

Milla Tiiro

LAADUKKAAN PEREHDYTYKSEN PROSESSI JA POTENTIAALI

LAADUKKAAN PEREHDYTYKSEN PROSESSI JA POTENTIAALI

Milla Tiio
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Henkilöstöosaaminen ja esimiestyö

Tekijä: Milla Tiiri

Opinnäytetyön nimi: Laadukkaan perehdytyksen prosessi ja potentiaali

Työn ohjaaja: Tomi Huhtamäki

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2024

Sivumäärä: 36 + 2 liitettä

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu opinnäytetyöraportista ja toimeksiantajayritykselle tehdystä henkilöstökäsikirjasta. Raportissa käsitellään perehdytysprosessia käytännönläheisesti kertoen mikä se on, minkälaisia vaiheita ja sisältöjä siinä on, miksi se on merkityksellinen ja mitä hyötyä onnistuneesta perehdytysprosessista on.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle erinomainen heidän tyyliinsä sopiva henkilöstökäsikirja. Raportin tavoitteena oli, että sen luettuaan lukija ymmärtää perehdytyksen kokonaisuuden, sen potentiaalin ja merkityksellisyyden. Raportissa yhdistän henkilöstökäsikirjan ja perehdytyksen kertomalla henkilöstökäsikirjasta, sen teosta sekä sen merkityksestä perehdytysprosessissa.

Opinnäytetyön menetelminä toimivat tietoperustan keruu sekä analysointi ja kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelin sekä henkilöstökäsikirjaa, että opinnäytetyöraporttia varten kaksi eri henkilöä. Teemahaastattelu menetelmänä sopi aiheeseeni parhaiten, koska siihen kuuluva vapaus haastattelutilanteissa mahdollisti keskustelemaan ja rennon haastattelutilanteen. Tietoperustan etsimiseen hyödynsin kaupungin kirjastoa, koulumme kirjaston e-aineistoja, eri hakukoneita, tuttavien kirjoja ja kirjojen lähdeluetteloita.

Tuloksena syntyi erinomainen henkilöstökäsikirja ja modernilla työelämäajatellulla kirjoitettu raportti perehdytyksestä, sen potentiaalista, merkityksellisyydestä ja kuinka valjastaa perehdytyksen potentiaali käyttöön.

Opinnäytetyötä voidaan käyttää perehdytysprosessin kokonaisvaltaisen ymmärryksen kasvattamiseksi. Työnantajat ja esihenkilöt, jotka työskentelevät perehdytyksen parissa voivat hyödyntää työtä yrityksensä perehdytysprosessin kehittämiseen.

Asiasanat: perehdytysprosessi, henkilöstökäsikirja, henkilöstö, työelämä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

Author: Milla Tiiro

Title of thesis: The process and potential of quality induction

Supervisor: Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis were submitted: Spring 2024

Number of pages: 36 + 2

This thesis consists of two parts, HR-handbook, and employee induction process in workplaces. I made HR-handbook for the client company. Due to confidentiality issues, the manual is not fully visible in the report. Some examples are included in the report. The aim of the report was to create a text that explains in a practical way what induction process is, what it involves, why it is relevant and what the benefits of successful induction are. In the report, I link the HR-handbook and induction by explaining how the handbook is produced and its importance in the induction process.

The result was an excellent HR-handbook. And a report, written with modern thoughts on induction, its potential, its relevance and how to unlock the potential of induction.

Keywords: HR-handbook, onboarding, preboarding, induction process, human resources, working life

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTYKSEN, AVAIN TYÖNTEKIJÖIDEN ONNISTUMISEEN	7
2.1	Vastuu perehdytyksestä	8
2.2	Perehdytyksen tavoite	9
2.3	Perehdytysuunnitelma	10
2.4	Perehdytyksen sisältö	13
2.5	Palautteenannon tärkeys perehdytyksessä	14
2.6	Perehdytyksen vaiheet	15
2.6.1	Rekrytointivaihe	16
2.6.2	Esiperehdytys eli perehdytys ennen työhöntuloa	17
2.6.3	Ensimmäinen työpäivä	18
2.6.4	Ensimmäiset viikot	19
2.6.5	Ensimmäiset kuukaudet ja puoli vuotta	21
2.6.6	Työsuhteen muut perehdyttämisen hetket	22
2.7	Perehdyttämisen mittaaminen ja sen kilpailukyky	23
2.8	Onnistuneen perehdytyksen edut	24
2.8.1	Työhyvinvointi	24
2.8.2	Sitoutuminen	26
2.8.3	Taloudellinen hyöty ja tehokkuus	27
3	HENKILÖSTÖKÄSIKIRJA	29
3.1	Määritelmä ja merkitys perehdytyksessä	29
3.2	Henkilöstökäsikirjan sisältö	29
3.3	Henkilöstökäsikirjan ulkonäkö	30
3.4	Esimerkkejä henkilöstökäsikirjasta	31
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA OMAA POHDINTAA PROJEKTISTA	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

En ollut vielä päättänyt opinnäytetyöni aihetta, kunnes toimeksiantajayritys ehdotti henkilöstökäsikirjan tekoa ja innostuin projektista saman tien. Henkilöstökäsikirjalle oli toimeksiantajalla selkeä tarve, sillä oleelliset tiedot olivat kirjattuna useampaan kanavaan ja järjestelmään. Olimme alusta alkaen samaa mieltä siitä, että henkilöstökäsikirja ei tule kokonaisuena näkyville opinnäytetyöraporttiin. Hetken mietiskelyäni raporttini aihetta lamppu syttyi pääni päällä ja keksin, että perehdytyksestä haluan tehdä raporttini. Perehdytys on todella tärkeä aihe ja minulla oli jo etukäteen muodostuneita mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta. Olen ollut itse perehdytettävänä, perehdyttäjänä sekä sivusta seuraajana. Omien kokemuksieni sekä yleisen käsitykseni mukaan sen yllä leijuu aivan turhaan harmaa pilvi. Aloin pohtimaan, mistä tämä johtuu. Miksi ihmeessä perehdytyksen koko potentiaalia ei hyödynnetä ja miksi se koetaan irrallisena sekä työläänä prosessina. Aloin etsimään lähdemateriaaleja ja pian huomasin, että kattavia ja moderneja ajatuksia työelämästä sisältäviä perehdytyksestä kertovia tekstejä ei ollutkaan niin helppoa löytää kuin olin ajatellut. Modernilla ajatellulla työelämästä tarkoitan inhimillistä, ihmiskeskeistä, luottavaa, joustavaa, avointa, ihmisen kokonaisuuden ymmärtämistä ja hyvinvoinnin kautta tulokseen tähtäämistä. Tässä kohdalla aiheeni varmistui. Halusin itse luoda sellaisen ja olla puhaltamassa niitä harmaita pilviä perehdytysprosessin päältä pois ja tuoda työlläni selkeyttä perehdytysprosessin ymmärtämiseen. Henkilöstökäsikirja ja perehdytysprosessi tukevat aiheina toinen toistaan, joten raportin aihe oli senkin vuoksi napakymppi.

Opinnäytetyöraporttini tavoite on saada lukija ymmärtämään, että perehdytys on paljon muutakin kuin vain työtehtävien opettelu. Haluan, että lukija ymmärtää mitä perehdytys on, sen vaikutukset ja mahdollisuudet sekä sen merkityksellisyyden. Tavoite on myös innostaa ajattelemaan perehdytystä nimenomaan mahdollisuutena ja tulevaisuuteen panostamisena. Mikä kaikki olisikaan mahdollista, jos katsoisimme perehdytystä uusin silmin?

2 PEREHDYTYS, AVAIN TYÖNTEKIJÖIDEN ONNISTUMISEEN

Perehdytys on organisaation yksi kalleimmista sekä tärkeimmistä prosesseista. Kun perehdytys toimii se voi olla organisaatiolle huippu kilpailuetu ja parantaa työnantajamielikuvaa. Jos perehdytys sujuu odotusten mukaisesti uusi työntekijä tuo helpotusta nykyisten työntekijöiden taakkaan ja kasvattaa koko organisaation tehokkuutta. (Silvonen 2020.)

Onnistunut perehdytys on aina tarpeellinen. Olipa sitten kyseessä kokonaan uusi työntekijä yritykselle, yrityksen sisällä työtehtäviä vaihtava työntekijä, vuokratyöntekijä tai henkilö, joka tuo oman työpanoksensa yritykseen esimerkiksi yrittäjän roolissa. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla luodaan työntekijälle edellytykset suoriutua uudesta työstään tehokkaasti ja viihtyä uudessa työpaikassaan. (Viitala 2021, 222.)

Perehdytyksen tarkoituksena on saada perehdytettävä kukoistamaan organisaatiossa. Pelkkä työtehtäviin perehdytys ei riitä, sillä onnistunut perehdytys kattaa alleen myös organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin ja hiljaiseen tietoon perehdyttämisen. Itse perehdytysprosessi alkaa jo ensi kosketuksesta yritykseen eli, kun henkilö näkee yrityksen työpaikkailmoituksen tai yrityksen ottaessa yhteyttä työntekijään. Perehdytys ei käytännössä lopu koskaan, mutta se sisältää erilaisia vaiheita. (Seppälä 2023.)

Perehdyttämiseen työpaikoilla velvoittaa myös työturvallisuuslaki. Laki velvoittaa työnantajan perehdyttämään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee antaa myös opastusta ja ohjausta haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta tai terveyttä uhkaavien haittojen tai vaarojen välttämiseksi. Tämän lisäksi työntekijän tulee saada ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Laki velvoittaa myös täydentämään ohjausta ja opastusta työsuhteen aikana. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:14 §.)

2.1 Vastuu perehdytyksestä

Kuten aiemmin todettiin työturvallisuuslain myötä on siis työnantajan vastuulla järjestää ja varmistaa, että perehdytysprosessi tapahtuu. Perehdytyksen käytännön vastuu on kuitenkin esihenkilöllä. On esihenkilön tehtävä perehdyttää, mahdollisesti jakaa vastuuta perehdytyksestä, seurata sekä mitata perehdytysprosessia ja varmistaa, että uusi työntekijä pääsee organisaatioon mukaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Harvard Business Review'n julkaisemassa artikkelissa on koottu tietoa kolmesta eri tutkimuksesta, joita tekemässä on ollut osa tai kaikki artikkelin kirjoittajista. (Ellis ym. 2017.) Meta-analyysi tehtiin 70 erilliselle tutkimukselle ja todettiin, että tunne sosiaalisesti hyväksytyksi tulemisesta on avaintekijä siinä, miten uudet työntekijät menestyvät työssään. Sosiaalisten verkostojen tärkeys johtui osittain siitä, että ne parantavat työntekijöiden mahdollisuuksia saada tietoa sekä resursseja. Toisessa esitellyssä tutkimuksessa (Bauer & Nifadkar. 2015.) seurattiin 409:ää korkeakoulututkinnon suorittanutta työntekijää heidän kahden ensimmäisen työvuotensa ajan. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden kokemus tuen määrä heidän esihenkilöltään vaikutti työntekijöiden roolin selkeyteen, työtyytyväisyyteen ja jopa palkkaan ajan saatossa. Kun taas kolmannessa esitellyssä tutkimuksessa havaittiin esihenkilöiden käyttäytymisen vaikutus uusien työntekijöiden sopeutumiseen työpaikalla. Esihenkilöiden työntekijöitä tukeva käyttäytyminen edisti sopeutumista työpaikalle, kun taas estävä käyttäytyminen vaikeutti. Tämä tarkoittaa, että toimivissa perehdytysprosesseissa on otettava huomioon uuden työntekijän lisäksi myös esihenkilö. (Ellis ym. 2017.)

