

Katriina Sudenlinna

# ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYS- RUNKO YRITYS OY:LLE

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi
Tekijä/Tekijät	Katriina Sudenlinna
Työn nimi	Esihenkilöiden perehdytysrunko
Toimeksiantaja	Yritys Oy
Vuosi	2022
Sivut	41 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

## TIIVISTELMÄ

Esihenkilöiden perehdytys jää usein vain kokoelmaksi lakeja ja viitteeksi siihen, että ohjeistusta löytyy intrasta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutustua esihenkilöiden perehdytykseen ja laatia löytyneen materiaalin ja laaditun kyselyn pohjalta toimeksiantajalle perehdytysrunko esihenkilöperehdytykselle. Viitekehys perustuu perehdyttämiseen, esihenkilötyöhön ja perehdyttämiseen itse esihenkilötyöhön.

Esihenkilötyö itsessään on vaativaa sekä asioiden että ihmisten johtamista, ja siihen tulee saada perehdytys samalla tavalla kuin muihinkin tehtäviin. Hyvä perehdytys lisää motivaatiota työtä kohtaan ja lisää onnistumisen kokemuksia. Hyvin perehdytetty esihenkilö viihtyy tehtävässään ja osaa johtaa myös tiimiään kohti parempaa suoritusta sekä kohti organisaation strategisia tavoitteita.

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja sisältää myös kvantitatiivista tutkimusta. Teoriaosuus koottiin kirjallisuudesta ja sähköisistä materiaaleista. Apuna käytettiin esihenkilöille suunnattua Webropol-kyselyä toimeksiantajayrityksessä. Teoriaan ja kyselyn vastauksiin pohjautuen laadittiin perehdytykselle runko, jossa pyrittiin käsittelemään valtaosa esihenkilötyöhön liittyvästä perehdytyksen tarpeesta. Runko on karkea malli siitä, millaisena se voitaisiin luoda sähköiseen HR-järjestelmään ja toteuttaa moduuleina. Siten perehdytyksen etenemistä voisi seurata ja perehtyjä voisi valita itse tarvitsemansa osiot.

Tavoitteena on selkeyttää esihenkilön perehdytysprosessia toimeksiantajayrityksessä ja luoda yhtenevä käytäntö sekä varmistaa laadukas perehdytys kaikille.

**Asiasanat:** esihenkilötyö, perehdyttäminen esihenkilötyöhön, perehdytysmalli

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Katriina Sudenlinna
Thesis title	Framework for supervisor orientation
Commissioned by	Company X
Time	2022
Pages	41 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

## ABSTRACT

Supervisor orientation is very often only based on to an introduction to a collection of laws. People often assume that when a person applies to a supervisor position, they already have sufficient knowledge. A lot of other areas of supervisory work is left behind. Even if this was the case, managers and supervisors have their right to be properly introduced to the practices of their new workplace.

This thesis aimed to create one model of introducing new supervisors to their role and responsibilities. The objective of this thesis was to identify if there existed any practices when introducing new supervisors to their role. The commissioner of the thesis used to have a programme for supervisor orientation, but they changed their HR software and it doesn't include this kind of programme now. The thesis was completed as a combination of literature review and quantitative study. One part was to make a small survey among the people working in supervising roles for the commissioner and to examine how they saw the importance of orientation themselves and what is the role of the employer in the creation of managing culture.

As a result of the survey a general framework was made to help in supervisor orientation. The responses gave good insight to the current situation and gave potential development ideas.

Based on a forementioned insights, an orientation framework was made and which aimed to address all key points that emerged in the survey. The framework is a rough model of orientation frame which could be created to electrical HR system and it could be performed in modules. It allows person to follow their progress and select modules for their personal needs.

**Keywords:** leadership, managing, orientation frame, supervisor orientation.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja raportin rakenne.....	6
2	PEREHDYTYS JA ESIHENKILÖTYÖ .....	7
2.1	Perehdytys .....	8
2.2	Esihenkilötyö.....	13
3	ESIHENKILÖTYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS .....	19
3.1	Esihenkilötyöhön siirtyminen.....	19
3.2	Esihenkilön oikeus omaan perehdytykseen.....	20
4	ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYSRUNKO TOIMEKSIANTAJALLE .....	23
4.1	Toimeksiantaja ja toiminnan kuvaus .....	23
4.2	Toimintaympäristön kuvaus .....	24
4.3	Kehittämistehtävässä käytettävät menetelmät ja tavat .....	24
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	25
5.1	Toteuttaminen käytännössä.....	26
5.2	Kyselystä esiin nousseita näkökulmia.....	28
5.3	Tuotoksen kuvaus ja analyysi .....	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	35
6.1	Johtopäätökset tuotoksesta .....	35
6.2	Kehitysehdotukset jatkossa .....	35
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
	LÄHTEET .....	37
	LIITTEET	

Liite 1. Perehdytyksen runko (salainen)

## 1 JOHDANTO

Perehdytys on eräs tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista, jolla sitoutetaan ihmiset organisaatioon tai yritykseen. Onnistuneella perehdytyksellä on kauaskantoiset seuraukset, sillä se vaikuttaa työssä viihtymiseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja auttaa työntekijää tiimiytymään uuden työpaikan työntekijöiden kanssa. Hyvällä perehdytyksellä on myös työhyvinvointiin vaikuttavia lähtökohtia. Kun uusi työntekijä kokee merkityksellisyyttä alusta asti, se rakentaa kestävämmän työntekijän ammattitaitoa ja ammatillista itsetuntoa. Huono perehdytys taas vie pohjaa työtehtävässä suoriutumiselta. Se aiheuttaa usein sen, että työntekijä lähtee koeajan puitteissa yrityksestä ja pitemmällä aikavälillä muita, jopa terveydellisiä vaikutuksia.

Opinnäytetyöni kiinnostuksen kohde on perehdytys, koska olen itse ollut monenlaisissa työyhteisöissä, huonommalla ja paremmalla perehdytyksellä. Olen kokenut itse sen, kun perehdytykseen on panostettu ja työntekijän halutaan todella tulevan osaksi työyhteisöä ja oppivan toiminnot ja tavat. Olen toisaalta joutunut myös työyhteisöön, jossa aamulla annetaan avaimet käteen ja todetaan, että hyvin sinä vedät, ja sitten jutellaan iltapäivällä, otatko toimen vastaan. Kuten arvata saattaa, en ottanut. Sen jälkeen olen seurannut nimenomaan perehdytyskäytäntöjä eri työpaikoissa, joissa olen työskennellyt ja tein erääseen työpaikkaan varsin yksityiskohtaisen perehdytysmateriaalin. Kävin siinä tunti tunnilta läpi pääpiirteissään vuoron asiat. Tämä koettiin erityisen hyvänä keikkatyöntekijöiden keskuudessa, sillä vieraan yksikön tavat eivät ole tutut ja kellonajat ja käytännöt vaihtelevat yksiköittäin. Tarkennan opinnäytetyön koskemaan esihenkilöiden perehdytystä, koska monessa paikassa on huomattu, että juuri esihenkilöiden perehdytys jää huonommalle tasolle kuin olisi suotavaa.

