen kanssa pohdittiin mitä tietoa henkilöstöoppaan tulisi sisältää, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla uusien työntekijöiden sopeutumista yrityksen kulttuuriin ja vastaisi kysymyksiin, joita uudella työntekijällä usein on työsuhteen alkaessa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut vastata jokaiseen yksittäiseen kysymykseen vaan yleismaailmallisesti pääasiallisiin kysymyksiin kuten Smith ja Mazin (2004, 31–37) kehottavat.

Yritykselle haluttiin luoda omanlainen henkilöstöopas ja oppaan laatimisessa on mukailtu Guerinin ja DelPon (2013) sekä Fleischerin (2004) teoriassa puhuttuja malleja. Malleista on sovellettu yritykselle sopiva omanlainen, toimiva malli (kuvio 6).



KUVIO 6. Kahden teorian yhdistyminen opinnäytetyössä. (Kuvio: Hanna Niinivaara.)

Henkilöstöoppaan laatiminen aloitettiin Guerinin ja DelPon (2013, 7) henkilöstöoppaan laatimisprosessin mukaisesti (kuvio 5) vaiheella yksi (1): *tutki ja tutustu*. Koska Hirsjärven ym. (2004, 198) sekä Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan avoin haastattelu on paras tapa suorittaa taustaselvityksiä ilman tiukasti rajattua haastattelurunkoa, keskusteltiin asiakasyrityksen tuotantojohtajan kanssa vapaamuotoisesti heidän nykytilanteestaan ja olemassa olevan materiaalin tilasta. Yrityksen toimialaan ja yrityksen toimintaan tutustuttiin läheisemmin. Yrityksen tuotantojohtajan kanssa saaduista avoimen haastattelun vastauksista (kysymykset liitteessä 1) koostettiin alustava sisällysluettelo, jonka perusteella sisältöä tuotettiin systemaattisesti ja harkiten.

Guerinin ja DelPon (2013, 7) mukaisesti seurattiin henkilöstöoppaan laatimisprosessin etenemistä vaihe vaiheelta, jolloin seuraavana vaiheena oli vaihe kaksi (2) (kuvio 5): *kokoa ja kirjoita*. Henkilöstöopas on jaettu kuuteen (6) osioon, ja se mukailee vahvasti Fleischerin (2004, 263–273) esille tuomaa henkilöstökäsikirjan sisältöä. Guerinin ja DelPon (2013, 9) mukaisesti henkilöstöoppaan sisältö on jaettu samankaltaisiin osioihin.

Vaikka Guerin ja DelPo (2013, 9) suosittelevat asiasanaston lisäämistä henkilöstöoppaan loppuun lukemisen ja etsimisen helpottamiseksi, ei toimeksiantajan henkilöstöoppaassa näin ole tehty oppaan yksinkertaisuuden ja selkeyden vuoksi. Jokainen aihekokonaisuus aloitetaan uudelta sivulta Guerinin ja DelPon ohjeistusta mukaillen. Kuitenkaan sivunumerointia ei ole tehty kappalenumeroinnilla vaan juoksevien numeroiden avulla.

Oppaan rakentaminen aloitettiin toimitusjohtajan lämminhenkisellä tervehdyksellä, kuten Guerin ja DelPo (2013, 12–13) kehottavat. Tervehdyksen tarkoitus on osoittaa työntekijälle, että hän on erittäin tervetullut jäsen työyhteisöön ja oppaan avulla tavoite on perehdyttää uusi työntekijä mahdollisimman kattavasti yrityksen toimintoihin ja periaatteisiin käsiksi.

### **Henkilöstöopas osa 1 – Yleinen**

Henkilöstöoppaan ensimmäinen osio koostuu Fleischerin (2004, 263–273) sekä Guerinin ja DelPon (2003, 12–13) mukaisesti yritysesittelystä. Henkilöstöoppaan alussa tuodaan esille yrityksen taustaa, sen tavoitteita, palveluita ja tuotteita, asiakkaita sekä esitellään organisaatiokaavio, jotta uuden työntekijän on helpompi ymmärtää, mitkä toiminnot ja omistajasuhteet yritystä pyörittävät. Heti työsuhteen alussa työntekijä ymmärtää yrityksen toiminnan ja tietää, kenelle työskentelee.

### **Henkilöstöopas osa 2 – Työsuhteasiat**

Seuraavassa henkilöstöoppaan osioissa kerrotaan työsuhteeseen liittyvistä asioista kuten:

- työsopimus,
- koeaika,
- palkkaus,
- palkanmaksupäivä,
- työehtosopimus,
- vaitiolovelvollisuus ja salassapito,
- oikeudet ja velvollisuudet,
- työnantajan työnjohto-oikeus,
- vakuutukset,
- kehityskeskustelut,
- irtisanomisaika ja työsuhteen päättymisen sekä
- työtodistus.