Tämän tiedon pohjalta toteutettiin (Ellis ym. 2017.) seuraava tutkimus, jossa kysyttiin uusilta työntekijöiltä ja heidän lähiesihenkilöiltään kokemuksia perehdytysprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, miten jotkut työntekijät saivat esihenkilön tukea ja toiset eivät. Tälle ilmiölle havaittiin syyksi esihenkilöiden rajallinen aika työssään, joten he etsivät merkkejä siitä, että uudet työntekijät ovat sitoutuneita omaan perehdytysprosessiinsa. Eli työntekijät, jotka olivat proaktiivisia omassa perehdytysprosessissaan saivat todennäköisemmin esihenkilöltä huomiota sekä tukea. Haittapuoli tässä on se, että esihenkilöt saattavat jättää tukematta uusia työntekijöitä, joiden he katsovat olevan vähemmän sitoutuneita ja sehän voi olla väärä arvio. (Ellis ym. 2017.)

Esihenkilönä toimivan ihmisen on tärkeää kokea esihenkilötyö itselleen merkitykselliseksi ja häneltä täytyy löytyä aito halu tehdä sitä. On tärkeää, että esihenkilöt saavat riittävästi tukea ja resursseja työhönsä ja myös heidän hyvinvointinsa huomioidaan organisaatiossa. Roolina esihenkilö on sellainen, että kipukohtat heijastuvat herkästi koko tiimiin. Jos esihenkilöllä ei ole tarpeeksi aikaa ja resursseja hoitaa hänen työtehtäviään, on ymmärrettävää, jos merkityksellisyyden tunne lähtee jollain aikavälillä laskuun eikä hän suoriudu työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi on tärkeää, että myös perehdytysprosessiin varataan riittävästi aikaa ja resursseja.

Työntekijälläkin on vastuuta perehdytysprosessissa, jos ei puhuta lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Mitä enemmän työkokemusta työntekijällä on sitä korkeammat odotukset ovat työntekijän ennakkotiedoista ja siitä, että hän osaa kysellä tietoja, jos jotain on jäänyt kertomatta. Kun taas vähemmän työkokemusta omaava henkilö ei välttämättä tiedä, mitä hänen pitäisi aiheesta tietää. Oli tilanne kumpi vain niin työntekijän velvollisuus on kysyä, jos ei tiedä jotain tai kokee olevansa epävarma. Työntekijän velvollisuus on olla sekä utelias, että vastaanottavainen tiedolle. (Seppälä 2024.)

Perehdytys on vuorovaikutuksellinen tilanne. Perehdyttäjällä on tieto, mitä hän jakaa uudelle työntekijälle. Mielestäni on myös tärkeää, että jo työsuhteen alusta asti annetaan tilaa ideoille ja kehitysehdotuksille. Perehdytettävä katsoo tuoreilla silmillä yrityksen toimintaa ja hänellä voi herätä ideoita sekä ehdotuksia, jotka voivat olla potentiaalisia yrityksen toiminnan kehittämiseen. On tärkeää siis, että alusta asti luodaan keskustelevaa, luottavaa ja virheitä sallivaa kulttuuria.

2.2 Perehdytyksen tavoite

Perehdytyksen päätavoite on, että perehdytettävä työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti tuottavaan työhön kiinni, työntekijällä on tiedossa mitkä ovat hänen työtehtäviään ja miten niitä hoidetaan ja mikä hänen roolinsa on isossa kuvassa. (Seppälä 2024.)

Perehdytyksessä on aina hyvä miettiä mitä muuta kuin lain velvoittama työturvallisuus sillä halutaan saavuttaa. Uuden työntekijän sitouttaminen on yksi yleisimpiä mainittuja tavoitteita. Se ei kuitenkaan ole jokaiselle organisaatiolle tärkein tavoite. Työelämässä on myös lyhyitä määräaikaishetkiä ja osa-aikaisia työsuhteita. Silloin perehdytyksen tavoitteeksi asetetaan usein esimerkiksi nopea työn oppiminen tai rutiinitehtävien hyvin hallitseminen. Tällaisessa tilanteessa perehdytettävän on

tärkeää oppia tuntemaan työympäristöstään hänen työnsä kannalta juuri ne merkityksellisimmät käytännön asiat. (Eklund 2018, 26.)

Kun lähdetään suunnittelemaan perehdytysprosessia se kannattaa aloittaa miettimällä mitä me haluamme perehdytyksellä saavuttaa, mikä on meidän tavoitteemme. Kun tavoite on asetettu on helpompaa lähteä suunnittelemaan minkälaisilla toimenpiteillä tämä tavoite saavutetaan. Kannattaa huomioida jo tavoitteita määriteltäessä, että osa-aikaisen kesätyöntekijän perehdytyksen tavoite on varmasti eri entä vakituiseen työsuhteeseen tulevalle työntekijällä. Jos kesätyöntekijä olikin aivan huippu työntekijä ja hän jää yritykseen kesän jälkeenkin niin silloin perehdytysprosessia jatketaan eri tavoitteilla.

Perehdytysprosessi ei ole irrallinen prosessi organisaatiossa. Sen täytyy liittyä mutkattomasti muihin toimintaan ja olla samassa linjassa organisaation strategian kanssa. Perehdytysprosessi on siis yksi johtamisen välineistä ja sen avulla johdetaan organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteutetaan strategiaa. Perehdytyksen lisäksi organisaatioissa on paljon muitakin johtamisenkäytänteitä. Esimerkiksi projektienhallinta-, kehityskeskustelu- ja kokous- sekä viestintäkäytänteet. Onko organisaatiossa selvää mitä näillä käytänteillä halutaan saavuttaa, miksi ne ovat olemassa ja kenellä on vastuu ison kokonaiskuvan yhtenäisyyden varmistamisesta? On tärkeää, että näiden asioiden parissa työskentelevät henkilöt tekevät tarpeeksi yhteistyötä, sillä perehdytysprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii sitä ja avointa tiedon jakamista. (Eklund 2018, 25–26.)

2.3 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysprosessi koskee jokaista työpaikkaa, mutta se ei toimi samanlaisena kaikilla tai kaikissa tilanteissa, siksi jokaisen yrityksen täytyy luoda oma suunnitelmansa.

Kun perehdytyksen tavoitteet ovat määritelty voidaan lähteä luomaan perehdytysuunnitelmaa. Onnistuneen perehdytysprosessin käytännöt vaihtelevat aina tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Organisaatio voi kuitenkin määritellä yleisen perehdytysuunnitelman. Hyvään perehdytysuunnitelmaan kannattaa kirjata nämä viisi avainkohtaa: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. (Silvonen 2020.)

Eli kuka on vastuussa siitä, että asia tulee hoidetuksi ja kuka on vastuussa minkäkin tehtävän perehdyttämisestä. Vastuuta perehdytyksestä voi jakaa, mutta se täytyy tehdä selvästi. Epäselvä vastuuttaminen aiheuttaa usein päällekkäistä tai ylimääräistäkin työtä ja osa perehdytettävistä asioista voi jäädä liian vähälle huomiolle, jos ei ole selkeästi tiedossa kuka siitä on vastuussa. Kun vastuuta perehdytyksestä jaetaan on hyvä huomioida, että perehdyttäjällä on oltava tarpeeksi aikaa tehtävänsä ja muut työntekijät tietävät, että perehdyttäjä ei ole tavalliseen tapaan saatavilla. (Silvonen 2020.)

Perehdytystä voi jakaa esimerkiksi tiimin kesken. On kuitenkin varmistettava, että perehdyttäjillä on tarpeeksi aikaa ja resursseja hoitaa tehtävä aivan kuten esihenkilölläkin. Perehdytyksestä tulee herkästi epämiellyttävää, jos työntekijä kokee, ettei sen takia ehdi hoitamaan omia työtehtäviään. Kun perehdytyksestä jaetaan vastuuta se täytyy tehdä selvästi ja kirjata ylös kuka hoitaa mitäkin ja milloin. Muuten osa asioista saattaa unohtua ja jotain jää perehdyttämättä. On tärkeää, että kaikki työntekijät saavat hyvän tasalaatuisen perehdytyksen, koska se mahdollistaa työn laadun tasaisuuden ja jokaiselle tasa-arvoiset lähtökohdat työhön.

Mitä ja milloin eli mitä kaikkea uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi ja milloin mikäkin asia perehdytetään. Asioiden perehdyttämisjärjestys kannattaa myös suunnitella siten, että se on oppimisen kannalta se paras mahdollinen. On hyvä miettiä myös, että miten asioita perehdytetään käytännössä. Onko esimerkiksi webinaareja tai koulutuksia, oppiiko jonkun asian parhaiten käytännössä tekemällä vai keskustelemalla esihenkilön tai tiimin kanssa. Mahdollisuuksia ja erilaisia tapoja on lähestulkoon rajattomasti. Suunnittelussa kannattaa ottaa myös huomioon kenelle perehdytys on suunnattu ja miten työntekijän yksilölliset ominaisuudet huomioidaan prosessissa. Suunnitelmaan on järkevää määrittää myös vaatimukset perehdytettävän oma-aloitteisuudelle. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijän vastuulla olevat asiat voidaan ottaa puheeksi tarvittaessa riittävän varhaisessa vaiheessa. (Silvonen 2020.)

Me ihmiset olemme hyvin erilaisia, joten täysin joustamaton perehdytysprosessi tuskin palvelee meitä kaikkia samalla tavalla. Kun yksilöiden ominaisuudet huomioidaan perehdytyksessä se auttaa varmistamaan, että jokainen uusi työntekijä saa parhaat mahdolliset eväät menestyäkseen työssään. Perehdytys on yksilön kokemus, joten hyvä keino yksilöidä prosessia on esimerkiksi kysymällä työntekijältä, miten hän oppii asioita parhaiten, mitä hän odottaa perehdytykseltä ja mitkä

ovat hänen henkilökohtaiset tavoitteensa. Avoin keskustelu helpottaa kumpaakin osapuolta ja auttaa esihenkilöä ymmärtämään työntekijää ja näin hän pystyy paremmin tukemaan työntekijän ammatillista kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista.