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on suomalainen turvallisuus- ja lukitusalan organisaatio. Organisaatiossa työskentelee n. 750 henkeä Suomessa ja noin 200 ulkomailla. Se on osa kansainvälistä konsernia mutta kuitenkin tiettyyn pisteeseen saakka melko itsenäinen toimija. Suuret linjat tulevat konsernista, mutta paikallisesti pystytään luomaan ja toimimaan vapaammin. Tein toimek-

siantajalle keväällä 2022 opintoihin kuuluvan syventävän harjoittelun HR-yksikköön ja sitä kautta kävi ilmi mahdollisuus tehdä heille opinnäytetyönä tällainen kehittämistehtävä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua syvemmin perehdytykseen ja siihen liittyviin lainalaisuuksiin sekä käytäntöihin. Tutustumalla kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin laadin tietoperustan ja pohjan lopullisen tuotoksen muodostamiselle. Perehdytyksestä on nykyään saatavilla paljon materiaalia eri julkaisijoilta, sekä kirjoina että sähköisinä dokumentteina. Tarkoitus on hyödyttää toimeksiantajaorganisaatiota ja antaa heille arjen apuväline perehdytyksen tueksi.

### **1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite**

Tutkimuskysymykseksi tässä opinnäytetyössä muodostuu seuraava: millainen voisi olla kattava ja esihenkilötyön eri osa-alueet huomioiva esihenkilöiden perehdytysrunko toimeksiantajaorganisaatiossa? Toimeksiantajaorganisaatiolla ei ole tällä hetkellä toimivaa tai olemassa olevaa perehdytysrunkoa esihenkilötyöhön. Myös esihenkilötyöhön tulee perehdyttää, ja se on osa laadukasta työtä organisaatiossa. Perehdytykseen liittyvien asioiden suunnitelmallinen ja aikataulutettu läpikäyminen ovat olennainen osa uuteen työhön siirtymistä.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda toimeksiantajalle esihenkilöiden perehdytykseen eräänlainen runko, jossa perehdytettävät asiat ja aikataulu kulkevat käsi kädessä ja jota HR-yksikkö täydentää erilaisilla materiaaleilla ja koulutuksilla. Toimeksiantajalla on ollut aiemmin omanlainen runko, mutta sillä muuttui ohjelmistot, tehtiin organisaatorakenteen uudistusta ja muita muutoksia toiminoissa, joten ajankohtaista perehdytysrunkoa ei tällä haavaa ole. Tavoite tuli suoraan käytännön työelämästä, ja sitä muokattiin toimeksiantajan toivomaan suuntaan pitkin työn etenemistä.

### **1.2 Tutkimusmenetelmät ja raportin rakenne**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä ja tuotosta varten käytettiin myös tutkimuksellisia menetelmiä kuten kyselyä. Tietoperustaa varten selvitettiin erilaiset haku- ja avainsanat, joilla teoriaa lähdetään tarkastelemaan.

(Ojasalo ym. 2009.) Työn teoria koostettiin kirjallisuuden perusteella, ja materiaalia haettiin seuraavilla hakusanoilla: esihenkilötyö, perehdyttäminen, esimiestyö, esimiehen velvollisuudet, uusi esimies, management, leadership. Kirjallisuutta ja internetissä olevaa materiaalia löytyi paljon perehdyttämisestä ja itse esimiestyöstä, mutta itse esihenkilöiden perehdyttämiseen sitä on yllättävän vähän. Useissa oppaissa ja kirjoissa esihenkilötyöhön perehtyminen kuitataan laki- ja TES-osaamisella. Esihenkilön tehtävänkuvaa avataan useissa materiaaleissa, mutta niissäkin viittaukset perehdyttämiseen ovat melko kevyitä.

Työssä käytettiin myös pienimuotoista Webropol-kyselyä, jonka pohjalta tarkasteltiin tuotoksen vastaavuutta työelämään ja siitä saatiin organisaatiota jatkossa hyödyttävää tietoa perehdytyksestä. Tämän kautta se pystyy kehittämään omia prosesseja perehdytyksen suhteen ja parantamaan sitoutumisasetta muun muassa esihenkilöiden keskuudessa. Vaikka palkkakilpailu onkin teollisuudessa kovaa, myös perehdytyksellä ja työhyvinvoinnilla on merkitystä siihen, kuinka suuri työn vetovoima on juuri siinä organisaatiossa.

Tämä raportti rakentuu teoriaosuudesta, johon on koottu olennaista tietoa sekä perehdytyksestä yleensä että esihenkilötyöstä ja siihen perehtymisestä. Teoria painottuu kirjallisiin materiaaleihin, mutta sitä tukemaan on otettu lakeja ja muutamia pohjoismaisia johtamiseen perehtyneitä internetsivustoja, joilta on hyödynnetty sekä tietoa että esitysmuotoja. Tuotoksen osuus on salainen, mutta kyselyn tuloksia on avattu ja niiden pohjalta laadittu perehdytysrunkoon sisällytettäviä kokonaisuuksia.

## **2 PEREHDYTYS JA ESIHENKILÖTYÖ**

Hain erilaisia perehdytysoppaita ja materiaaleja kirjaston valikoimista. Olen vanhanaikainen ja pidän kirjojen lukemisesta ja niistä muistiinpanojen tekemisestä. Perehdytys on usein nivottu yhteen esihenkilötyön kanssa. Useat kirjat ovat nimenomaan esihenkilötyön oppaita, joissa perehdytyksestä puhutaan. Harvemmin kuitenkin mainitaan nimenomaan esihenkilön perehdytystä. Tästä materiaali on vähäisempää ja vain muutamassa on paneuduttu kunnolla nimenomaan esihenkilön perehdytykseen ja hänen oikeuteensa kunnolliseen perehdytykseen.

## 2.1 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa käytännössä kaikkea sitä, mitä pitää käydä läpi, jotta työntekijä saadaan toimivaksi osaksi organisaatiota. Myös työryhmään ja sidosryhmiin osaksi pääseminen on tärkeää jo työntekijän viihtymisen kannalta. Kun perehdytys tehdään kunnolla, siihen kuluu aikaa ja vaivaa, mutta se valtaosin maksaa itsensä takaisin työntekijän työpanoksena. Perehdytystä tarvitaan muulloinkin kuin vain uutena työntekijänä. Pitkät perhevapaat tai muut poissaolot ovat myös sellainen kohta, jossa voi tarvita uudestaan perehdyttämistä omaan tehtävään. Esimerkiksi vuoden poissaolo työpaikalta voi aiheuttaa sen, että käytänteet ja toimintatavat ovat muuttuneet olennaisesti. Vanhoilla työntekijöillä on yhtäläinen oikeus perehdytykseen. Yleensä perehdyttämishjelman yrityksissä laatii HR-yksikkö ja esihenkilö yhdessä työtehtävistä riippuen. Perehdytyksellä taataan se, että työntekijä oppii tekemään asiat oikein ja virheettömästi sekä turvallisesti. Perehdytettävä kokee myös varmuutta ja uskoo tekemiseensä uusissa tehtävissään. (Joki 2021; Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytystä ohjaavat myös tietyllä tavalla lait: työsopimus- ja työturvallisuuslait sekä laki yhteistoiminnasta ottavat kantaa perehdytykseen. Työsopimuslain (26.1.2001/55) yleisvelvoite työnantajalle on huolehtia työn tekijän pystyvyydestä työhönsä olosuhteiden tai työmenetelmien muuttuessa. Samoin urakehityksen mahdollisuudet tulee olla yhtenevät kaikille. Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) määritellään, että työnantajan on taattava turvalliset olosuhteet ja menetelmät työntekoon, samoin kuin on taattava työntekijän terveys. Näihin asioihin vaikutetaan nimenomaan perehdyttämällä työhön ja työympäristöön. Laissa ohjataan järjestämään myös työtapoihin ja -menetelmiin perehdytystä aina tarvittaessa. Yhteistoimintalain (1333/2021) puitteissa perehdytyksellä yleisesti tarkoitetaan avointa viestintää työpaikoilla, kun organisaatiossa on tapahtumassa sellaisia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työntekijän asemaan, erilaisiin hankintoihin liittyviä näkökulmia ja työntekoon liittyviä järjestelyitä. (Kupias & Peltola 2009; Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Myös työehtosopimuksissa mainitaan perehdyttäminen, lähinnä kuitenkin siinä mielessä, että perehdyttäjä voi saada lisäkorvausta toimiessaan perehdyttämistehtävissä. Työehtosopimuksessa voi olla maininta siitä, että perehdyttäminen lisää vastuuta ja muuttaa toimenkuvan vaativuutta siinä määrin, että se vaikuttaa palkkaukseen. Dialogisuus on tulossa vahvasti myös perehdyttämiseen. Perehdyttäminen ei ole enää pelkästään työnantajan vastuulla, vaan työntekijällä itsellään on myös vastuu ja velvollisuus ottaa selvää asioista ja vaatia perehdytystä. Työpaikoilla on noudatettava työlainsäädäntöä ja tämä on olennainen osa perehdyttämistä, jotta asiat todella tapahtuvat lakien mukaan. Työlainsäädännön noudattamista yrityksissä valvovat työsuojeluviranomaiset ja työntekijöiden tilannetta tarkkailevat työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet. (Kupias & Peltola 2009.)