Työntekijän on tärkeää tietää hänelle kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Uuden työntekijän on hyvä olla selvillä työsuhteen perusoikeuksista kuten koeaika ja irtisanomisaika. Opas antaa myös osviittaa siitä, mitä työntekijältä odotetaan työsuhteen aikana.

Suomen työlainsäädännön sekä ammattiliiton ohjeistusten kautta on henkilöstöoppaan osio ajantasainen ja lain puitteissa pätevä (Työsopimuslaki 55/2001; Työaikalaki 605/1996). Yritys noudattaa alalla vallitsevaa Teollisuusalojen työehtosopimusta.

### **Henkilöstöopas osa 3 – Poissaolot**

Henkilöstöoppaan kolmannessa osiossa on kerrottu kattavasti erilaisista poissaoloista työsuhteen aikana. Suomen lainsäädännössä on määritetty useita työnantajaa velvoittavia poissaolojen mahdollisuuksia, joista työntekijät eivät välttämättä ole tietoisia. Kirjaamalla henkilöstöoppaaseen poissaolojen mahdollisuudet, antaa yritys itsestään avoimen ja luotettavan kuvan.

Lisäksi jokaisella työntekijällä tulee työsuhteen aikana sellaisia pakottavia poissaolotarpeita, joihin hänellä on lakisääteinen oikeus ja joita ei etukäteen voi ennakoida. Olemalla joustava, työnantaja voi helpottaa työntekijän hyvinvointia. Guerin ja DelPo (2013, 139) painottavat työterveydellistä aspektia koskien työntekijöiden poissaoloja. Kun työntekijällä on mahdollisuus lakisääteisiin poissaoloihin, on sillä myös tuottava vaikutus yrityksen kannattavuuteen työntekijöiden voidessa hyvin.

### **Henkilöstöopas osa 4 – Työterveyshuolto**

Neljännessä osiossa käydään läpi työterveyshuoltoon liittyviä asioita sekä menettelyitä työtapaturman sattuessa. Osiossa on kerrottu työterveyshuollon yhteystietoja sekä oikeudet työterveyshuollon käyttöön. Lisäksi henkilöstöopas ottaa kantaa, onko lääkäriissä käynti työaika vai ei.

### **Henkilöstöopas osa 5 – Käytännön asiat**

Henkilöstöoppaan viides osa sisältää käytännön ohjeistusta yrityksen toimintatavoissa. Osioon on haluttu kirjata seuraavat ydinkohdat:

- työajat ja tauot,
- ylityöt,
- työtilat,
- työvaatteet ja -varusteet,
- trukkiliikenne tehtaан tiloissa,

- siisteys,
- työn laatu,
- IT-asiat ja matkapuhelinasiat työaikana sekä avaimet ja salasana/tunnukset,
- tupakointi työaikana,
- taukotilat sekä
- työsuojelun ja työturvallisuuden periaatteet yrityksessä.

Yhdysvalloissa tässä kohden olisi kirjattu myös Guerinin ja DelPon (2009, 197–215) mukaisesti tietoa pukukoodista, henkilökohtaisesta hygieniasta, käytännön piloista työpaikalla, uhkailusta sekä vulgääristä kielenkäytöstä, mekastuksesta, tappeluista, nukkumisesta työpaikalla sekä niskottelusta.

Mielestäni tässä tilanteessa Suomen ja Yhdysvaltojen yrityskulttuurit eroavat vahvasti, sillä Suomessa ei ole tarvetta kirjata ohjeistusta näin yksityiskohtaisesti esimerkiksi tappelemisesta työpaikalla. Yhdysvallat on tunnettu siitä (kirjoittajan oma havainto), että kaikesta voidaan haastaa oikeuteen toisin kuin Suomessa. Suomessa pidetään ehkä itsensänselvyytenä, ettei työpaikalle kuulu niskottelu tai nukkuminen. Ollaanko Suomessa myös hienotunteisia, eikä esimerkiksi henkilökohtaisesta hygieniasta haluta kirjoittaa ohjetta sillä sitä pidetään jokaisen identiteettiä kajoamisena?

Kohdeyritykselle tehtyyn henkilöstöoppaaseen on laadittu ohjeistus siitä, milloin työaika alkaa ja päättyy. Lisäksi yrityksen työvarusteista on kerrottu selkeästi ja tarkasti.

### **Henkilöstöopas osa 7 – Liitteet**

Henkilöstöoppaan viimeiseen osioon on haluttu laittaa liitteeksi erilaisia käyttöohjeita työkoneiden toiminnasta. Yrityksessä halutaan kirjata mahdollisimman selkeästi ja tarkasti jokaisen työkoneen toimintaohje, jotta hätätapauksessa kuka tahansa voisi tarvittaessa käyttää konetta turvallisesti.