Suunnitelma on tärkeää käydä yhdessä läpi, jotta työntekijällä on alusta asti selvillä, miten prosessi etenee ja mitkä ovat vaatimukset hänelle. Vaatimuksia tai vastuita on työntekijän vaikea täyttää, jos ne ovat vain esihenkilön oletuksia. Joskus voi olla tilanne, että työntekijän vastuulla olevat asiat jäävät kuitenkin läpi käynnistä huolimatta roikkumaan syystä tai toisesta. Tällaisessa tilanteessa kirjallisesta suunnitelmasta, jossa on määriteltynä myös vaatimukset perehdyttävälle on iso apu esihenkilölle. Suunnitelmaan on helppo palata keskustelussa ja sen kautta voi lähteä yhdessä pohtimaan ratkaisua tilanteelle.

Perehdytyksen suunnittelu ja suunnitelma varmistaa, että kaikki asiat tulee käytyä läpi eikä työntekijä jää oman onnensa nojaan. Suunnitelmaa tehdessä on hyvä miettiä, mitä tässä roolissa on olennaista tietää, missä vaiheessa mitään asioita on hyvä käydä läpi sekä mistä tarvittavat tiedot löytyvät. On myös hyvä suunnitella esihenkilön kanssa säännölliset keskustelut. Keskusteluiden ei tarvitse olla tunnin mittaisia vaan lyhyempikin kohtaaminen riittää. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi, miten on mennyt ja tarvitseeko työntekijä apua jossain. Tällaisia kohtaamisia olisi hyvä olla aluksi jopa viikoittain. Perehdytysprosessin alkaessa on hyvä kirjata aina ylös mitä on käyty läpi. Perehdytyksen kirjaaminen on myös työnantajan turva lainsäädännöllisesti. Kun asiat ovat kirjattuna on todiste siitä, että perehdytys on hoidettu. (Seppälä 2024.)

Kun perehdytys suunnitellaan hyvin ja suunnitelma kirjataan ylös, sen toteuttaminenkin helpottuu. Perehdytysprosessin etenemisen kirjaaminen helpottaa myös työskentelyä, sillä silloin ei tarvitse kesken prosessin miettiä, että olenkohan muistanut kertoa kaiken ja perehdytys etenee järkevässä järjestyksessä eikä hyppimistä asioiden välillä tapahdu niin paljoa. Näin koko prosessi on selkeämpi, rauhallisempi sekä tehokkaampi ja varmasti miellyttävämpi kokemus kaikille osapuolille. Perehdytyksen kirjaaminen on työnantajan turva myös lainsäädännöllisesti esimerkiksi työtapaturman sattuessa tai koeaikapurkua suorittaessa. Tällaisissa tilanteissa on iso etu siitä, että on näyttää kirjallinen todiste siitä, että perehdytystä ei ole laiminlyöty.

2.4 Perehdytyksen sisältö

Usein perehdytyksen sisällöstä on yrityksissä käytössä erilaisia listoja. Listat ovat kuitenkin tarkoitettu kyseisen yrityksen tai toimialan käyttöön, joten ne eivät välttämättä anna muille parasta mahdollista tai sitä toivottua tulosta. Jokainen organisaatio on erilainen, joten se mikä toimii kaverin organisaatiossa ei välttämättä toimi samalla tavalla toisessa organisaatiossa. Organisaatiot myös muuttuvat koko ajan, joten se mikä toimi ennen ei välttämättä toimi enää. (Eklund 2018, 89.)



KUVA 1. Työkalu perehdytyksen sisällön suunnitteluun. (Eklund 2018, 90.)

Kuvassa 1 on hyvä työkalu perehdytyksen sisällön suunnitteluun. Siinä mainitut osa-alueet ovat sellaisia, jotka voidaan yleistää koskevan kaikkien organisaatioiden toimintaa sekä perehdytystä. Osa-alueet ovat yleisiä ja jokaisen organisaation kannattaakin lähteä miettimään omaa tarkempaa sisältöä jokaiseen osa-alueeseen. (Eklund 2018, 90.)

Alasta ja työstä riippumatta perehdytykseen olisi aina hyvä sisällyttää yrityksen tarinan, arvot, vision, mission ja strategian sekä mitä, kenelle ja miten me asioita teemme eli yleiset yritykseen liittyvät asiat. Lisäksi työsuhteeseen liittyvät olennaiset tiedot, työhön liittyvät asiat eli mitä työntekijältä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja mittarit työlle. Aina tulisi myös tutustuttaa uusi työntekijä tiimiin ja muuhun organisaatioon sekä käydä henkilöstökäsikirja tai intraa läpi, jos sellaista ei ole niin on tärkeää, että työntekijä tietää kenellä on se tieto ja keneltä hän voi kysyä. (Seppälä 2024.)

Perehdytyksen sisältöä on hyvä lähteä suunnittelemaan kuvan 1 mukaisella kuuden osa-alueen jaottelulla. Osa-alueisiin kannattaa ensimmäisenä sijoittaa Seppälän mainitsemat alasta ja työstä

riippumattomat perehdytykseen sisällytettävät asiat. Sen jälkeen täydentää sisältösuunnitelmaa yritys- tai työkohtaisilla perehdytettävillä asioilla. Jokaisen yrityksen on hyvä luoda perehdytysprosessin toteuttamisen tueksi lista, joka on yksilöity jokaisen yrityksen ja työtehtävän tarpeisiin.

2.5 Palautteen annon tärkeys perehdytyksessä

Palautteen annolla on merkittävä vaikutus oppimiseen. Turvalliseksi koettu ympäristö, jossa epäonnistumiset ovat sallittuja mahdollistaa oppimisen. Ilman palautetta se kuitenkin jää pelkäksi itse-reflektoinniksi. Itse-reflektiota ohjaa aina oma ajattelu ja jopa sen ajatusharhat. Työntekijä kaipaa itseään kokeneemmalta ammattilaiselta näkemyksiä suorituksestaan, jotta hän tietää menevänsä työssä oikeaan suuntaan. Palautetta halutaan, jotta työntekijä saisi mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Kehityskeskusteluissa kerran vuodessa saatu palaute on aivan liian harvoin. Työntekijät haluavat palautetta säännöllisesti, spontaanisti ja yksilöllisesti. (Mellanen & Mellanen 2020, 273–274.)

Palaute on yksi tärkeimmistä johtamisen keinoista. Positiivisella palautteella vahvistetaan toivottua ja onnistunutta tekemistä. Kehittävällä palautteella ohjataan toimintaa tavoitteita kohti ja toivottuun suuntaan. (Joki 2018, 125.)

Myönteinen palaute, jossa kehuaan luonteenpiirrettä tai ulkoista olemusta tuntuu toki hyvälle, mutta se ei ole mitä työntekijä työssään kaipaa. Työntekijät kaipaavat palautetta, joka auttaa synnyttämään kokemuksen, että hänen työtään ja panostaan työyhteisössä arvostetaan. On monta erilaista tapaa viestittää tätä työntekijälle. Asian voi sanoa aivan suoraan ja se on hyvä tapa. Kuitenkin arjessa on hyvä ottaa huomioon, että arvostus välittyy usein paremmin toiminnalla. Kuten, osoittamalla kiinnostusta työntekijän työtä kohtaan, kysymällä neuvoa tai pyytämällä apua häneltä asiassa, joka on hänen erikoisalaansa, kysymällä työntekijän mielipidettä ja osoittamalla, että olet kiinnostunut hänen näkemyksistään sekä kertomalla kuinka paljon hyötyä työntekijän neuvot antoivat. (Furman & Ahola 2004, 22–23.)

Hampurilaismallinpalautetta on pidetty toimivana työkaluna, mutta tarkemmin ajateltuna se ei välttämättä ole sitä. Hampurilaismallissa ensin annetaan positiivista palautetta, jonka jälkeen ”pihvinä” rakentavaa palautetta ja lopuksi pehmennetään tilannetta positiivisilla sanoilla ja tsempeillä. Tyyppillisen ennalta-arvattava hampurilaispalaute luo tilanteen, jossa palautteen saaja ajattelee aina

positiivista palautetta saadessaan, että seuraavaksi tulee kritiikkiä. Positiiviset palautteet voivat mennä siis työntekijältä aivan ohi. Voi myös käydä niin, että pihvi sivuutetaan onnistumisten välissä. Toinen rakentavan palautteen yleisistä virheistä on, että palaute annetaan, mutta sen jälkeen työntekijä jää yksin sen kanssa. Palaute ”tekemästäsi esityksestä puuttuu jotain” ei auta työntekijää kehittämään työtään. Auta työntekijää miettimään ja suunnittelemaan, miten esitystä voisi kehittää. (Mellanen & Mellanen 2020, 278.)

Positiivista palautetta voi antaa hetkenä minä hyvänsä, mutta kehittäväälle palautteelle kannattaa miettiä sopiva rauhallinen hetki. Kehittävää ja rakentavaa palautetta annettaessa on tärkeää olla inhimillinen ja rauhassa pysähtyä keskustelemaan palautteesta ja miettiä yhdessä työntekijän kanssa, miten tilannetta tai asiaa voi kehittää ja parantaa. Osalle ihmisistä rakentavan palautteen vastaanottaminen on vaikeampaa kuin toisille, siksi on tärkeää antaa mahdollisuus myös palata keskustelemaan palautteesta esimerkiksi seuraavana päivänä. Rakentava palaute esimerkiksi omasta käytöksestä voi nostaa tunteet pintaan ja heti palautteen saatua voi olla vaikeaa keskustella.

Esihenkilö voi kerätä uuden työntekijän tiimiläisiltä palautetta. Palautteen keräämisen yhteydessä voi kysyä, että missä uusi työntekijä on hyvä, miten on mennyt, minkälaista osaamista hänellä on ja onko jotain missä voisi kehittyä. (Seppälä, 2024) On hyvä hoksata, että kaikki voivat antaa palautetta toisilleen. Työkavereilta tai tiimiläisiltä saadut palautteet ovat myös merkityksellisiä. Palautteen antaminen läpi koko perehdytysprosessin on erittäin tärkeää työntekijän kehittymisen ja ammatillisen itsevarmuuden kannalta. Vain palautteen avulla työntekijä voi tietää ollaanko hänen suoritukseensa tyytyväisiä ja mitkä ovat kehityskohtia. Jos palautetta ei saa työntekijä voi alkaa epäilemään oman työnsä merkitystä ja jopa omaa merkitystään yritykselle. On myös tärkeää, että palautteen antaminen on molemmin puolista. Yhtä lailla esihenkilölle palaute on merkityksellistä. Palautteen myötä hän tietää minkälainen johtaminen on ollut työntekijän mieleen ja mitä työntekijä arvostaa sekä, miten hän voi kehittää omaa toimintaansa ja perehdyttämistä.