Perehdytykselle asetetaan tavoitteita, ja usein sillä tavoitellaan sitoutumista organisaatioon. Sukupolven muutoksen myötä sitoutuminen ei ole enää ainoa tavoiteltava asia, vaan nykyään keskitytään enemmän tehtävän hallintaan siinä hetkessä. Nuorempi sukupolvi ja määräaikaaisuudet monissa yrityksissä saavat aikaan sen, että perehdytyksen tulee olla tehokasta, ja sillä haetaan juuri tiettyyn tehtävään oppimista nopeasti. Tämä muuttaa prioriteettia siten, että työympäristön, perustehtävän ja käytäntöjen nopea oppiminen onkin tärkeämpää. Aiemmin sitoutuminen on ollut olennainen osa perehdytyksen tavoitteista, mutta tarpeiden ja toimintojen muutoksen vuoksi myös perehdytyksessä tulee uudistua ja kohdentaa sitä toisin. (Eklund 2020; Juholin 2008.)

Perehdytys tulisi muistaa nähdä kaksisuuntaisena prosessina. Myös uusi työntekijä voi tuoda arvokkaita näkökulmia yritykseen. Sen vuoksi keskusteleva ja avoin viestintäympäristö olisi tärkeä. Lähentävä viestintä työyhteisössä toisi merkittäviä hyötyjä, koska sen perusarvo on erilaisten näkemysten kunnioittaminen, itseilmaisun salliminen ja työyhteisön keskinäinen luottamus. Vuorovaikutus on yksi perusasioista, ja on muistettava, että ilman pohdintaa, ajatustenvaihtoa ja keskusteluita on vaikea synnyttää mitään uutta. Uudella työntekijällä on vielä ympäristöön tottumattomat silmät, ja hän näkee asiat hieman toisin. Uudelta työntekijältä voi saada arvokasta tietoa vaikkapa käytäntöjen uusimisen suhteen. (Eklund 2020; Juholin 2008.)

Uudelle työntekijälle laaditaan perehdytysohjelma, ja se olisi hyvä käydä läpi alussa kokonaisuudessaan, jotta työntekijä tietää, mitä odottaa tulevilta päivistä ja viikoilta. Suunnitelmallisuus on kaiken lähtökohta. Perehdytys suunnitellaan siten, että se tukee jo olemassa olevaa osaamista ja lisää tarvittavaa osaamista uudessa tehtävässä. Perehdytykselle on olemassa lähtökohdat jokaisessa yrityksessä, ja asioita lähestytään sitä kautta. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kauhanen 2012.)

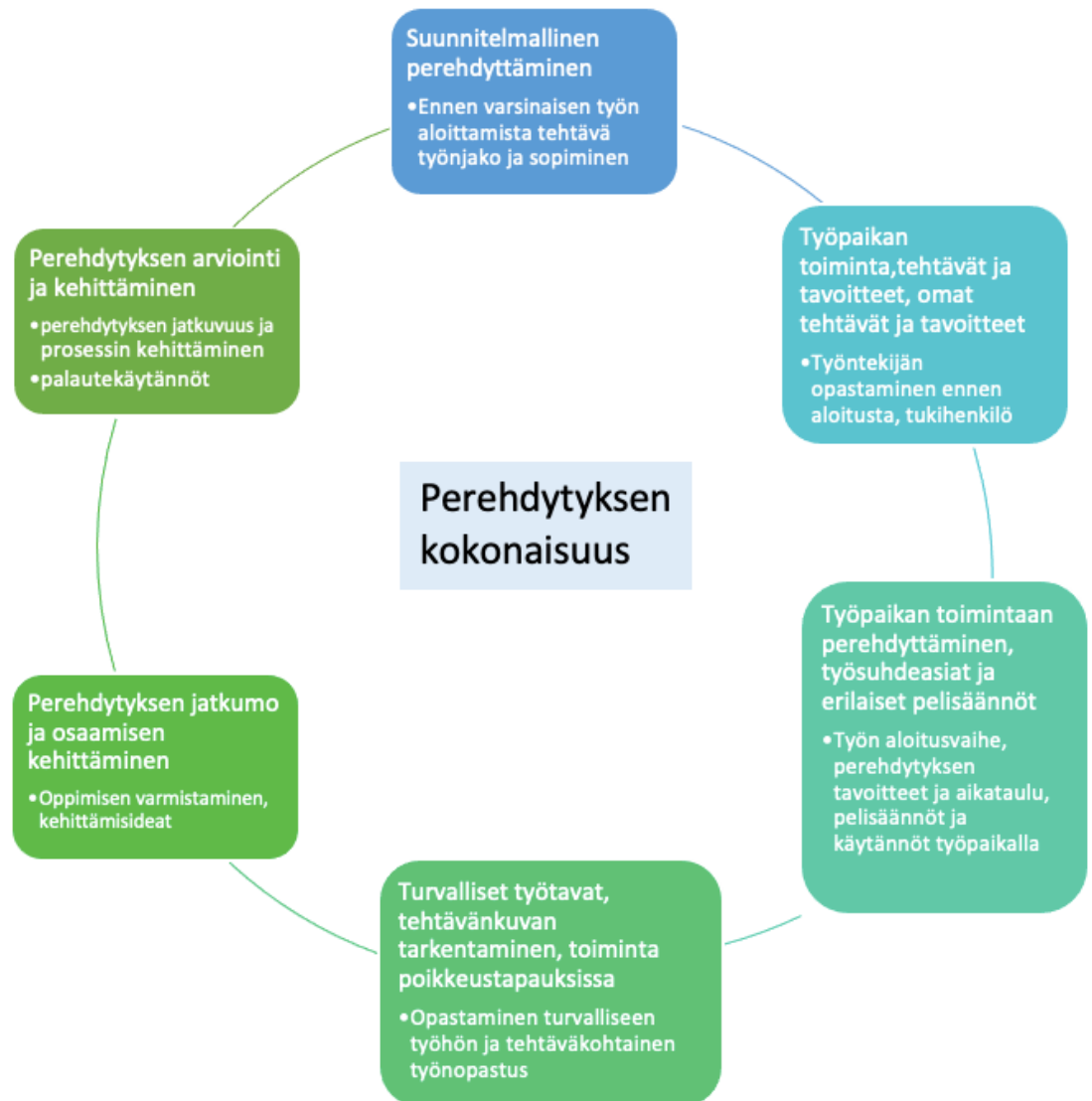
Usein henkilöstöpolitiikka ja yleiset henkilöstöön liittyvät pelisäännöt ovat perehdytyksen pohjana. Päätaavoite perehdyttämisellä on oppimisessa, sillä sen avulla opitaan työpaikan omat säännöt ja työtavat. Tavoitteet voivat alkuun olla hyvinkin pieniä ja konkreettisia, kuten esimerkiksi se, että työntekijä osaa tulla oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Tämä on sinänsä pieni asia mutta itse työntekijälle todella tärkeä. (Kangas & Hämäläinen 2007; Kauhanen 2012.)