Liiteosio sisältää muun muassa myös pelastautumissuunnitelman sekä perehdyttämisen tarkastuslistan. Liitteet sisältävät myös lomakkeen, jossa on tiivistetysti työpaikan pelisäännöt. Uusi työntekijä allekirjoittaa lomakkeen, jolloin voidaan tulkita hänen ymmärtäneen luetut ohjeet.

### 4.3 Henkilöstöoppaan testaaminen ja kehittäminen

Henkilöstöoppaan testitilanne järjestettiin yrityksen tiloissa juuri aloittaneen työntekijän kanssa tammikuussa 2014. Työntekijä aloitti yrityksessä tuotantotyöntekijänä.

Uudella työntekijällä oli jo jonkin verran työelämän kokemusta sekä ymmärrystä työelämän perussäännöistä. Opinnäytetyöntekijänä seurasin sivusta perehdytysprosessia ja kirjasin ylös esille nousseita kysymyksiä ja havaintoja koskien henkilöstöopasta.

Henkilöstöoppaan kehittämistä käsiteltiin yhdessä yrityksen tuotantojohtajan kanssa ennen testitilannetta sekä testitilanteen aikana. Jokainen luku ja asia käytiin kohta kohdalta läpi ja havaitut puutokset sekä virheet korjattiin valmiiseen oppaaseen.

Ensimmäisenä asiana tuotantojohtajan kanssa nousi esille, että henkilöstöoppaan kanteen laaditaan merkintä: *Luottamuksellinen/Vain yrityksen sisäiseen käyttöön*.

#### **Henkilöstöopas osa 1 – Yleinen**

Ensimmäisen luvun kohdalla tuotantojohtajan kanssa nousi esille muun muassa, että välttämättä ei haluta ilmoittaa oppaassa suoraan kuinka monta tehdaskonetta ja työntekijää yrityksessä on. Tieto voitaisiin jättää pois, sillä yrityksen tehdaskoneiden määrä muuttuu, samoin työntekijöiden. Guerinin ja DelPon (2013, 9) kanta on, että opas tulisi olla mahdollisimman helposti päivitettävissä. Kun tieto on tässä tapauksessa tekstin sisällä, on se haastavampaa muuttaa. Jos opas on vain sähköisessä muodossa, päivittäminen ei olisi yhtä työlästä kuin tulostetun version päivittäminen. Tuotantojohtajan kanssa käydyn keskustelun perusteella opas tulee olemaan esillä sekä sähköisesti että yhdessä kansiossa, jolloin työkoneiden ja henkilökunnan määrä muutettiin laajalaisemmaksi käsitteeksi. Uuden työntekijän perehdyttäjä kertoo kuitenkin perehdytysprosessin aikana ajan tasalla olevan tehdaskoneiden sekä henkilökunnan määrän.

#### **Henkilöstöopas osa 2 – Työsuhdeasiat**

Uusi työntekijä tiedusteli palkkauksen perustetta, jolloin lukuun 2.3 (palkkaus) haluttiin lisätä viittaus työehtosopimukseen, jonka perusteella palkkaus ja lisät määräytyvät. Tä-



män kautta työnantajasta annetaan luotettava ja positiivinen kuva työlainsäädännön noudattajana ja työntekijä ymmärtää, mistä hänen palkkansa koostuu.

Luku 2.8 (perehdyttäminen) koettiin hyvin haastavana tekstinä ja erittäin lakipainotteisena. Teksti muutettiin kapulakielestä helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Sama tilanne nousi esille kohdassa 2.15 (työtodistus). Guerin ja DelPo (2013, 8) painottavat, että henkilöstöoppaan tulee olla selkeä ja välttää kapulakieltä, jolloin muutokset henkilöstöoppaan valmiiseen versioon oli aiheelliset tehdä.

### **Henkilöstöopas osa 3 – Poissaolot**

Vuosilomien kohdalla työntekijä halusi varmistaa, minkä perusteella lomaoikeus määräytyy. Lukuun 3.1 (vuosiloma) merkittiin peruste vuosiloman kertymisestä. Lisäksi haluttiin selventää, että viimekädessä esimies päättää vuosiloman määräytymisestä vuosilomalain (162/2005, 20–21 §) mukaisesti.

Sairauslomista keskusteltaessa nousi esille työntekijän ilmoitusvelvollisuus hänen sairastuessaan. Työntekijä kysyi, mikä on riittävä tapa ilmoittaa sairauspoissaolosta (sähköposti, puhelin, savumerkit, vilkkuviestit). Henkilöstöoppaan lukuun 3.2 (sairausloma) lisättiin maininta yhteysmuodosta.

Samassa luvussa nousi myös esille kesken työpäivän sairastuminen. Työntekijä halusi tietää, lasketaanko kyseinen päivä sairauslomapäiväksi vai alkaako sairausloma vasta seuraavasta päivästä. Henkilöstöoppaaseen tehtiin tarvittava selvennys asian osalta.