2.6 Perehdytyksen vaiheet

Perehdytyksen kesto riippuu paljon toimialasta ja työn sisällöstä. Suorittavaan työhön perehdyttäminen voi olla huomattavasti nopeampaa kuin tieto- ja asiantuntijatyöhön perehdyttäminen. Tieto- ja asiantuntijatyössä perehdytysprosessi on hyvinkin vuoden verran. Usein puhutaan, että vuoden

jälkeen perehdytettävä voi olla yhtä tehokas ja tuottava kuin kollegat tai mahdollisesti työtehtävää aikaisemmin tehnyt henkilö. Perehdytys jatkuu tietyllä tavalla koko työsuhteen ajan. Intensiivisin osuus on tietysti perehdytysprosessin alussa. Kriittisimpiä vaiheita perehdytysprosessissa ovat esi-perehdytys, ensimmäinen työpäivä, pari ensimmäistä työviikkoa, pari ensimmäistä kuukautta ja ensimmäinen puoli vuotta eli koeaika. (Seppälä 2024.)

2.6.1 Rekrytointivaihe

Rekrytointivaiheessa työnhakijoille kerrotaan organisaation, työyhteisön sekä työtehtävän erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla haastattelijat ja organisaatio saa tietoja työnhakijoiden potentiaalista, näkemyksistä asioihin ja osaamisesta. (Kupias & Peltola. 2009, 102.)

Yrityksen kulttuuriin perehdyttäminen alkaa jo hyvin vahvasti rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessin aikana on suositeltavaa käydä läpi minkälaista yrityksessä on olla töissä, minkä takia ihmiset yrityksessä viihtyy ja jos joku ei ole viihtynyt niin kannattaa kertoa, että miksi ei. On hyvä uskaltaa kertoa myös, että mitkä asiat haastavat tai miksi jotkut ovat lähteneet yrityksestä pois. Työnantaja voi ottaa keskusteluihin mukaan esimerkiksi kandidaatin mahdollisesti tulevan tiimiläisen. Ihmisten tapaaminen ja yrityksen tapa rekrytoida lisää uuden työntekijän käsitystä siitä minkälaista tässä yrityksessä on olla töissä. (Seppälä 2024.)

Organisaatiokulttuuri on arvoja, uskomuksia, perinteitä, tapoja ja käytäntöjä, jotka ihmiset organisaatiossa jakavat yhdessä. (Lämsä & Hautala 2004, 178.)

Organisaatiokulttuuri on asia, mitä ei voi perehdyttää yhdessä hetkessä tai viikossakaan. Se koostuu useasta laajasta asiasta ja syvällisempään käsitykseen tarvitaan myös omia kokemuksia. Organisaatiokulttuurin perehdyttäminen on kuitenkin erityisen tärkeää, jotta työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti porukkaan mukaan, ymmärtää toimintatavat ja miksi niin toimitaan sekä kokee olevansa osa organisaatiota. Organisaatiokulttuurin perehdyttäminen alkaa ensi kohtaamisesta ja jatkuu jokaisessa perehdytyksen vaiheessa.

Haasteista kertominen kannattaa jo rekrytointivaiheessa, sillä siten työsuhteen alettua ne eivät tule yllätyksenä työntekijälle. Hän tietää, että minkälainen tilanne häntä odottaa. Haasteiden kertominen avoimesti on hyvä tapa myös, koska mahdollinen uusi työntekijä saattaa innostua ja ajatella, että

”hei tähän minulla on annettavaa ja tätä minä haluan lähteä kehittämään” tai hän voi myös todeta, että ”tämä ei ole minun palani kakkua”. Rekrytointi on yritykselle kallis projekti ja tämä auttaa juuri sen oikean henkilön löytämisessä.

Rekrytoinnin täytyy onnistua ja valitun henkilön olla oikea, jotta perehdytyksessä voidaan onnistua. Maailman paraskaan perehdytys ei pelasta metsään mennyttä rekrytointia. Sama pätee myös toisin päin eli huippu rekrytointi voidaan pilata surkealla perehdytyksellä. (Silvonen 2020.)

2.6.2 Esiperehdytys eli perehdytys ennen työhöntuloa

Rekrytointiprosessin aikana hakijoita informoidaan ja yhteyttä pidetään tiivistä. Kun nimet on laitettu papereihin eli sopimukseen alkaa usein työntekijän irtisanomisaika edellisestä työpaikasta. Tämä väli on valitettavan usein aika, jolloin ei tapahdu mitään. Tämä on myös aika, jolloin työntekijän innostus uudesta työpaikasta on käsin kosketeltavissa. Se innostus kannattaa hyödyntää esimerkiksi antamalla työsopimuksen kirjoituksen yhteydessä infopaketti. Infopakettiin voidaan kerätä oleellisia tietoja työn aloitukseen liittyen kuten yhteystietoja, tiimin esittelyä ja yrityksestä tietoja. Esihenkilö voi myös esimerkiksi soittaa ennen työnaloitusta ja kysellä kuulumisia, mietityttääkö jokin asia sekä kertoa mitä aletaan tekemään työsuhteen startattua. Uusi työntekijä kannattaa myös kutsua firman juhliin tai tapatumiin, jos sellainen sattuu olemaan ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää. Näin saadaan vahvistettua porukkaan kuulumisen tunnetta. (Seppälä 2023.)

Uuden työn aloittaminen on jännittävää ja voi olla jopa stressaavaakin. Etukäteen kerrottu tieto vähentää epävarmuutta ja stressiä. Esimerkiksi kun työntekijä tietää ensimmäisten päivien kulun, kuka hänet ottaa ensimmäisenä päivänä vastaan ja mihin auton voi parkkeerata, on jo monta kysymystä vähemmän mielessä. Jos mahdollista kannattaa järjestää esimerkiksi kahvihetki, jossa uusi työntekijä pääsee näkemään muita työntekijöitä jo ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää. Ensimmäisinä päivinä tulee paljon uutta tietoa, joten jos on nähnyt jo aikaisemmin osan uusista työkavereista, täysin uuden tiedon määrä vähenee ensimmäisiltä päiviltä ja työntekijän on helpompi hypätä uuteen työyhteisöön.

Jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista on hyvä puhua tavoitteista eli mitä tavoitteita asetetaan työsuhteen ensimmäisille kuudelle kuukaudelle. Tällä tavoin saadaan varmistettua, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä hän on tulossa tekemään. (Lundström 2023.)

Mitä enemmän työntekijä tietää hänen mahdollisesta uudesta työpaikastaan niin sen parempi. Ei olisi varmasti mieluinen kokemus kenellekään todeta uudessa työpaikassa, että uusi työnkuvani ei vastaa yhtään sitä mistä aiemmin oli puhuttu. Jos asioista jätetään puhumatta, käy myös herkästi niin, että työntekijän ja työnantajan kuvitelmat ja ajatukset eivät kohtaakaan käytännössä. Tavoitteista keskusteleminen jo ennen työsopimuksen allekirjoitusta on tämän ongelman taklaamisen todella hyvä tapa.

2.6.3 Ensimmäinen työpäivä

Vastaanotolla on merkittävä rooli ensimmäisenä päivänä, sillä siinä hetkessä työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Jos alun ensivaikutelma on huono, sitä on vaikea paikata myöhemmin, joten tilanne kannattaa tietoisesti hoitaa hyvin. Hyvin hoitamisella tarkoitetaan, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Yritys voi esimerkiksi miettiä itselleen perinteen mitä tehdään aina kun uusi henkilö aloittaa työnsä. Perinne voi esimerkiksi olla pullakahvit yhdessä. Tärkeää on muistaa, että ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Parhaassa tapauksessa työntekijä on tavannut jo työkavereitaan etukäteen. Kuitenkin vastaanotolla on iso merkitys ensimmäisenä päivänä ja sille kannattaa varata oma aikansa. Kuvittele seuraavanlainen tilanne: menet intoa täynnä uudelle työpaikalle ja kukaan ei olekaan sinua vastassa. Kyselet, onko esihenkilösi paikalla ja sitten hän saapuu kiireidensä keskeltä ja esittelee hyvin nopeasti paikat, jonka jälkeen jäät yksin kirjautumaan järjestelmiin ja tutustumaan sisältöihin. Kuvittele seuraavaksi tilanne, että menet intoa täynnä uudelle työpaikalle ja sinua onkin vastassa esihenkilösi sekä työkavereitasi ja he toivottavat heti sinut tervetulleeksi ja kertovat kuinka onkin mukava nähdä. Kahvien keittyessä kierrätte toimitilat läpi ja kierroksen päätteeksi istahdatte yhdessä pullakahveille juttelemaan. Kahvien jälkeen esihenkilö kertoo varanneensa päivän yhdessä perehtymistä varten.

Kuvatut tilanteet ovat hyvin erilaisia ja herättävät varmasti hyvin erilaisia tunteita. On hyvä miettiä minkälaisia tunteita uudelle työntekijälle halutaan heräävän, kun hän saapuu ensimmäisenä työpäivänään paikan päälle ja minkälainen vastaanotto sopii juuri teidän yrityksellenne. On myös tär-

keää hoksata, että työpaikan tunnelma, viihtyvyys ja työtyytyväisyys eivät ole vain esihenkilön vastuulla. Jokainen työyhteisössä vaikuttaa omalla käyttäytymisellään työilmapiiriin ja sitä kautta muiden työtyytyväisyyteen.

Ensimmäisen työpäivän aikana käydään läpi kiireellisimmät käytännön seikat kuten annetaan avaimet ja kulkuluvat, esitellään työtilat, työpiste sekä lähimmät työkaverit. Kaikki työvälineet tai luvat, joita tiedät työntekijän tarvitsevan on syytä hankkia etukäteen. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää olla riittävästi tekemistä. Uutta tietoa ei kuitenkaan kannata tulla liikaa yhdelle päivälle, sillä silloin tietoa ei pysty omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

On mukavampi tulla uuteen työpaikkaan niin, että pääsee suoraan asiaan kuin, että joutuu odottelamaan tunnuksia ja muiden välineiden hankintaa. Etukäteen asioiden järjestäminen saa myös työntekijälle olon, että häntä on odotettu.

Kun työntekijä on saanut esiperehdytyksessä yleiskuvan siitä, mitä lähdetään tekemään työsuhteen ensimmäisinä päivinä, hän tietää asiat ikään kuin otsikkotasolla. Ensimmäisenä päivänä on suositeltavaa käydä tarkemmin läpi perehdytysuunnitelma. Tämä auttaa työntekijää hahmottamaan perehdytyksen etenemistä ja hän tietää mitä, milloinkin tapahtuu.