Viitalan (2021) mukaan perehdyttämisen voi jakaa neljään osioon seuraavasti:

- Ennen työhön tulemistä tehtävä informointi
- Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen työn alkaessa
- Työsuhdeperehdyttäminen
- Työtä koskeva työhön opastus.

Pitää muistaa, että perehdyttäminen todella alkaa jo ennen työhön tuloa rekrytointiprosessin aikana. Organisaatiosta annetaan tietoa ja kerrotaan toimintamalleista valintavaiheessa enemmänkin. Usein valitulle työntekijälle toimitetaan Tervetuloa meille -tyyppinen materiaali tutustuttavaksi ennen työn aloittamista. Kun uusi työntekijä sitten tulee organisaatioon, siitä alkaa varsinainen perehdyttäminen. Se, kuinka uusi tulija otetaan vastaan ensimmäisenä päivänä, määrittää jo paljon perehdytyksen onnistumisesta. Kun tulija tuntee olevansa tervetullut ja odotettu osa tiimiin, perehdytykselle rakentuu paljon lujemat perustukset. Lähiesihenkilöllä on suuri rooli tässä alkuvaiheessa, sillä hän avaa organisaation arvoja ja johtamiskulttuuria, strategian näkökulmia ja markkinaympäristöä. (Viitala 2021; Kupias & Peltola 2019.)

On myös tärkeää, että perehtyjä hahmottaa perehdytyskokonaisuuden. Työhön perehdyttäminen sisältää erilaiset työsuhdeasiat, kuten työsuhteen reunaehdot, työajat, aikataulut ja poissaolosäädökset nimenomaisessa organisaatiossa. Nämä ovat olennaista tietää heti alussa. Työnopastuksella tarkoitetaan enemmän itse työhön perehdyttämistä. Tässä perehdytään työn sisältöön, eri työvaiheisiin, laadunvarmistukseen, erilaisten laitteiden toimintaan ja tarvikkeiden sijaintiin. Tämä osio on silloin onnistuneesti läpikäyty, kun uusi työntekijä tietää odotukset häntä kohtaan, mitä kaikkea hän voi itsenäisesti päättää ja millaista tulosta tehdään. Perehdytys päättyy silloin, kun työntekijä kokee itse, ettei sille ole enää tarvetta. Tässä kohtaa perehdytyksen luonne muuttuu enemmän osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2021; Kupias & Peltola 2019.)



Kuva 1. Perehdytyksen eteneminen (mukaihen Työterveyslaitos 2022)

## Osaamisen kehittäminen

Työssä kehittyminen on tärkeä osa työelämää. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu olennaisesti jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen yrityksen sisällä. Yrityksen erilaiset rakenteet tukevat henkilöstön osaamisen kehitystä, ja siihen vaikuttavat muun muassa johtaminen ja erilaiset toimintamallit. Kukaan ei jaksa tehdä staattisesti samaa työtä ilman pieniä muutoksia. Nykyinen työ-  
kulttuuri on vapaampaa, ja on jo tunnustettu, että työpaikan vaihtaminen on eduksi osaamiselle ja kehittymiselle. Kun työntekijä tulee taloon, hän voi kokea olevansa ihan alussa osaamisensa kanssa ja tässä häntä tulisi tukea ja kannustaa. Tämä olisi pääsääntöisesti lähiesihenkilön tehtävä. Osaamisen taso yrityksessä voi seurata osaamiskartoituksilla, joissa selvitetään olemassa oleva osaaminen ja siinä olevat puutteet. (Viitala 2021.)

Strukturoitu osaamisen kehittämissuunnitelma eri organisaatioissa ylläpitää tietoa lisäkoulutusten tarpeesta, mutta on edelleen organisaatioita, joissa tätä ei huomioida juurikaan. Lait ja asetukset vaativat ajantasaista osaamista monessa, ja tätä pyritään ylläpitämään erilaisin koulutuksin. Teollisuuden alalla työturvallisuus ja muut turvalliseen toimintaan liittyvä koulutus on pakollista ja edellytyskin työpaikalla työskentelylle. Vuosien saatossa ohjeistukset voivat muuttua ja siksi päivitys on tärkeää. Myös organisaation toiminta-alan muutokset ja päivitykset aiheuttavat osaamiseen vajetta, ja tähän esihenkilön tulee reagoida nopeasti. (Viitala 2021; Parviainen 2022; Hynninen 2022.)

Myös esihenkilö itse tarvitsee osaamisensa päivitystä, ja myös hänen kannaltaan se lisää työssä viihtymistä. Usein puhutaan kyvykkyyden johtamisesta. Sillä pyritään löytämään riittävän motivoituneita ja sitoutuneita henkilöitä johtotehtäviin ja muihin yrityksen avainrooleihin. Osaamisen kehittäminen on myös osa esihenkilöiden urasuunnittelua. Nykyään urapolku ei ole enää suoraviivainen vaan usein polveileva ja joustava. Urakehitystä voi olla sekä ylöspäin että sivusuunnassa. Usein työntekijä toivoo mahdollisuutta siirtyä sitä vaativampiin työtehtäviin, mitä enemmän osaamista hänelle kertyy. Tässä myös esihenkilön itsensä ja osaamisen johtaminen tuo tuloksia eikä hän koe jäävänsä vastuidensa kanssa yksin. (Viitala 2021; Hynninen 2022.)

## Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osatekijöihin perehtyminen on tärkeää, koska niissä onnistuminen lisää hyvinvointia ja lisää työn vetovoimaisuutta. Työhyvinvointiin kuuluu monia osa-alueita sekä itse työhön liittyen että työkavereihin ja työympäristöön. Myös välillisesti kotioloissa tapahtuvat asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Elintavoilla ja elämänrytmillä on vaikutusta myös työhön. Ihminen on keskimäärin kolmasosan vuorokaudesta viitenä päivänä viikossa työssä ja osana työyhteisöä. Jos ihminen voi työn ulkopuolella huonosti, hän ei palaudu työn haasteista normaalisti eikä kykene edistämään omaa hyvinvointiaan siten kummassakaan ympäristössä. (Rauramo 2012.)