Poissaolojen kohdalla on myös kerrottu muista palkallisista poissaoloista. Testaustilanteessa nousi esille kysymys, kenet lasketaan lähiomaiseksi kun puhutaan ”lähiomaisen hautajaisista”. Tuotantojohtaja vastasi kysymykseen perehdytyksen aikana ja käsitettä lähiomainen selvennettiin henkilöstöoppaan luvussa 3.5 (muut palkalliset poissaolot).

### **Henkilöstöopas osa 4 – Työterveyshuolto**

Työterveydestä (luku 4) kertovan osion kohdalla huomattiin jälleen tiukkaa lakitekstiä, ja se haluttiin muuttaa selkeämmäksi ja ihmisystävällisemmäksi.

Muutoin henkilöstöoppaan työterveysosion informaatio koettiin kattavaksi ja selkeäksi.

### **Henkilöstöopas osa 5 – Käytännön asiat**

Käytännön asioiden osalta (luku 5) tuotantojohtaja halusi lisäyksen koskien ensiapukaappien sijaintia. Muutoin osio nähtiin erittäin selkeänä ja tyhjentävänä.

Käytännön asioiden loppuun lisättiin vielä kuva, jossa oli mainittuna hätänumero sekä myrkytystietokeskuksen numero. Tiedot löytyvät myös tehtaan tiloista, ilmoitustaululta sekä taukotiloista.

#### **4.4 Yhteenveto henkilöstöoppaan testaustilanteesta ja kehittämisestä**

Kaiken kaikkiaan henkilöstöopas on kattava ja selkeä. Uusi työntekijä sai käsityksen siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat yrityksessä vallitsevat työsuhteen ja käytännön työskentelyn pelisäännöt.

Kokonaisuudessaan opas mukailee Guerinin ja DelPon (2013) sekä Fleischerin (2004; 2005) käsitystä henkilöstöoppaan sisällöstä.

Uusi työntekijä uskalsi kysyä havainnoitsijasta huolimatta mieltä askarruttavia kysymyksiä. Koska uudella työntekijällä oli jo olemassa aikaisempaa työhistoriaa ja ymmärrystä työlainsäädännöstä, voidaan testaustilannetta pitää luotettavana.

## 5 POHDINTA JA HENKILÖKOHTAINEN OPPIMINEN

### 5.1 Pohdintaa perehdyttämisestä ja henkilöstökäsikirjan merkityksestä

Työntekijät ovat yrityksen voimavara. Vaikka tämän hetkisessä taloudellisessa tilanteessa vaikuttaisi siltä, että työntekijät kamppailevat kynsin ja hampain hyvistä työpaikoista työnantajien ollessa hakijatulvan kohteena tehtävään kuin tehtävään, halutaan omaan yritykseen saada aina paras mahdollisen asiantuntija. Jos asiantuntijasta ei pidetä kiinni ja hän kokee, ettei ole tarpeeksi arvostettu, menetetään työntekijä ennen kuin sormia ehditään napsauttaa. Pahimmassa tapauksessa puskaradio laulaa kylillä, ettei yritykseen kannata mennä huonon perehdytyksen vuoksi. Työntekijä haluaa tuntea kooluvansa työyhteisöön ja tuntea itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Jos perehdytyksen tärkeyttä laiminlyödään, voi yrityksen maine romuttua sekunneissa. Arthur (2005, 4) kuvaa, kuinka työpaikan pitäisi olla haluttu ja houkutteleva; työntekijän tulisi tuntea ylpeyttä sanoessaan: *"Tämä on minun työpaikkani!"* Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka moni suomalaisista tuntee ylpeyttä omasta työpaikastaan.

Jokisaaren ym. (2012, 18–21) tekemän tutkimuksen mukaan noin 75 % vastanneista yrityksistä on olemassa jonkinasteinen perehdytysohjelma uudelle työntekijälle. Noin viidenneksellä perehdytys on hoidettu huolellisesti, vaikka kyseistä perehdytysohjelmaa ei ole laadittu. Tutkimuksen mukaan vain yhdellä prosentilla vastanneista yrityksistä uupui perehdytysohjelma kokonaan. Tutkimuksessa perehdytysohjelma koettiin erittäin tärkeänä elementtinä suunnitelmallisen ja onnistuneen perehdyttämisen tukena.

Jokisaaren ym. (2012, 18–21) tutkimuksen avoimissa vastauksissa esille nousi verkkomateriaalin tärkeys perehdytysohjelman tukena. Koenkin, että verkossa oleva valmis henkilöstökäsikirja tukee perehdytysohjelmaa ja perehdytystä täydellisesti antaen lisäinformaatiota aina tilanteen niin vaatiessa.