2.6.4 Ensimmäiset viikot

Ensimmäisten viikkojen aikana perehdytetään työntekijää organisaatioon, työhön ja työkaluihin. Työntekijä tulee myös tutuksi yrityksen, henkilöstön ja tiimiinsä kanssa. Ensimmäisille viikoille on todella hyvä keino ottaa perehdytykseen tueksi perehdytys-buddy eli henkilö, jonka vastuulla on kertoa hiljaista tietoa ja tekemisen tapoja uudelle työntekijälle. Tyypillinen tilanne yrityksessä voi olla, että työpaikalla kaikki nousee puoli kahdelta ja lähtee, mutta kukaan ei ole muistanut kertoa tälle uudelle työntekijälle, että meillä on tapana mennä aina tähän aikaan kahville. Buddyn tehtävä on kertoa esimerkiksi tällaisista tilanteista ja huolehtia, että uusi työntekijä saa myös tällaisen hiljaisen tiedon. (Seppälä 2024.)

Ensimmäisten viikkojen aikana työntekijän tietomäärä koko organisaatiosta ja sen toiminnasta kasvaa päivä päivältä ja hän pääsee työtehtäviensä kimppuun. Ennen työtehtävien pariin pääsemistä on erityisen tärkeää perehdyttää työn vaatimat työturvallisuusasiat. Perehdytys-buddy on hyvä ja

tehokas tapa perehdyttää hiljaista tietoa ja organisaation kulttuuria. Buddy on kätevä perehdytyksen tuki myös siksi, että uudella työntekijällä on esihenkilön lisäksi nimettynä joku toinenkin henkilö kenen puoleen voi kääntyä askarruttavien asioiden kanssa. Esihenkilö ei välttämättä työskentele samassa paikassa tai ole saatavilla samalla tavoin kuin muut kollegat ja alussa kysymyksiä saattaa herätä tuon tuostakin. On siis kätevää, jos buddyn kaltainen henkilö on myös saatavilla matalalla kynnyksellä. Tuo myös koko perehdytysprosessiin selkeyttä, kun on erikseen sovittu tietty henkilö buddyksi tietylle ajalle. Tämä on yksi keino jakaa perehdyttämisen vastuuta tiimin tai henkilöstön kesken. Kuten perehdytyksen suunnittelu kappaleessa kerrottiin, esihenkilön käyttäytymisellä ja läsnäololla on iso merkitys perehdytyksessä. Ensimmäisten viikkojen aikana esihenkilölle hyvä tapa on pysähtyä keskustelemaan uuden työntekijän kanssa viikoittain, että miten on mennyt. Samalla molemmat tutustuvat toisiinsa ja työntekijä kokee esihenkilön olevan läsnä sekä kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan.

Uudelle työntekijälle on tärkeää käydä yrityksen strategiaa läpi siten, että hän ymmärtää yrityksen strategian ja siitä johdetun tiimin strategian sekä oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Tavoitteet tulevat aina strategiasta käsin, joten työntekijän on hyvä ymmärtää tiimin sekä yksilön tavoitteiden yhteys isompaan kokonaisuuteen. Tavoitteiden asettamisen kautta saadaan selkeytettyä työntekijän omaa roolia strategian toteuttamisessa. (Seppälä 2024.)

Tavoitteiden täsmentäminen on hyvä tehdä heti ensimmäisellä viikolla, koska se ohjaa työntekijän toimintaa ja ajattelua. Kun tavoitteista on puhuttu jo esiperehdyttämisen vaiheessa ensimmäisen kerran on tavoitekeskusteluun helppo palata. Tavoitteista on kannattavaa tehdä konkreettisia sekä kirjata ne ylös ja tarvittaessa asettaa välitavoitteita. Tavoitteissa on hyvä ottaa huomioon perehdytysprosessi ja sen eteneminen eli luoda yhdessä työntekijän kanssa perehdytykselle tavoitteet. Näin työntekijä ymmärtää paremmin mitä häneltä odotetaan.

Ihanteellisessa tilanteessa työntekijä on itse mukana asettamassa omia tavoitteitaan, koska näin työntekijä sitoutuu tavoitteisiinsa huomattavasti paremmin. Tavoitteiden asettamisessa saavutettavaan muotoon auttaa SMART-työkalu eli luodaan SMART-tavoite. (Mellanen & Mellanen 2020, 243.)



KUVA 2. SMART-työkalu tavoitteiden luomiseen. (Kuva tehty Mellanen & Mellanen 2020, 244 muukaan.)

Kuvan 2 kuvaama SMART-työkalu toimii, missä tahansa tavoitteen asettamisen tilanteessa. Kun suunnitellaan niin, että tavoite on täsmällinen, mitattavissa, saavutettavissa, relevantti ja aikaan sidottu se on myös motivoivampi, selkeämpi ja tavoite tuntuu mahdolliselta saavuttaa. Tällainen tavoite lisää varmasti myös tehokkuutta, sillä työntekijöillä on selkeä tavoite tähtäimessään.

2.6.5 Ensimmäiset kuukaudet ja puoli vuotta

Ensimmäisten kuukausien aikana perehdytetään työntekijää tarkemmin työnsisältöön ja ensimmäisen puolen vuoden aikana työntekijällä on laajempi käsitys, mihin oma työ vaikuttaa ja mitä kaikkea muuta yrityksessä tapahtuu. (Seppälä, 2024.)

Ensimmäisten kuukausien ja puolen vuoden aikana työntekijän ymmärrys organisaatiosta ja sen toiminnasta syventyy. Uusia asioita ja tietoja ei tulekaan enää joka päivä ja oman työn kokonaiskuva selkeytyy. Kuitenkin ensimmäisten kuukausien ajan aktiivisesti perehdytetään työn tarkempaa sisältöä. Tässä vaiheessa perehdytys tapahtuu vahvasti käytännön kautta. Yrityksen arki ja toimintatavat alkavat tulla tutuiksi. Kun työntekijä on ehtinyt jäsentelemään kaiken saamansa uuden tiedon, alkaa hän hahmottamaan isoa kokonaiskuvaa selkeämmin. Organisaatiokulttuuri sekä hiljaiset tiedot ovat sellaisia asioita joihin perehtyminen jatkuu ja sitä kautta uusia asioita ja oivalluksia syntyy varmasti vielä ensimmäisen puolen vuoden aikanakin.

Hiljainen tieto on sellaista, jota on vaikea sanoittaa ja sitä ei välttämättä edes huomata olevan itsellä. Se on usein kokemuksen myötä tullutta näppituntumaa, oletuksia, intuitiota tai aavistuksia. Tällainen tieto on todella arvokasta ja sitä löytyy jokaiselta työntekijältä. Työntekijöiden hiljainen tieto liittyy usein esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, käytänteisiin, toimintatapoihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin. Nämä tiedot ovat oleellisessa asemassa työtehtävissä suoriutumisessa, joten sitä täytyy saada siirrettyä nopeasti myös uusille työntekijöille. Hiljaisen tiedon jakamisen haaste on siinä, että se ei ole suoraviivaista. Siihen miten tällainen tieto siirtyy liittyy vahvasti organisaatiokulttuuri. Kulttuurin täytyy olla avoin, läpinäkyvä ja yhteiseen tekemiseen kannustava, jos halutaan, että hiljaista tietoa organisaatiossa jaetaan eikä pidetä omana aarteena. Hiljainen tieto vaatii vuorovaikutustilanteita siirtyäkseen, siksi perehdytyksessä kannattaa tarjota tilaisuuksia tällaisille hetkille. Hetkiä voivat olla esimerkiksi yhdessä työskenteleminen, workshopit, kehityspäivät tai spontaanit jutteluhetket. (Eklund 2018, 152–154.) Hiljaista tietoa kannattaa havainnoida ja pyrkiä kirjoittamaan ylös, jotta sitä olisi helpompi viedä eteenpäin. Tämän lisäksi perehdytys-buddy ja avoin keskusteleva kulttuuri helpottavat hiljaisen tiedon perehdytystä.

2.6.6 Työsuhteen muut perehdyttämisen hetket

Perehdyttämisprosessi on tarpeellinen myös silloin, kun työntekijä palaa esimerkiksi pitkältä opintotaukosta-, vuorottelu- tai vanhempainvapaalta. Pitkien poissaolojaksojen aikana on voinut tapahtua monenlaisia muutoksia, jotka vaikuttavat palaavan työntekijän arkeen tavalla tai toisella. Muutosten tuomiin uusiin asioihin tai ihmisiin tarvitaan perehdyttämistä. On myös hyvä käydä palaavan työntekijän kanssa läpi onko tutut jutut muistissa ja kaipaako hän niiden läpi käyntiä yhdessä.

Kun työntekijä on palaamassa pidemmän poissaolon jälkeen olisi hyvä esihenkilönä palata taakseen ja miettiä, että mihin työntekijän kanssa jäätin ja mitä uutta sen jälkeen on tullut. Uudet ja muuttuneet asiat tietysti perehdytetään ensimmäisten päivien aikana ja työntekijän on hyvä lukea henkilöstökäsikirja uudelleen läpi, koska osa tiedoista on saattanut päivittyä. Esihenkilön on hyvä pitää aluksi tiiviimmin keskusteluja palaavan henkilön kanssa. Keskusteluissa käydään läpi, että miten on mennyt ja miten on alkanut sujumaan. Tällainen tilanne on myös todella hyvä sauma haastatella palaavaa työntekijää siitä, että huomaako hän jotain eroa yrityksen kulttuurissa tai jossain muussa asiassa. Missä asioissa on muututtu hänen poissaolonsa aikana ja onko muutokset hänen mielestään positiivisia, negatiivisia vai neutraaleja. (Seppälä 2024.)

Pitkän vapaan jälkeen myös vastaanotolla on merkitystä. Totta kai on huomattavasti mukavampaa palata takaisin töihin, kun joku on sovitusti vastassa ja toivottamassa tervetulleeksi. Tällainen ele saa työntekijälle olon, että hänestä välitetään ja häntä on odotettu takaisin.

Perehdytystä tarvitaan myös silloin kun työntekijä siirtyy työpaikan sisällä uusiin työtehtäviin. Perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon, mitä työntekijä on tehnyt aikaisemmin, mitä uutta uusi rooli tuo mukanaan ja tarvitseeko työntekijä kouluttautumista rooliin. Perehdytysprosessi on tällaisessa tilanteessa erilainen, mutta todella tarpeellinen ja tarvitsee oman suunnitelmansa.

2.7 Perehdyttämisen mittaaminen ja sen kilpailukyky

Riippuu aina organisaatiosta ja työtehtävistä, miten perehdytyksen mittausta voi tehdä, siihen löytyy kuitenkin useita keinoja. Joissain työtehtävissä on mahdollista mitata esimerkiksi työn tehokkuutta tai tarkastella kuinka nopeasti työntekijä pystyy hyppäämään mukaan asiakastyöhön. Yleisesti hyvä mittari on, että onko henkilö töissä vielä koeajan jälkeenkin. Koeaikapurku voi toki johtua monista syistä, mutta yksi syy voi olla perehdytyksen epäonnistuminen. Työntekijän puolelta kokemus voi olla, että hän ei ole päässyt työhön kiinni tai työ ei tunnu omalta. Perehdytys on myös yhteydessä pidemmän aikavälin tyytyväisyyteen, joten työntekijätyytyväisyys on myös hyvä mittari. Perehdytystä voi mitata myös kysymällä työntekijältä palautetta perehdytyksestä, koska prosessi on aina henkilön kokemus. (Seppälä 2024.)