Hyvinvoiva työntekijä on aikaansaava, hän kokee iloa työstään, on ylpeä panoksestaan organisaation hyväksi ja kokee mielekkäänä viettää päivänsä työn ääressä. Työntekijät ovat joustavampia ja suhtautuvat muutoksiin vähemmän epäluuloisesti voidessaan työssään hyvin. Työhyvinvointia voi lisätä sinänsä melko pienilläkin asioilla, ja siihen on mahdollista vaikuttaa myös yksilöllisesti. Hyvä johtaminen on myös osa työhyvinvointia. (Hietala ym. 2022; Wessman 2022; Ylinen 2021.)

Nykyään työntekijöillä on paljon erilaisia toimintakyvyn rajoitteita, joita huomioidaan ajoittain heikosti monessa työpaikassa. Moni osatyökykyinen haluaisi tehdä työtä jäljellä olevan työkyvyn puitteissa, mutta työpaikoilla ei aina nähdä osatyökykyisen tuomia mahdollisuuksia. Näiden huomioiminen ja tehtävien räätälöinti toisi kuitenkin organisaatiolle hyötyjä tulevaisuutta ajatellen, ja esimerkiksi heitä voi hyödyntää mentorina tai työhönopastajina nuoremmille tai uusille työntekijöille. (Hietala ym. 2022; Wessman 2022; Ylinen 2021.)

### 2.2 Esihenkilötyö

Esihenkilöksi siirrytään usein asiantuntijatehtävistä, ja työntekijällä ei välttämättä ole siihen vielä minkäänlaista koulutusta. Tällaisessa tilanteessa vaarana on se, että uusi esihenkilö omaksuu johtamistyylin yrityksen ja erehdyksen kautta, ja sitä voi olla hankala muuttaa tulevaisuudessa. Esihenkilötyössä aloittava tekee koko ajan oikeata työtä ihmisten parissa ja hänen toiminnallaan voi olla laajat vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Esihenkilöosaaminen on edelleen melkoisen vaihtelevaa, ja riittämätön osaaminen voi vahingoittaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Surakka & Laine 2011; Hyppänen 2013.)

Kun muistaa sen, että esihenkilötyössä voi myös kehittyä jatkuvasti, on edellytykset tehdä työ paremmin. Esihenkilötyön painopisteet muuttuvat ajan myötä erilaisten arvotusten myötä. Tehtävään kohdistuu paljon odotuksia ja velvollisuuksia, ja tasapainoilu niiden kanssa on olennainen ja hankala osa esihenkilötyötä. Odotuksia tulee sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Myös esihenkilön omat odotukset vaikuttavat paljon siihen, kuinka hän tehtävänsä kokee. Esihenkilön on tehtävässään onnistuakseen osattava johtaa myös itseään tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. (Surakka & Laine 2011; Hyppänen 2013.)

Esihenkilötyötä ja -osaamista voidaan kuitenkin jaotella eri lokeroihin. Johtaminen itsessään on esihenkilön tehtävä, mutta hänellä on oltava myös osaamista erilaisissa organisaatioon ja henkilöstöön liittyvissä asioissa. Hyppänen (2013) listaa erilaisia osaamisalueita esihenkilöosaamista ajatellen.

Esihenkilön tulee ymmärtää

- oma roolinsa
- osaamisen kehittämisen ja jakamisen merkitys
- erilaiset henkilöstöpolitiikan osa-alueet
- muutosjohtamisen näkökulmia lait ja liiketoiminta huomioiden
- työläinsäädännön tuomat piirteet työhön.

Hänen tulee lisäksi tunnistaa

- erilaiset johtamistyyli
- pitkän ajan liiketoiminnalliset tavoitteet
- motivaatiotekijät ja työilmapiirin merkitys toiminnassa
- tarve uuden henkilökunnan hankinnalle ja perehdytykselle.

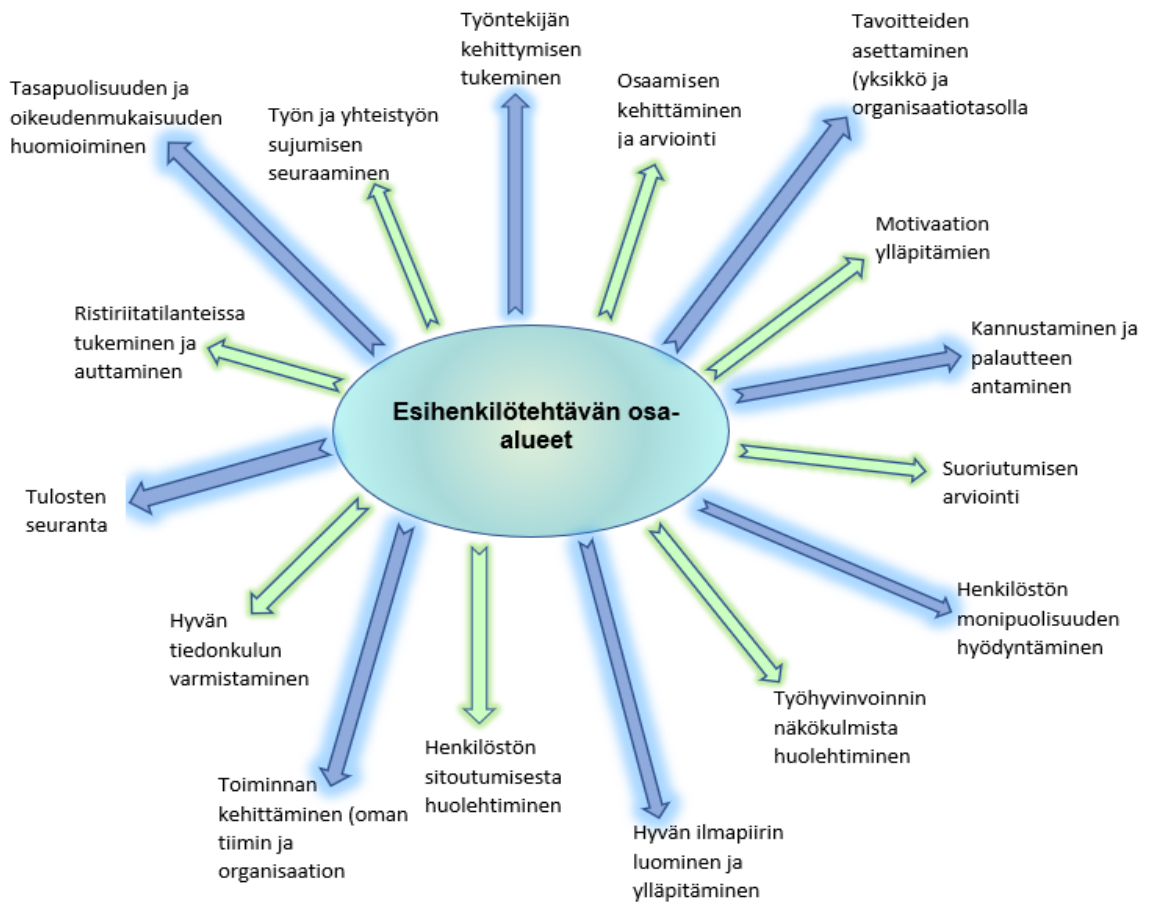
Esihenkilön tulee osata viestiä organisaation suunnitelmat ymmärrettävästi työntekijöille, johtaa omaa yksikköään huomioiden ihmisen ja toiminnan, ja hänellä on oltava vahvat vuorovaikutustaidot sekä kyky antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Esihenkilölle on kirjallisuudessa määritelty erilaisia

osaamisalueita ja taitoalueita. Todellisuuden havainnointi, vaistojen käyttäminen ja läsnäolo vaativat esihenkilöltä sen, että hän tuntee itsensä ja uskaltaa käyttää osaamistaan ja hyödyntää havaintojaan. Kyky visioida tulevaa ja luoda sille merkitys on tärkeää, sillä sen avulla pidetään suunta ja pysytään strategiassa. Ketteryys ja kyky toimia uusien mahdollisuuksien edessä on myös tärkeää liiketoiminnan kannalta. Esimiesosaamisen perustana pidetäänkin tietoa, taitoa ja tahtoa. (Hyppänen 2013; Rauramo 2022.)