Olen keskustellut vapaamuotoisesti paljon eri yrityksissä asiantuntija- ja päällikötasolla olevien ystävieni kanssa ja mielenkiinnolla kuullut heidän ensimmäisistä työpäivistään. Useimpien kohdalla on ollut mukava kuulla, että perehdytys on pääsääntöisesti hoidettu hyvin ja uusi työntekijä on otettu avoimesti vastaan osaksi työyhteisöä. Pääsääntöisesti jokaisella on ollut työpiste ja työvälineet kunnossa heti ensimmäisestä työ-

päivästä alkaen. Joskus on ollut tilanteita, joissa käyttäjätunnuksia on jouduttu pyytämään ja mielestäni tällaisessa tapauksessa aika on rahaa. Uusi työntekijä voisi päästä heti työhön käsiksi, mutta käyttäjätunnusten puuttuessa on haastavaa tehdä työtä. Joissain tapauksissa työntekijälle ei ole ollut työpaikan avaimia heti saatavilla, jolloin hän on ollut ”muiden armolla” ensimmäisen viikon ajan.

Kun olen kysynyt henkilöstöoppaiden tilanteesta, on niitä yllättävän vähän. Yrityksillä saattaa olla hyvin vähäsanaisesti esitettyjä muutamia sivuja yrityksen työsuhteeseen liittyvistä asioista. Ja ikävä kyllä toimintatavat ovat muuttuneet aina riippuen kysyjästä ja vastaajasta. Juuri tällaiseen ongelmaan on henkilöstöopas ehdottomasti yksi parhaimmista ratkaisuista. Henkilöstöoppaan tarkoitus on, että jokainen saa saman vastauksen riippumatta vastaajan mielialasta ja suhteesta kysyjään. Kun työpaikan yhteiset pelisäännöt on kirjattu ylös, on yrityksen toiminta työntekijöiden suuntaan huomattavasti läpinäkyvämpää. Työntekijä kokee, ettei tietoa pimitetä vaan tasa-arvoinen kohtelu toteutuu jokaisen kohdalla.

Omiin kokemuksiini perustaen koen, ettei Suomessa perehdytysjakson kestoa ymmärrettä. Usein uudelle työntekijälle on tehty perehdytysuunnitelma, joka kestää vain kaksi viikkoa. Tämän jälkeen työntekijä on ”valmis” tekemään työtä. Mielestäni miinukselle mennään varsinkin silloin jos ei ole ajan tasalla olevaa henkilöstöopasta/-materiaalia, johon työntekijä voi tarvittaessa palata kertaamaan perehdytysjaksolla kerrottua. Viitala (2007, 103) on mielestäni aivan oikeilla jäljillä, ja hänen mukaansa perehdytys voi parhaimmillaan kestää jopa muutaman vuoden. Muistan lukeneeni aikanaan jostain, että ensimmäinen vuosi menisi aina uuden työntekijän perehtymiseen uuteen työympäristöön ja työtehtävään. Toisen vuoden aikana työntekijä olisi valmis tekemään työtä taidollisesti sekä tehokkaasti ja vasta kolmantena vuotena olisi mahdollista kehittää omaa työtään ja työssä käytettäviä prosesseja. Koen, että ajatus voisi hyvinkin pitää paikkansa, sillä ensimmäisen vuoden aikana uusi työntekijä on nähnyt yrityksen vuosikellon mukaisen toiminnan ja tällöin on mahdollisuudet ymmärtää yrityksen funktioita paremmin. Jokisaaren ym. (2012, 24) tutkimus kuvastaa hyvin myös vastaajien reaktiota vajaan perehdytykseen. Vastaajat kokivat, että vuosisyklin mukainen perehdytys olisi erityisen toimiva.

Nykypäivän kiire ja taloudellinen paine kuitenkin vaatii työntekijöiltä enemmän ja nopeammin. Jokaisen on yritettävä sopeutua tilanteeseen ja taisteltava ”tulos tai ulos-menteliteettia” vastaan.