Perehdytyksen mittaaminen kannattaa aina, koska sen avulla yritys saa tietoa toimiiko prosessi oikeasti halutulla tavalla ja saavutetaanko sille asetetut tavoitteet. Ihan kuten muidenkin liiketoimintojen mittaamisessa myös perehdytyksen mittaamisella saadaan tietoon sen vahvuudet ja kehityskohteet.

Perehdytysprosessi täytyy pitää kilpailukykyisenä ja prosessista kysytyn palautteen avulla se onnistuu. Palautetta kannattaa kysyä uudelta työntekijältä, perehdyttäjältä, muilta työntekijöiltä sekä lisäksi voidaan selvittää esihenkilöiden ja johdon ajatukset prosessista. Jotta yrityksen perehdytysprosessi saadaan pidettyä kilpailukykyisenä täytyy pitää huoli siitä, että palautteet kerätään ja prosessia lähdetään kehittämään niiden myötä. (Eklund 2018, 130–131.)

Perehdytysprosessin kilpailukyky voi vaikuttaa yllättävänkin paljon. Ihmiset jakavat paljon kokemuksiaan ja kertomukset kokemuksista kiirii nopeasti hyvinkin laajalle joukolle ihmisiä. Työntekijöiden tarinat erinomaisesta perehdytysprosessista kehittää yrityksen työnantajamielikuvaa ja saattaa jopa herättää mielenkiinnon muissa lahjakkaissa työntekijöissä sekä parhaimmillaan saada positiivista julkisuutta. Kun taas negatiivisen tarinan kuullut huippu työntekijä saattaa valita toisen yrityksen työpaikakseen.

2.8 Onnistuneen perehdytyksen edut

Perehdytyksestä hyvin tehtynä on yritykselle paljon hyötyä. Siitä riippuu työntekijän työn tehokkuus, laatu ja se kuinka nopeasti hän omaksuu uudet työtehtävät. Perehdytys vaikuttaa myös työntekijän tunteeseen siitä, kuinka paljon hän on saanut tukea työympäristössään. Tällä tunteella on heijastusvaikutus siihen, millaisena työntekijä näkee oman roolinsa työyhteisössä ja koko yrityksessä. Vaikutus näkyy myös työntekijän mielipiteessä minkälainen yritys on työnantajana. (Viitala 2021, 223.)

Kukapa ei haluaisi menestystä yritykselleen. Yritykset sekä organisaatiot koostuvat meistä ihmisistä ja kun ihminen voi hyvin on hänellä paljon enemmän annettavaa myös työssään. On siis erityisen tärkeää, että jo alusta asti työntekijöille annetaan avaimet onneen ja menestykseen uudessa työssään. Kun perehdytysprosessi hoidetaan hyvin ei uuden työn into koe kolausta vaan innostus säilyy tai parhaassa tapauksessa jopa kasvaa.

Uusi työntekijä voi olla juuri se timanttinen tyyppi yritykselle. Jos häntä ei perehdytetä hyvin, hänellä ei ole edellytyksiä onnistua tehtävässään niin hyvin kuin olisi mahdollista. Pahimmillaan työntekijä lähtee koeajalla ja kertoo huonosta kokemuksestaan muille, eikä yritys tämän jälkeen saa sitä toistakaan timanttista tyyppiä enää itselleen. Perehdytys kuten myös rekrytointi ovat yritykselle yksiä kalleimpia projekteja, joten ne kannattaa hoitaa kerralla niin hyvin kuin mahdollista. (Seppälä 2024.)

2.8.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ei ole irrallinen osa organisaation ”varsinaisesta” toiminnasta. Työhyvinvointia ei voi synnyttää yksituisilla asioilla tai yhteisillä tapahtumilla. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation

päivittäiset päätökset. Työn sisältö, organisointi, työnjako, työajat, työolot, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, työmenetelmät ja toimintamallit vaikuttavat yksilöiden, tiimien ja jopa koko organisaation hyvinvointiin. Työhyvinvoinnissa on kyse siitä, että työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi, hän toteuttaa organisaation strategiaa työpanoksellaan, hänen arvonsa kohtaavat organisaation arvojen kanssa ja johto, esihenkilöt sekä työyhteisö arvostavat häntä sekä hänen työpanostaan ja myös näyttävät sen käytöksellään. (Kehusmaa 2011, 225.)

Perehdytyksen vaikutukset työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin ovat merkittäviä. Mitä paremmin työntekijä suoriutuu työtehtävistään, sitä suurempia ovat tietenkin onnistumisen tunteet ja näin kasvaa usko omasta pärjäämisestä. Hyvistä suorituksista saa usein positiivista palautetta työyhteisöltä ja niiden myötä työntekijän itsetunto sekä innostus kehittyä työtehtävissään kasvaa. Myönteiset reaktiot auttavat myös uutta työntekijää rakentamaan vuorovaikutussuhteita työyhteisössään. Perehdytyksellä on myös vaikutus fyysiseen työhyvinvointiin, sillä se vaikuttaa turvallisuuden lisääntymiseen ja psyykkisen kuormituksen vähenemiseen. Mitä vähemmän työntekijä joutuu jännittämään työsuhteen ensimmäisten kuukausien aikana, sitä parempi, sillä sitä vähemmän hän kokee fyysisistä tai henkistä rasittumista. (Viitala 2021, 223.)

Kun mietimme edellä mainittuja työhyvinvoinnin tekijöitä, on helppoa huomata, että ilman onnistunutta perehdytystä näiden asioiden toteutuminen on hyvin epätodennäköistä tai tie työhyvinvointiin on turhan pitkä ja kivinen. Onnistunut perehdytyskokemus antaa siis kivijalan työhyvinvoinnin onnistumiselle. Työhyvinvointi on menestyksen kulmakivi ja on tärkeää, että ymmärretään ihminen kokonaisuutena eikä vain työntekijänä. Työntekijöiden hyvinvointi on edellytys yrityksen menestymiselle. Varsinkin tänä päivänä, kun ihmiset eivät ajattele enää, että minä olen työtä varten ja tehdään elämän pituinen työura yhteen työpaikkaan. ”Millenniaalit eivät ajatte, miten he sopivat yrityksen tarinaan. He ajattelevat, miten yritys sopii heidän tarinaansa.” (Mellanen & Mellanen 2020, kansi.) Ajattelu on kääntynyt, että työ on minua varten ja sen toivotaan myös joustavan elämän tilanteiden myötä. Jos työpaikalla koetut epäkohdat koetaan raskaina etsitään herkemmin itselle paremmin sopiva työpaikka, varsinkin jos epäkohtia ei pyritä kehittämään. Siispä työpaikkojen on varmistettava, että on vetovoimainen lahjakkaille työntekijöille, mutta myös pitovoimainen, jotta saa pidettyä huippu tyypit itsellään. Työhyvinvoinnin ymmärrys ja panostaminen ovat tässä merkittävässä roolissa ja kuten kuvasta 3 näemme työhyvinvoinnin lisäämisellä on monia positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.



KUVA 3. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutus organisaatiossa. (Kehusmaa 2011, 78.)

2.8.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on käsitteenä laaja monisyinen ilmiö. Se tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Ilmiöstä puhutaan myös psykologisena sopimuksena. Jos psykologinen suhde työpaikkaan on huono, kynnys irtisanoutua on matalampi. Työntekijän kokemana työttyytyväisyys, halu pysyä organisaatiossa töissä ja organisaatiota kohtaan tunnettu arvostus ovat yhteydessä psykologisen suhteen laatuun. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja organisaation menestystarinaa, työ tuntuu merkitykselliseltä ja työ antaa muutakin merkitystä kuin rahan, aseman tai muun hyödyn saaminen. Työntekijä on sitoutuneena innostunut, lojaali, valmis joustamaan ja tekee parhaansa. Työnantajan näkökulmasta sitoutumisen hyötyjä ovat paremmat työsuoritukset, luovuus, työpaikan kehittäminen, parempi palvelun laatu, poissaolojen ja vaihtuvuuden määrä on pienempi. (Viitala 2021, 98–100.)

Brandon Hall Groupin julkaisemasta tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatiot, joilla on käytössään toimiva perehdytysprosessi parantavat uusien työntekijöiden pysyvyyttä 82 % ja tuottavuutta yli 70 %. Kun taas organisaatiot heikoilla perehdytysprosessilla menettävät uudet työntekijät todennäköisemmin ensimmäisen vuoden aikana. (Laurano 2015.)

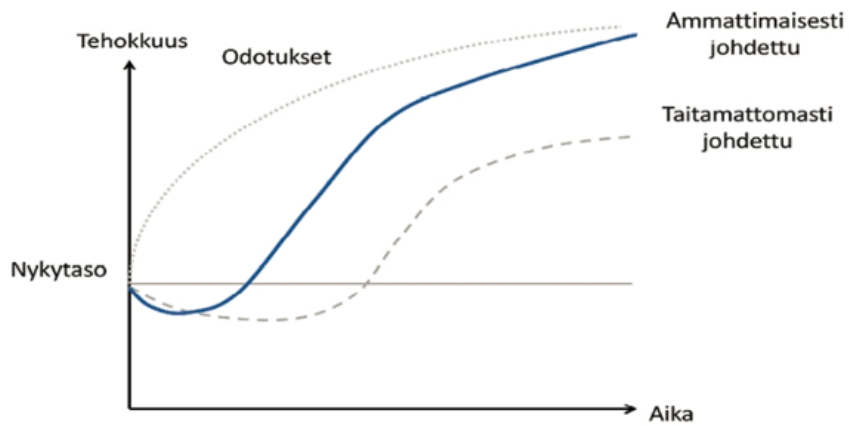
Myös Farrenin tekemässä tutkimuksessa selvisi vahva yhteys hyvän perehdytyksen ja työntekijän sitoutumisen välillä. Tutkimuksesta käy ilmi, että uudet työntekijät, jotka kävivät läpi onnistuneen perehdytysprosessin olivat 58 % varmuudella todennäköisemmin organisaatiossa edelleen töissä

kolmen vuoden kuluttua. Tutkimuksessa todetaan myös, että työntekijän menettäminen ensimmäisen vuoden aikana aiheuttaa kustannuksia yritykselle arviolta vähintään kolminkertaisen palkan verran. (Farren 2007.)