Esihenkilötyö itsessään on vastuullista sekä työntekijöiden että organisaation puolesta tulevien näkökulmien vuoksi. Esihenkilönä vastuu jakautuu erilaisiin osa-alueisiin työntekijää ajatellen: esihenkilön tulee osata huolehtia työturvallisuudesta ja oikeista toimintatavoista sekä siitä, kuinka yksikössä työtä tehdään turvallisesti ja tehokkaasti. Työntekijän perehdytys tehtävään on usein esihenkilön vastuulla ja seuranta kuuluu tehdä aktiivisesti. Perehdytyshän ei missään tapauksessa lopu esimerkiksi koeajan päättyessä. (Surakka & Laine 2011.)

Niin kuin erään ruotsalaisen johtamisakatemian uuden esihenkilön oppaassa hauskaasti kerrotaan, pidä ensin huoli itsestäsi. Esimerkkinä käytetään lentokonetilannetta, jossa happimaski tulee laittaa ensin itselle ja vasta sitten auttaa muita. Esihenkilötyössä tulee myös saada aloituksen olosuhteet kuntoon niin, että esihenkilötyötä voi tehdä hyvin. Sillä vaikutetaan myös uuden esihenkilön viihtymiseen työssään pitempään. (Ledarna – Sveriges Chefsorganisation 2022.)

Esihenkilötehtävään voi karkeasti määritellä kuuluvaksi seuraavia kuvan 2 ilmentämiä osa-alueita.



Kuva 2. Esihenkilötehtävän osa-alueita, mukailen Hyppänen 2013)

Tehtäväkenttä on laaja ja vaatii monenlaista osaamista, uskallusta ja rohkeutta tehdä päätöksiä ja valintoja. Esihenkilötyö on pitkälti johtamista, mutta se voidaan kuitenkin jakaa useamman eri osa-alueen johtamiseen. Toimintatavat ja roolit vaihtelevat johdettavan asian mukaan. Johtamisen yhteydessä puhutaan sekä manageroinnista että ”liidaamisesta”. Management-tyyppisessä johtamisessa luodaan järjestelmällisyyttä ja vakautta tekemällä asiat oikein. Leadership-johtaminen keskittyy taas enemmän luovuuteen ja kehittymiseen. (Hyppänen 2013.)

Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys esihenkilön työn kannalta. Monissa organisaatioissa voi olla tilanne, että esihenkilötyössä johtamista ei arvosteta tarpeeksi. Esihenkilötyö nostetaan monissa tutkimuksissa ja kyselyissä tärkeäksi osaksi, mutta sille ei todellisuudessa anneta mahdollisuuksia. Hyvä esihenkilötyö vaatii aikaa ja mahdollisuuksia perehtyä työhön, jotta sen voi tehdä hyvin. Esihenkilötehtävä on moniulotteinen ja sen vaikutukset ovat kauaskantoiset. Usein se on kuitenkin tehtävänä aliarvostettu, sillä tavallisesti nähdään

ennemmin asiantuntijan osaaminen ja työntulokset. Kuitenkin arkijohtaminen on yhtä tärkeää kuin muukin organisaation ohjaava työ. Johtamista voidaan arvioida erilaisilla työkaluilla, ja niillä saadaankin arvokasta tietoa asenteiden muutokseen. Erilaisin menetelmin saatujen tulosten läpikäyminen on myös tärkeä osa tehtävää, ja esihenkilön tulee osata ottaa palaute vastaan ja olla esimerkkinä muille. Kun esihenkilö kykenee ottamaan vastaan palautetta ja muuttamaan toimintaansa sen perusteella, se rakentaa arvostusta ja uskottavuutta johtajana. (Ristikangas ym. 2015; Lahtiluoma ym. 2008.)

Eräs johtamisen malli nykyisin on myös etäjohtaminen, johon moni tarvitsee koulutusta ja osaamista. Pelkkä Teams-sovelluksessa keskustelu ei vie pitkälle, vaan tarvitaan järjestelmällistä toimintaa, jotta perehdytys sujuu etänä. Etäjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä ovat tiivis kommunikointi ja vastapuolen tunne siitä, että esihenkilö tai työntuki on saatavilla. Pelisääntöjen luominen, luottamus ja yhteisöllisyys korostuvat myös etäjohtamisessa. Kun ollaan kaukana toisistaan, suunnitelmallisuus nimenomaan korostuu. Viestintä nähdään suurimpana kompastuskivenä etäjohtamisessa ja myös tässä kannattaa laatia suunnitelma työyhteisön kesken. Aktiivinen osallistuttaminen palavereihin ja yleiseen tekemiseen ylläpitää mielenkiintoa myös välimatkan päästä. Etäpalaverien aikana voi olla houkutus myös tehdä jotain muuta, joten myös siksi pelisääntöjen sopiminen on tärkeää. Palaverin anti menee hukkaan, jos osallistujat eivät ole henkisesti läsnä. (Rantanen 2020; Surakka & Laine 2011.)

Esihenkilöille on laadittu useissa organisaatioissa tehtävänkuvaus, jossa kerrotaan mahdollisimman kattavasti esihenkilön tehtävät. Tämä tulisi käydä keskustellen läpi oman esihenkilön kanssa ja selvittää, mitkä tehtävistä ovat tärkeimpiä ja mitä voi priorisoida. Mitä tarkempi tehtävänkuvaus on, sen helpompi uuden esihenkilön on tarttua työhön. Se lisää myös työhyvinvointia. Kokematon esihenkilö on toiveiden ja odotusten ristitulesa eikä ehkä uskalla kieltäytyä tai rajata tekemistään. Hyvä neuvo onkin, että useimpien asioiden kanssa voi nukkua yön yli ja kuulostella sitten itse asiaa uudelleen. (Lahtiluoma ym. 2008.)

Uudelle esihenkilölle voi olla haasteellista jättää siinä hetkessä päättämättä tai kommentoimatta asiaa, ja hän voi pikaistuksissaan päätyä huonoon ratkaisuun. Myös sellainen tilanne, jossa uusi esihenkilö ei uskalla tehdä päätöstä,

vie hankalaan suuntaan. Pitäisi kuitenkin muistaa, että nämä taidot ovat opettavissa. Kokemus tuo varmuutta ja ymmärrystä esihenkilölle, samoin kuin kokeneemman kollegan tuki. Eräs esihenkilötyön osaamismerkkejä on myös oman osaamattomuuden tunnustaminen, uusi esihenkilö ei välttämättä tunne tiimensä substanssia. Siksi olisi tärkeää myös tutustua tiimin tehtäviin, koska perustehtävä kuitenkin ohjaa toimintaa. Arvostus työntekijöiden työtä kohtaan lisää myös johtajan arvostusta. (Lahtiluoma ym. 2008.)