Kupias ja Peltola (2009, 10–12, 16) puhuivat, kuinka perehdytys kaikesta suunnittelusta huolimatta voi mennä pieeneen. Uskon, että suunta on väärä jos ei ymmärretä perehdytettävän lähtökohtia. Ei riitä hienot strategiat ja suunnitelmat vaan pitää olla käytännön ymmärrystä ja hieman jopa ihmistuntemusta. Pitää pystyä tulkitsemaan, kuinka hyvin uusi työntekijä pystyy vastaanottamaan uutta tietoa. On huomioitava myös, kuinka paljon uudelta työntekijältä voidaan vaatia. Jos tehtävässä on kyse korkeasta asiantuntijan tehtävästä, voidaan perusasioiden olettaa olevan kunnossa. Mutta selvitystä työsuhteen säännöistä ja talon tavoista ei voi kenenkään kohdalla laistaa. Arthur (2005, 289) kertoo tutkimuksesta, jonka mukaan jopa puolet uusista työntekijöistä ei ole saanut tarvittavaa perehdytystä ja informaatiota työsuhteen alkaessa. Luku on jälleen todella suuri, varsinkin jos luku liitetään Cadwellin (2006, 73) mainitsemaa henkilöstön työssälöpettamisprosenttiin (50–60 %) ensimmäisten kuukausien aikana vain ja ainoastaan koska eivät ole kokeneet itseään tervetulleiksi. Arthur (2005, 290) kuvailee Yhdysvalloissa suoritettua tutkimusta, jonka perusteella hyvä ja toimiva perehdytys lisäsi 33 % johtajatasen työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja 43 % keskijohdon sitoutumista. Hackerin (2004, 89) mainitseman tutkimuksen mukaan 25 % uusista työntekijöistä sitoutuu yritykseen huomattavasti paremmin, jos perehdytys on hoidettu asiallisesti ja hyvin. Mielestäni pienellä vaivalla voidaan saavuttaa mittavaa etua uusien työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi.

Arthur (2005, 290) mainitsee muutamia hyvältä kuulostavia keinoja toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi:

- Tervetulotoivotus suoraan kotiin ennen työn alkua. Infopaketti voi sisältää esimerkiksi jo ennakoon hieman tietoa perehdytysaikatauluista.
- Käyntikorttien lähettäminen jo ennakoon uudelle työntekijälle kotiosoitteeseen. Arthur kuvailee toimenpidettä psykologisena prosessina.
- ”Logo Lottery -paketti”, jonka sisältä voi löytää erilaisia asusteita ja tavaroita yrityksen logolla varustettuna.

Arthurin mukaan tällaisten toimenpiteiden kautta uusi työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon jo ennen ensimmäistä työpäivää. Olisihan se hienoa, jos uusi työntekijä otet-

taisi vastaan Suomessa samalla tavalla. Hän kuvailee, että työntekijän vaihtuvuuden kustannukset olisivat 2,5-kertainen työntekijän vuosipalkkaan nähden. Kyllä tällöin kenen tahansa fiksun ja tehokkaasti toimivan yritysjohtajan olisi syytä ajatella proaktiivisesti.

Toivon, että Suomessakin ymmärrettäisi perehdytyksen merkitys vielä enemmän ja kuinka pienellä vaivalla on mahdollista saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Ei maksa kuin postimerkin verran lähettää esimerkiksi perehdytysohjelma jo etukäteen työntekijälle kotiin tutustuttavaksi. Noin eurolla saa kivan kortin, jolla voi toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi tiimiin. Pienet asiat vaikuttavat kummasti. Kuten Arthur sanoi: *"It's all psychological!"*

## 5.2 Pohdintaa opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia mahdollisimman kattava ja selkeä henkilöstöopas tukemaan opinnäytetyön toimeksiantajan perehdytysprosessia. Toimeksiantajan yrityksessä käytettävän perehdytysmateriaalin tilanne on ollut heikko. Perehdytysmateriaalia on ollut, mutta ei tarpeeksi kattavasti, ja se on ollut erittäin epäloogisessa järjestyksessä. Materiaali ei ole ollut saatavilla yksissä kansissa vaan tiedosto siellä, toinen täällä. Työn lopputuloksena oli laatia konkreettinen, ajan tasalla oleva henkilöstöopas tukemaan yrityksen perehdytysprosessia tarjoten uusille työntekijöille valmiudet kohti asiantuntijuutta yrityksessä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osa käsitteli perehdyttämistä ja sen merkitystä uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä sekä toinen osa henkilöstöoppaan merkitystä perehdytysprosessin tukimateriaalina.

Ammattikorkeakoulun perimmäisenä tarkoituksena on valmentaa ja kouluttaa opiskelijoita työelämän asiantuntijatehtäviin antaen samalla valmiudet niin teoreettiselle pohjalta kuin kehittämisen lähtökohdille (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10–11). Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen konkreettisesti saanut tehdä sitä, mikä itseäni kiinnostaa – kehittää henkilöstöpalveluita ja -prosesseja sekä laatia erilaisia ohjeistuksia ja yrityksen toimintatapoja selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Se tukee vahvasti ammatillista kehittymistäni. On ollut mielenkiintoinen ja opettavainen projekti laatia henkilöstöopas

alusta loppuun itse. On ollut innostavaa lukea erilaisia teorioita koskien perehdyttämistä sekä henkilöstöoppaan laadintaa. Jo oman oppimisen kannalta itselleni oli tärkeää, etten vain laadi henkilöstöopasta yritykselle vaan pyrin myös sen testaamaan käytännössä, jotta siihen voidaan tehdä tarvittavia korjauksia ja muutoksia. Käytettävyys ja ymmärrettävyys on ollut minulle aina tärkeää, sillä epäselkeät ja vajaat ohjeistukset saavat vain savun nousemaan korvistani. Siksi halusin itse toteuttaa projektissa myös testauksen ja sen perusteella kehittämisen. Autenttisesta tilanteesta saatu palaute on paras mahdollinen kehittämisen väline.