Sitoutuminen tarkoittaa siis työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymistä. Kuten tutkimuksista käy ilmi perehdytysprosessilla ja kuinka se hoidetaan, on valtava merkitys työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle arvokkaita, koska työpanos ja sen laatu, kehittymisen halu ja yhteistyö ovat aivan erillä tasolla kuin työntekijän kanssa, joka ei koe sitoutumista työpaikkaansa kohtaan. Sitoutuneilla työntekijöillä on myös paljon arvokasta hiljaista tietoa. Tiedon määrä karttuu ja sitoutumisen ansiosta hiljainen tieto pysyy yrityksessä. Työntekijöiden sitoutuminen ei tapahdu täysin itsestään, vaan yrityksen täytyy tiedostaa toimenpiteiden vaikutus sitoutumiseen. Perehdytys rakentaa tähänkin erinomaista kivijalkaa, joten se kannattaa hoitaa onnistuneesti.

2.8.3 Taloudellinen hyöty ja tehokkuus

Hyvin toteutettu perehdytys takaa, että uuden työntekijän rekrytoiminen on ollut onnistunut investointi, joka tuottaa pitkällä tähtäimellä positiivisia tuloksia. Uusi työntekijä ja perehdyttäminen vaativat enemmän resursseja kuin normaalitilanne ja se näkyy organisaation tehokkuudessa hetkellisenä laskuna. Kuten kuvasta 4 näkee ammattimaisella perehdytyksellä minimoidaan muutoksesta johtuva tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika. Odotukset uudesta työntekijästä ovat yleensä korkealla. Organisaatioissa saatetaan herkästi odottaa, että uusi työntekijä tuottaa saman tien lisäarvoa työllään. Alkuvaiheessa kuitenkin odotukset ja todellisuus kohtaavat hyvin harvoin. Organisaatioissa voi syntyä negatiivisiakin reaktioita, jos ero odotusten ja todellisuuden välillä on suuri. Kun uuden työntekijän rekrytoinnin ja perehdyttämisen haasteet ja se mihin ammattimaisella perehdytyksellä tähdätään ovat ymmärretty, myös odotukset ovat lähempänä todellisuutta. (Eklund 2018, 29–30.)



KUVA 4. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen. (Eklund 2018, 30.)

Eli voidaan todeta hyvän perehdytyksen kannattavan myös yrityksen talouden ja tehokkuuden kannalta. Perehdytyksen on todettu olevan merkittävässä roolissa työntekijän onnistumisessa, työhyvinvoinnissa ja sitoutumisessa. On selvää, että nämä tekijät vaikuttavat myös yrityksen talouteen ja kassavirtaan. Hyvinvoivasta henkilöstöstä on hyvä lähteä rakentamaan menestystä.

3 HENKILÖSTÖKÄSIKIRJA

3.1 Määritelmä ja merkitys perehdytyksessä

Henkilöstökäsikirjasta puhuttaessa tarkoitetaan työnantajan yksipuolisesti antamaa ohjeistusta keskeisistä säännöistä sekä käytänteistä, joita työpaikalla noudatetaan. Henkilöstökäsikirja ei ole terminä vakiintunut, vaan käytössä on muitakin nimityksiä. Esimerkiksi: HR handbook, henkilöstö-opas tai työsuhdeopas. Tyypillisesti henkilöstökäsikirjassa käydään läpi asioita, jotka eivät kuulu työsopimukseen, mutta ovat oleellinen osa käytännön elämää. (Docue 2024.)

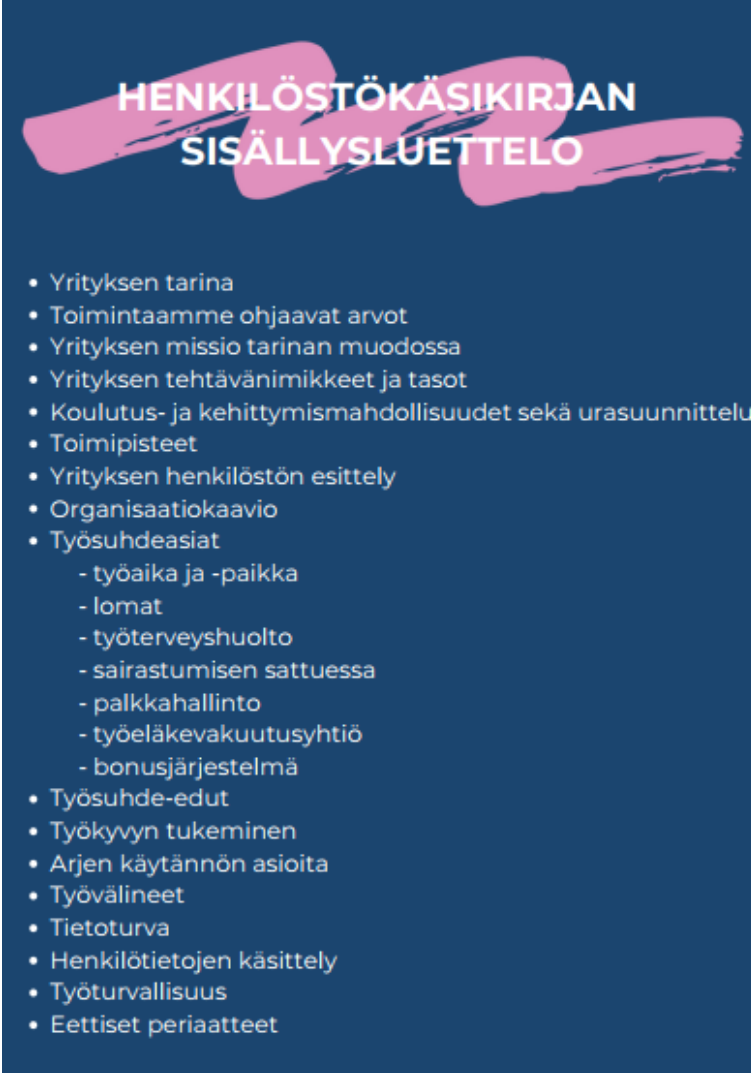
Henkilöstökäsikirja olisi hyvä löytyä yritykseltä, jos on enemmän kuin viisi työntekijää. Henkilöstökäsikirjan olemassaolo säästää kaikkien aikaa, kun jokaista asiaa ei tarvitse erikseen kysyä vaan tiedot löytyvät kootusti yhdestä paikasta. Perehdytykseen henkilöstökäsikirja on myös erinomainen työkalu, koska kaikkia asioita ei tarvitse käydä läpi keskustelemalla vaan uusi työntekijä voi lukea henkilöstökäsikirjan ja näin säästetään myös aikaa perehdytysprosessissa. (Seppälä 2024.)

Henkilöstökäsikirja on siis loistava tuki perehdytysprosessissa niin ajan käytön kannalta kuin perehdytystapojen vaihtelunkin kannalta. Voi olla, että läheskään kaikki ei jää mieleen, jos kuuntelet uutena työntekijänä kaikki henkilöstökäsikirjaan kuuluvat tiedot kerrottuna. Perehdytys tarkoittaa usein paljon vuorovaikutustilanteita ja uudelle työntekijälle voi olla mukava hetki ottaa välissä kahvikupponen ja perehtyä itsekseen rauhassa henkilöstökäsikirjaan. Asiat jäävät myös varmasti paremmin mieleen ja tieto siitä, että voi aina palata tarkistamaan tietoja rauhoittaa mieltä. Asioiden mieleen jäämiseen vaikuttaa myös, että onko tiedot onnistuttu kertomaan mielenkiintoisesti ja miltä käsikirja näyttää. Tämän takia henkilöstökäsikirjan tekemiseen kannattaa varata aikaa ja tehdä siitä kerralla hyvä ja yrityksen näköinen.

3.2 Henkilöstökäsikirjan sisältö

Kun lähdin suunnittelemaan henkilöstökäsikirjaa mietin, että mikä kaikki tieto on oleellista tuoda käsikirjaan. Mietin, että mitä kaikkea tietoa uuden työntekijän täytyy tietää ja mitä hän haluaisi tietää. Kävin läpi myös, mitä tietoja kuka tahansa voi tarvita työarjessa sekä minkälaisia ohjeistuksia

työnantaja haluaa, että henkilöstökäsikirjasta löytyy. Halusin myös toteuttaa käsikirjan niin, että siitä voi irrottaa osan, jonka voi lähettää työntekijälle esiperehdytyksen vaiheessa infopakettina.



HENKILÖSTÖKÄSIKIRJAN SISÄLLYSLUETTELO

- Yrityksen tarina
- Toimintaamme ohjaavat arvot
- Yrityksen missio tarinan muodossa
- Yrityksen tehtävänimikkeet ja tasot
- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä urasuunnittelu
- Toimipisteet
- Yrityksen henkilöstön esittely
- Organisaatiokaavio
- Työsuhdeasiat
 - työaika ja -paikka
 - lomat
 - työterveyshuolto
 - sairastumisen sattuessa
 - palkkahallinto
 - työeläkevakuutusyhtiö
 - bonusjärjestelmä
- Työsuhde-edut
- Työkyvyn tukeminen
- Arjen käytännön asioita
- Työvälineet
- Tietoturva
- Henkilötietojen käsittely
- Työturvallisuus
- Eettiset periaatteet

KUVA 5. Henkilöstökäsikirjan sisällysluettelo. (Vain työsuhdeasiat-osion alaotsikot ovat näkyvillä.)

3.3 Henkilöstökäsikirjan ulkonäkö

Henkilöstökäsikirjan ei tarvitse olla perinteinen Word-dokumentti. Se voi ja mielestäni kannattaakin olla yrityksen näköinen ja kuuloinen, sillä silloin sen lukeminen on huomattavasti mieluisempaa ja jopa inspiroivaa. Kuuloisella tarkoitan, että kirjakieli ei ole välttämättömyys vaan kannattaa kirjoittaa siten mikä sopii yrityksen tyyliin. Käsikirjan muodossa voi myös käyttää myös luovuutta. Minä tein henkilöstökäsikirjan esityksenä Canva-työkalulla. Kokemukseni mukaan Canva on hyvä väline vi-

suaalisen sisällön tuottamiseen. Halusin tehdä käsikirjan ulkonäöstä vaikuttavan, erilaisen ja yritykselle oman tuntuksen. Tein käsikirjaan monta erilaista visuaalista ilmettä, kuitenkin niin, että käytössä oli vain yrityksen brändivärit ja fontti. Kuten kuvista 6, 7 ja 8 nähdään. Vaikka käsikirjassa on monta erilaista ilmettä, ne ovat yhdessä eheän näköinen kokonaisuus. Käytin diojen välillä animaatioita, mikä teki henkilöstökäsikirjasta mielestäni vaikuttavamman ja lukijalle mielenkiintoisemman. Käsikirjasta tuli toimeksiantajayrityksen tyylinen, näköinen ja kuuloinen kaikin puolin. Henkilöstökäsikirjaa suunnitellessa kannattaa miettiä, miten käsikirjan saa helposti jaettua koko henkilöstölle, miten siitä saa mielenkiintoisen luettavan, siihen täytyy olla helppo palata arjen askareissa ja se kannattaa olla myös kätevästi muokattavissa yrityksen muutosten mukana. Kun nämä asiat ottaa huomioon on käsikirjan käyttö kaikille helpompaa ja näin ollen se todennäköisemmin pysyy käytössä eikä jää pölyttymään tiedostojen syövereihin.