Esihenkilötyö sisältää myös muutosten läpiviemistä. Kuitenkin monissa yrityksissä muutosvastarinta on kovaa. Muutosvastarinnan takana on usein tiedon puute, epäuskoa itse muutoksen tuomiin hyötyihin, erilaiset pelot, ja se voidaan kokea uhkana omaa asemaa kohtaan. Asiat on tehty tietyllä tavalla jo kauan ja kuitenkin tulosta syntyy, miksi siis muuttaa hyvät käytännöt. Tässä kohden uuden esihenkilön tulee myös malttaa mielensä, sillä usein voi tulla halu tehdä nopeita muutoksia oman osaamisen esiintuomiseksi. (Lahtiluoma ym. 2008; Viitala 2021.)

Epäonnistunut muutoshanke kuitenkin vie uskottavuuden ja vähentää luottamusta esihenkilöön. Muutokset ovat kuitenkin tarpeellisia kehittymisen kannalta. Myös työelämä muuttuu koko ajan, ja muuttuviin tarpeisiin on vastattava. Erilaisten vaatimusten vuoksi työurien ennakoitaan muuttuvan tulevaisuudessa entistä sirpaleisemmiksi. Mutta kehitys menee kuitenkin siinä mielessä hyvään suuntaan, että jatkossa paneudutaan enemmän työhyvinvointiin, yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiseen, uuden osaamisen kehittämiseen ja tiedolla johtamiseen. (Lahtiluoma ym. 2008; Viitala 2021.)

Esihenkilön pitää muistaa huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvointi muodostuu monista eri tekijöistä, joita jokaista tulee hoitaa tavallaan. Ihminen on voimakkaimmillaan silloin, kun hän voi hyödyntää työssään parasta osaamistaan ja taitojaan. Myös armeliaisuus omia heikkouksia kohtaan kuuluu osaksi tätä. Kun ihmistä ohjaa tunne, että on oikea henkilö oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jaksaa kohdata myös haasteellisemmat puolet sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Kiireen keskellä pitää muista pysähtyä ja suunnata tarmonsaa uudelleen sellaisiin asioihin, joilla on merkitystä. (Lahtiluoma ym. 2008; Viitala 2021.)

### 3 ESIHENKILÖTYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

Koska esihenkilö on usein vastuussa oman yksikkönsä tai tiiminsä perehdytyksestä, sen tulee seurata tiettyjä suuntaviivoja, että se on tasalaatuista ja että jokainen perehdytystä kaipaava saa tarvitsemansa tiedon ja opastuksen. Itse esihenkilö joutuu usein melko kylmiltään työnsä ääreen ja joutuu sovelta-  
maan pitkin matkaa ja tekemään ratkaisuja vajavaisin tiedoin. Perehdytykseen tulee sisällyttää tiedolla johtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointiin liittyvät tekijät ja lainsäädäntö. Myös esihenkilön työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen sekä hyvinvointiin vaikuttaa suuresti se, kuinka hänet otetaan vastaan ja perehdytetään organisaatioon sisään. (Valtanen 2020; Pro perehdytys 2022; Rauramo 2022.)

#### 3.1 Esihenkilötyöhön siirtyminen

Usein esihenkilötyöhön siirrytään asiantuntija-asemasta. Vaikka itse organisaatio olisikin esihenkilölle tuttu, työtehtävä on uusi, ja siihen tulee perehdyttää samalla lailla. Esihenkilön asema on erilainen kuin asiantuntijan, mutta pääsääntöisesti esihenkilöasemaa tarjotaan työssään onnistuneelle asiantuntijalle. Esihenkilöasema tuo mukanaan paljon hyvää, työn haasteellisuus lisääntyy ja antaa mahdollisuuksia perehtyä omaan erikoisalaan tarkemmin. Se tuo myös valtaa ja vastuuta. Usein ihmisten johtaminen ja henkilöstöhallinto tulevat täysin uutena esihenkilölle, ja siitä voi muodostua haaste työlle. Esihenkilötyöhön kasvaminen ja perehtyminen on usein koettu hyvinkin raskaana, koska usein siihen lähdetään vajavaisin tiedoin ja taidoin. (Ristikangas ym. 2015; Lahtiluoma ym. 2008.)

Haasteellista esihenkilötyössä voi olla myös se, että esihenkilöasemaan nouse-  
taan työkavereiden keskeltä. Roolien ristiriita voi olla väsyttävää ja hankalaa sisäistä. Kun esihenkilö siirtyy tehtäviinsä asiantuntijaroolista, se vaatii asenteenmuutosta myös hyvien työkavereiden kanssa toimimiseen. Työn ohessa toisiin on voinut syntyä läheisiäkin ystävyyssuhteita ja heidän kanssaan on vietetty aikaa ehkä työpaikan ulkopuolellakin. Tässä kohden esihenkilön tulee pohtia sitä, kuinka tällainen näyttäytyy toisille alaisille. Sinänsä viaton yhteydenpito voi näyttäytyä suosimisena ja vähentää luottamusta. Tasapuolisuuden pyrkiminen on eräs esihenkilötyön kulmakiviä. Tietynlainen yksinäisyys, ja etäisyys entisiin työkavereihin on arkipäivää esihenkilötyössä. Esihenkilötyö

on kuitenkin kehittämissätkumo, jossa jokainen päivä on mahdollisuus oppia jotakin uutta ja kehittyä. Johtamiseen on olemassa paljon kirjallisuutta ja erilaisia oppimisväyliä. (Ristikangas ym. 2015; Lahtiluoma ym. 2008.)

Esihenkilötyöhön siirtyvällä on paljon perehtymistä ja asioiden sisäistämistä edessään. Tätä ennen muun muassa strategian missiot ja visiot ovat voineet olla kovinkin korkealentoisia termejä, mutta nyt niiden merkitys avautuu toisella tavalla, kun ne nivotaan osaksi päivittäistä työtä. Esihenkilön tulee pystyä myös selventämään nämä asiat työyhteisölleen, jotta yhdessä voidaan edetä kohti strategian mukaisia tavoitteita. Esihenkilö joutuu paneutumaan myös talouden näkökulmiin, koska usein kustannustehokkuus kulkee esihenkilötyön rinnalla kaikessa. (Juholin 2008; Ristikangas ym. 2015; Lahtiluoma ym. 2008.)

Esihenkilötehtävässä myös viestintävastuu on suurempi, sillä kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa ei ole tarpeen viestiä alaisille heti, vaan voi odottaa, että on jotain konkreettista kerrottavaa. Liian aikaiseen viestitty asia voi kääntyä ongelmaksi, jos asia ei sitten etenekään viestityllä tavalla. Tällainen tasapainoilu on myös eräs esihenkilötehtävän haasteista siinä, kuinka luoda uskottava viestintästrategia. Tärkeintä on kuitenkin muistaa oma roolinsa ja tehtävänsä kuvansa, koska perustehtävä ohjaa toimintaa kokonaisuutena. Esihenkilötyöhön tarvitaan aikaa ja kattavaa perehtymistä. (Juholin 2008; Ristikangas ym. 2015; Lahtiluoma ym. 2008.)