Opinnäytetyöprosessi ei ole ollut helppo. Alusta lähtien tiesin, että haluan tehdä lopputyöni koskien henkilöstöjohtamista, vaikka itse opinnot eivät varsinaisesti johtamista käsitelleetkään. Onneksi taustalla on pyörinyt avoimen yliopiston johtamisen aineopinnot sekä käytännön työskentely henkilöstöjohtamisen parissa, joista olen saanut ammennettua tietoa ja näkökulmia henkilöstöoppaaseen ja teoreettiseen viitekehykseen.

Lisäksi haastetta toi se, etten työskentele toimeksiantajan yrityksessä vaan yritys ja toimiala ovat minulle tuntemattomia. Kuitenkin keskusteluyhteys ja toimeksiantajan tuki ovat olleen suuressa roolissa henkilöstöopasta laatiessa.

Lopputyön aikataulu meni uusiksi henkilökohtaisten kiireiden vuoksi; perhe-elämän, uuden työn ja opintojen yhdistäminen on ollut välillä aikamoista taiteilua. Kaikesta on kuitenkin selvitty. Kiitokset kuuluvatkin ehdottomasti tukijoukoilleni kotona. He ovat jaksaneet tsemrata minua vaikeinakin aikoina, he ovat tarjonneet minulle mahdollisuuden keskittyä lopputyön työstämiseen ja osallistua opintojen lähipäiviin. Kiitos isännälle, pikku-neidille, äidille ja anopille!

## LÄHTEET

5 Tips to Help You Write an Effective Employee Handbook. 2006. Accounting Office Management & Administration Report 06 (7), 1.

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Luettu 3.1.2014.  
<http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>.

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. 4.painos. New York: Amacom Books.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – menestystekijä. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Cadwell, C. 1989. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Boston: Cengage Learning.

Cadwell, C. 2006. First-line Supervision. New York: Amacom Books.

Dessler, G. 2011. Human Resource Management. 12. painos. New Jersey: Prentice Hall PTR.

Devon, M. L. 2006. Design Your Own Effective Employee Handbook: How to Make the Most of Your Staff With Companion. Ocala: Atlantic Publishing Company.

Fleischer, C. 2004. Complete Hiring and Firing Handbook. Naperville: Sphinx Publishing.

Fleischer, C. 2005. HR for Small Businesses. Naperville: Sphinx Publishing.

Guerin, L. & DelPo, A. 2009. Create Your Own Employee Handbook: A Legal & Practical Guide for Employers. 4. painos. Berkeley: Nolo Publishing.

Guerin, L. & DelPo, A. 2013. Create Your Own Employee Handbook: A Legal & Practical Guide for Employers. 6. painos. Berkeley: Nolo Publishing.

Hacker, C. A. 2004. New Employee Orientation: Make it Pay Dividends for Years to Come. Informations Systems Management 21 (1), 89.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Heflich, D.L. 1983. Developing a Readable Employee Handbook. The Personnel Administrator 28 (3), 80.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2012. Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Helsinki: Työterveyslaitos.



- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.
- Lawson, J. W. R. 1998. How to Develop an Employee Handbook. 2 painos. New York: Amacom Books.
- Lawson, K. 2006. New Employee Orientation Training. Burlington: Elsevier.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – Or-Bits: Hyvä Perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettu 7.1.2014.  
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.
- London, J. 1999. Bring Your Employee Handbook into the Millennium. HR Focus 76 (1), 6.
- Luukka, P. Olet tervetullut ja odotettu – perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. Suomen parhaat työpaikat -blogi. 9.8.2012. Luettu 8.1.2014.  
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621>.
- Muoviteollisuuden ja kemianteollisuuden työehtosopimus. 1.2.2012. Luettu 16.1.2014.  
<http://www.finlex.fi/data/tes/stes4184-TT53muokemtuo1202.pdf>.
- Opintovapaalaki. 9.3.1979/273.
- Parnila, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 7.1.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).
- Penzer, W. 1973. Employee Orientation: Does it Relieve Pain or Create it? Management Review 62 (7), 17–24.
- Perehdyttäminen. 2012. Työterveyslaitos. Luettu 7.1.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 3.1.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Smith, S. A. & Mazin, R. 2004. HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals. New York: Amacom Books.
- Talon tavoille opitaan toisten kanssa toimimalla. Lehdistötiedote 23.2.2012. Työsuojelurahasto. Luettu 24.2.2014.  
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=108067&n=tiedote>.

Tapaturmavakuutuslaki. 20.8.1948/608.