3.4 Esimerkkejä henkilöstökäsikirjasta



KUVA 6. Esimerkki henkilökäsikirjasta.



KUVA 7. Esimerkki henkilöstökäsikirjasta.

LISÄTIETOA EUROOPAN UNIONIN SIVUILTA



GDPR

General Data Protection Regulation

- EU:n tietosuoja-asetus (679/2016/EU), joka säätelee henkilötietojen käsittelyä.
- Lakia alettiin soveltaa kaikissa EU-maissa keväällä 2018.
- Lainsäädännön tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuojaoikeuksia, vastata uusiin digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin, yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa ja edistää digitaalisten sisämarkkinoiden kehittymistä.
- GDPR antaa paremman suoja henkilötiedoillesi ja enemmän keinoja hallita tietoesi käsittelyä

KUVA 8. Esimerkki henkilöstökäsikirjasta.

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA OMAA POHDINTAA PROJEKTISTA

Menetelminä opinnäytetyössäni käytin eri tietolähteiden analysointia ja kokoamista sekä haastattelua. Löysin sopivien tietolähteiden lisäksi myös hyviä tutkimuksia, joiden tulokset puhuivat mieliteideni ja löytämieni tietojen puolesta.

Halusin haastatella henkilöä, jolla on vankka kokemus HR-alalta ja moderni ote työelämään. Haastattelun etu menetelmänä on, että se sopii moneen tilanteeseen ja on hyvin joustava. Haastattelussa aiheiden järjestystä voi vaihdella. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa, joten tilanteessa on mahdollista suunnata tiedonhankintaa vielä itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 78.) Sain haastatteluuni liiketoiminnan kasvu- ja kehitysjohtajan Kaisa Sepälän. Tunsin Kaisan entuudestaan ja tiesin, että hän olisi juuri oikea tyyppi haastatteluuni ja olin iloinen, kun hän vastasi myöntävästi haastattelupyyntööni. Toteutin haastattelun puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan valittuihin teemoihin, joista keskustelu käydään. Tiedetään, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen. Teemahaastattelulle ominaista on, että se etenee teemojen varassa, eikä tarvitse noudattaa yksityiskohtaisia kysymyksiä tietyssä järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 116–117.) Haastattelua varten kokosin kysymyspatteriston (LIITE 1) ja nauhoitin haastattelun. Haastattelun nauhoittaminen auttoi minua olemaan läsnä itse haastattelutilanteessa ja myöhemmin kirjoitusvaiheessa, sillä palasin haastattelunauhoituksen pariin useita kertoja. Itse haastattelutilanne oli rento, olimme kahdestaan samassa tilassa eli haastattelu tehtiin kasvotusten. Joimme kahvia ja kävimme kysymyksiä läpi. Litteroin haastattelun nauhoitteelta kirjoittamalla vastauksia Word-tiedostoon, josta hyödynsin vastauksia lähteenä raportissani.

Henkilöstökäsikirjaa varten haastattelin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelu toteutettiin heti henkilöstökäsikirjaprojektin alussa. Myös tämän haastattelun toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelu oli vapaamuotoinen keskusteleva hetki, jota ei nauhoitettu. Olin miettinyt valmiiksi keskusteluun tukikysymyksiä (LIITE 2) ja ne auttoivat jo etukäteen suunnitelllessani, että mitä minun on hyvä tietää käsikirjaa varten. Keskustelun jälkeen sain hyvän ymmärryksen yrityksestä heti projektin alusta asti. Tämä oli tärkeää, sillä tavoitteena oli yrityksen näköinen ja kuuloinen käsikirja. Käytännön tietoja käsikirjaan kokosin yrityksen eri kanavista ja järjestelmistä sekä vapaamuotoisesti kysymyksiä kysymällä koko henkilöstöltä. Loin myös käsikirjaan täysin uutta tietoa ja sisältöä.

Projektin aikana oivalsin, että käsikirjaa konseptina voi hyödyntää myös organisaation myynnin ja kulttuuriin perehdyttämisen tueksi. Myyntikäsikirjaan olisi koottuna kaikki tarvittavat tiedot myynnin tekemiseen organisaatiossa ja sen perehdyttämiseen tai kouluttamiseen. Kulttuurikäsikirjaan sisällytettäisiin tietoa yrityksen kulttuurista ja ilmapiiristä eli millaisia yrityksessä ollaan, miten yrityksessä toimitaan, kuinka arvot näkyvät toiminnassa, millaista johtamista yrityksessä halutaan edistää ja odotuksista työntekijöiden toiminnasta. Tällaisten käsikirjojen tekeminen vie oman aikansa, mutta selkeyttäisi perehdytysprosessia ja maksaisi varmasti itsensä takaisin. Usein juuri tällainen tieto jää hiljaiseksi tiedoksi, joten mitä enemmän asioita saa kirjoitettua ylös sen parempi. Projektin aikana myös huomasin, että seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia perehdytysprosessin kehittymistä tähän päivään ja mihin suuntaan se on menossa. Mitkä ovat esimerkiksi etätyön vaikutukset perehdytysprosessiin ja työelämään.

Molemmat osat opinnäytetyöstäni olivat mieluisia toteuttaa, sillä molemmilla oli tarve. Oli inspiroivaa sekä motivoivaa luoda merkityksellistä sisältöä. Henkilöstökäsikirjassa pääsin myös käyttämään luovuuttani ja visuaalisia taitojani. Visuaalisten osioiden parissa koin useamman kerran flow-tilaa eli korkeaa keskittymisen tasoa. Olen päässyt käyttämään jo olemassa olevia taitojani, mutta olen oppinut myös paljon uutta. Projekti on vahvistanut ammatillista osaamistani laajasti kaksiosaisen opinnäytetyöni ansiosta. Olen ottanut selvää, miten asioita hoidetaan käytännössä ja samalla olen hankkinut tietoa aiheesta. Projektin myötä tullut tietotaito on varmasti arvokasta valitsemallani ammatillisella uralla. Tiesin perehdytyksestä aiheena etukäteen paljonkin ja minulla oli valmiina omia mielipiteitä aiheesta. Projektin aikana olen syventänyt osaamistani aiheesta, ja asiat ovat jäsentyneet ajatuksissa selkeämmäksi kokonaisuudeksi. On ollut myös mukavaa huomata, että löytämäni tieteelliset lähteet ovat tukeneet mielipiteitäni. En malta odottaa, että pääsen hyödyntämään hankkimaani tietoa työelämässä. Koen onnistuneeni projektissa erinomaisesti, sillä saavutin asetetut tavoitteet. Raportin kirjoittaminen on ollut tiivis projekti oman aikataulutukseni takia. Olen itsestäni ylpeä, kun katson valmiiksi saamaani projektia.

LÄHTEET

Docue. Henkilöstökäsikirja. Hakupäivä 19.4.2024. <https://docue.com/fi-fi/asiakirjamallit/henkilostokasikirja/D6K46Z>

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! : uuden työntekijän perehdytys. Brik Impact. Hakupäivä 29.3.2024. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Ellis, Allison, Nifadkar, Sushil, Bauer, Talya & Erdogan, Berrin 2017. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Julkaisu Harvard Business Review -verkkosivuilla. Hakupäivä 15.4.2024. <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>

Farren, Caela 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. Hakupäivä 23.4.2024. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2004. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-paino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 25.4.2024. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint. Hakupäivä 25.4.2024. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino. Hakupäivä 29.3.2024. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laurano, Madeline 2015. The True Cost of a Bad Hire. Brandon Hall Group. Hakupäivä 19.4.2024. <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Hakupäivä 19.4.2024. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. EU: Atena kustannus.

Seppälä, Kaisa 2024. Liiketoiminnan kasvu- ja kehitysjohtaja. Haastattelu 12.4.2024.

Seppälä, Kaisa & Lundström, Andy 2023. 3 konkreettista vinkkiä onnistuneeseen perehdytykseen. YouTube-video. Hakupäivä 15.3.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=SpGHNw2tj0I>

Silvonen, Annina 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Verkkojulkaisu Brik-ammattilehden sivuilla. Hakupäivä 16.3.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 15.3.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. Hakupäivä 16.3.2024. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

1. Mitä näet perehdytyksen tavoitteena? Onko perehdytykselle hyvä asettaa tavoitteita? Millaisia?
2. Miten perehdytysprosessilla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa?
3. Minkälainen suunnitelma perehdytykseen on hyvä sinun mielestäsi? Mitä asioita tulee huomioida suunnittelussa?
4. Kauan perehdytysprosessi kestää?
5. Minkälaisiin vaiheisiin perehdytysprosessi mielestäsi jakautuu?
6. Minkälaista sisältöä mihinkin vaiheeseen kuuluu? Mitä on hyvä ottaa huomioon?
7. Miten onnistuneesti perehdytetään organisaation kulttuuri? Hiljainen tieto?
8. Minkälainen merkitys kulttuurin perehdyttämisessä on työntekijälle?
9. Missä tilanteissa perehdytys on mielestäsi aina tarpeellinen? Onko tilanteita missä perehdytys unohtuu herkästi tai sitä hyödynnetään mielestäsi liian vähän? (opintovapaalta yms. paluu)
10. Oletko havainnut hyviä työkaluja perehdytysprosessiin tai sen suunnitteluun?
11. Minkälainen vastuu työntekijällä on perehdytysprosessissa?
12. Miten tukea työntekijää prosessissa ja seurata kehitystä?
13. Minkälaisena näet henkilöstökäsikirjan ja perehdytyksen yhteyden? Entä henkilöstökäsikirjan tärkeyden?
14. Voiko perehdytystä mielestäsi mitata ja miten se on kannattavaa tehdä?
15. Mitä etuja hyvästä perehdytyksestä on yritykselle, työntekijälle, työsuhteelle ja ilmapiirille?
16. Mitä pahimmillaan voi käydä?
17. Mistä tietää, että perehdytys on onnistunut?

1. Minkälainen on yrityksen tarina? Miksi ja milloin yritys on perustettu?
2. Mihin yrityksen liiketoiminta perustuu?
3. Mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja kilpailukykyisen?
4. Mitkä ovat yrityksen arvot?
5. Mitkä ovat yrityksen visio, missio ja strategia?
6. Mikä on yrityksen nykyhetki ja minkälaisena näet tulevaisuuden?
7. Kuvaile yrityksen organisaatiokulttuuria?
8. Mitä asioita haluaisit yrityksessä kehittää?
9. Millaisia tehtävänimikkeitä yrityksessä on? Mitä eri tehtävänimikkeet pitävät sisällään?
10. Mitä odotuksia on henkilöstökäsikirjalle?