Työaikalaki. 9.8.1996/605.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki. 21.8.1961/738.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 15.5.2003/352.

Werther, W. B. & Davis, K. 1996. Human Resources and Personnel Management. 5. painos. New York: McGraw-Hill.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkastettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vuosilomalaki. 1.4.2005/162.

Vuorotteluvapaalaki. 30.12.2002/1305.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

**LIITTEET**

- Liite 1: Avoimet kysymykset yrityksen tuotantojohtajalle
- Liite 2: Henkilöstöoppaan sisällysluettelo
- Liite 3: Tervetuloa meille töihin! Henkilöstöopas talon tapoihin (*salainen*)

Liite 1:

1(1)

Avoimet kysymykset yritykset tuotantojohtajalle

---

1. Mikä on yrityksen nykytilanne koskien perehdytyksessä käytettävää materiaalia?
2. Millaisia ohjeita teillä on tällä hetkellä?
3. Millaisen oppaan te haluaisitte? Mitä tietoa oppaan tulisi sisältää?
4. Mitä tietoa oppaaseen ei haluta?
5. Yrityksen perehdyttämisen nykytilanne?
  
6. Kerro yrityksestä:
  - a. historia
  - b. tavoitteet
  - c. arvot
  - d. yritysjohto/omistajat
  - e. asiakkaat
  - f. yhteystiedot
7. Kerro työsuhdeasioista yrityksessä:
  - a. työsopimus
  - b. koeaika, irtisanomisaika, työtodistus
  - c. palkkaus ja työsuhde-edut
  - d. palkanmaksupäivä
  - e. vaitiolovelvollisuus, salassapito, kilpailukiello
  - f. vakuutukset
  
8. Kerro poissaolopolitiikastanne.
9. Kerro työterveyshuollostanne.
10. Mitä työehtosopimusta noudatatte?
11. Poikkeako toimintanne työntekijän eduksi työehtosopimuksesta?
12. Onko teillä jotain käytännön ohjeita työntekijöille?
13. Pelastussuunnitelmat, toimintaohjeet?
14. Muita ohjeita, joita haluatte henkilöstöoppaassa mainittavan?

## Liite 2:

1(2)

## Henkilöstöoppaan sisällysluettelo

---

	Tervetuloa meille töihin!	5
1	YRITYSESITTELY	6
1.1	Tavoitteet	6
1.2	Organisaatio ja arvot	7
1.3	Toimipaikka ja yhteystiedot	8
1.4	Tuotteet	9
1.5	Asiakkaat	9
2	TYÖSUHDEASIAT	10
2.1	Työsopimus	10
2.2	Koeaika	10
2.3	Palkkaus	11
2.4	Palkanmaksupäivä	12
2.5	Työehtosopimus	12
2.6	Vaitiolovelvollisuus ja salassapito	13
2.7	Perehdyttäminen	13
2.8	Oikeudet ja velvollisuudet	13
2.9	Työnantajan työjohto-oikeus	14
2.10	Vakuutukset	14
2.11	Kehityskeskustelut	14
2.12	Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön kouluttaminen	14
2.13	Irtisanomisaika ja työsuhteen päättymisen	14
2.14	Työtodistus	15
3	POISSAOLOT	16
3.1	Vuosiloma	16
3.1.1	Lomaltapaluuraha	16
3.2	Sairausloma	17
3.3	Äitiys-, isyys- ja hoitovapaat	18
3.3.1	Hoitovapaa	19
3.4	Sairaalan lapsen hoito	19

3.5	Muut palkalliset poissaolot	19
3.6	Muut palkattomat poissaolot	19
4	TYÖTERVEYSHUOLTO	20
4.1	Sairastuminen ja työterveyshuolto	20
4.2	Lääkäriiskäynti – työaika vai ei	21
4.3	Työtapaturma	21
5	KÄYTÄNNÖN TYÖSKENTELY	
	YRITYKSESSÄMME	22
5.1	Työajat ja tauot	22
5.2	Osa-aikainen työsuhde	23
5.3	Ylityöt	23
5.4	Työtilat	23
5.5	Työvaatteet ja -varusteet	23
5.6	Trukkiliikenne tehtaan tiloissa	24
5.7	Työn laatu	24
5.8	Siisteys	24
5.8.1	Roskat ja jätteet	24
5.9	Vierailijat	25
5.10	Matkapuhelimen käyttö työaikana	25
5.11	Tupakointi työpaikalla	25
5.12	Omien töiden tekeminen työpaikalla	25
5.13	Taukotilat	25
5.14	IT-asiat	26
5.15	Avaimet, salasanat, koodit, kulkuluvat	26
5.16	Viestintä	26
5.17	Ensiapukaapin sijainti	26
5.18	Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö	27
5.19	Turvallisuus ja työturvallisuus	27
6	TÄRKEÄT YHTEYSTIEDOT	28
7	LIITTEET	29