### **3.2 Esihenkilön oikeus omaan perehdytykseen**

Esihenkilön perehdyttäminen yksikön toimintaan ja toimintatapoihin on yhtä tärkeää kuin työntekijänkin perehdyttäminen. Se takaa sujuvuuden työskentelyssä ja lisää onnistumisen tunteita uudella esihenkilöllä. Myös työyhteisöön sopeutuminen on todella tärkeää. Usein esihenkilöperehdytys nähdään lakien ja asetusten läpikäymisenä ja siitä unohdetaan muu. Myös esihenkilötyöhön tulee perehdyttää; ei ole itsestään selvyyttä, että työn taitaa. Varsinkin silloin kun esihenkilö nousee omasta työyhteisöstä, on vaarana, että hänen oletetaan tietävän tehtävänsä sekä yrityksen arvot ja käytännöt. Esihenkilötehtävä myös vaatii erilaisia taitoja kuin työntekijän roolissa. Tällaisessa tilanteessa tulee myös huomioida se, kuinka tiimin sisäinen tilanne muuttuu esimerkiksi henkilökemioiden osalta. Esihenkilön tulee myös tuntee organisaation tarpeet,

vaatimukset ja asiakaskunta huolimatta siitä, miten suoraan hän on asiakkaisiin kontaktissa. (Valtanen 2020; Pro perehdytys 2022.)

Uuden esihenkilön työhönopastus ja perehdyttäminen ovat hänen esihenkilönsä vastuulla, mutta se jää usein vaatimattomaksi. Jos esihenkilö kokee jääneensä huonolle perehdytykselle, siitä voi muodostua ajan kanssa todella suuria ongelmia. Epätietoisuus työtavoista tai säännöistä voi aiheuttaa jopa vaaratilanteita. Vaikka usein kuullaan sanonta ” kyllä työt tekijäänsä opettaa”, pitäisi muistaa, että perusta uudelle tehtävälle tulee saada perehdytyksen kautta. Myös odotukset uutta esihenkilöä kohtaan käydään läpi perehdytyksessä. Perustyö voi olla hyvinkin tuttua, mutta siihen tulee lisäksi henkilöstöhallinto, talous ja organisaation tavoitteet ja toiminta. (Valtanen 2020; Pro perehdytys 2022.)

Tulisi muistaa, että esihenkilö on organisaation edustaja, ja hänen tulee olla esimerkkinä ja tehdä työtään kohti yhteisiä tavoitteita. Hänellä on valtaa tehdä erilaisia päätöksiä, ja hänen tulee osata tehdä ne perustellusti. Esihenkilöllä on oltava aikaa myös erilaisille henkilökuntaa koskeville asioille, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen mukaan lukien. Hänen tulee osata huolehtia myös työsuojelun näkökulmat. Psyykinen kuormitus koskee myös esihenkilöä itseään. Kuormitustekijät voivat liittyä työyhteisön toimintaan, työn sisältöön, erilaisiin työjärjestelyihin, työn määrään ja luonteeseen. (Moilanen 2019; Pro perehdytys 2022.)

**Kun esihenkilö saa varmuuden siitä, mitä hänen odotetaan tekevän, hän pystyy sitoutumaan työhönsä paremmin ja luomaan toimivaa ilmapiiriä yksikössään.** Eräs hyvä perehdytyksen keino on vierituki, jossa uusi esihenkilö pääsee seuraamaan vierestä kokeneemman työtä. Tässä on myös samalla yksikön kehittämisen mahdollisuus, kun uusi ihminen voi tuoda uutta näkökulmaa vanhoihin toimintamalleihin. Myös työhönopastus on jatkuva prosessi, tilanteet ja ohjeet muuttuvat. Myös yrityksen strategia voi elää ja sieltä tulee uudet tavoitteet työlle. (Moilanen 2019; Pro perehdytys 2022.)

Esihenkilötehtävä on vaativa ja usein esihenkilöön kohdistuu valtavasti paineita. Myös esihenkilön itsensä psyykkiseen hyvinvointiin tulee antaa eväitä

perehdytyksellä. Vastuualueet esihenkilöillä ovat laajoja ja monenkirjavia. Esihenkilön tulee myös pystyä esiintymään uskottavasti sekä alaistensa että omien esihenkilöidensä edessä. Tämä vaatii esihenkilöltä itsetuntemusta ja tietoa omista käyttäytymismalleista. Hänen on kyettävä hallitsemaan tunteensa ja käyttäytymisensä vaativissakin tilanteissa. Jälleen kerran tulee muistaa se, että perehdytysprosessi esihenkilötehtävään ei ole nopea, vaan se vaatii aikaa ja resursseja, jotta perehdytystyö saadaan tehtyä hyvin. (Pro perehdytys 2022). Eräs ruotsalainen johtajien perehdytykseen ja HR-asioihin perehtynyt yritys vinkkaa myös, että sähköinen perehdytyksen tarkastuslista olisi hieno lisä perehdytykseen. Perehdytys kun ei ole vain yhden ihmisen harteilla, niin tarkastuslistasta olisi helppo tarkistaa, missä vaiheessa ollaan menossa ja kuka on tehnyt mitäkin. Sitä on helppo käyttää myös silloin, kun asiat tehdään etänä. Tällä tavoin koko tiimi voi tarkistaa vaiheet ja osallistua perehdytykseen vielä käymättömien asioiden osalta. (Framfot 2022.)

**Esihenkilöperehdytys kannattaa aloittaa selventämällä organisaation johtamiskulttuuri.** Myös vuosikelloon sidotut erilaiset odotukset kannattaa käydä läpi varhaisessa vaiheessa; sen perusteella uusi esihenkilö pystyy jäsentämään työtään ja ymmärtää, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. Lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet kannattaa käydä läpi heti ja myös se, kuinka edistystä seurataan. Esihenkilötyöhön perehtyvän kanssa on hyvä käydä myös läpi yksilötasolla yksikön toimintaa. Samassa yhteydessä on hyvä mainita viimeisimpiä henkilöstöhallinnon kuulumisia, muun muassa ylennyksistä, erilaisista konflikteista, uusista työntekijöistä ja erottamisista. Esihenkilölle kannattaa järjestää myös tapaaminen läheisimpien kollegojen kanssa, jotta verkostoituminen pääsee alkuun. Eräs hyvä käytäntö esihenkilöperehdytyksessä ovat säännölliset esihenkilötyön koulutukset. Nämä ovat erityisen tärkeitä varsinkin heille, jotka ovat täysin uusia johtotehtävissä. Erilaisia aiheita, joita kannattaa käsitellä, voivat olla motivaatiotekijät, konfliktien hoitaminen, ajan käyttö ja tiimin johtaminen. (Resources for employers 2022.)

Esihenkilötehtävässä olevalle tulee perehdyttää organisaation rekrytointi- ja palkkauskäytännöt, tiimin palkitsemiseen liittyvät käytännöt ja muut tärkeät, organisaation toimintaan liittyvät käytännöt. Organisaation tärkeimmät käytännöt poissaolojen ja lomien suhteen, turvallisuuteen liittyvät asiat ja esimerkiksi etä-

työkäytäntöjen selventäminen ovat hyvä pohja aloittaa työnteko. Oman yksikön budjetti kannattaa käydä läpi tarkasti ja tutkia, mitä siihen on laskettu kuuluvaksi. Rahaan liittyvissä asioissa tulee monesti yllätyksiä ja on järkevämpää käydä nämä asiat läpi heti. (Resources for employers 2022.)

### **Esihenkilöillä on monta roolia, ja usein heiltä myös odotetaan paljon.**

Esihenkilön tehtävää helpottaa osaltaan se, että pitää avoimet kommunikatiokanavat työntekijöihin. Se, että tiedottaa kaikesta tarpeellisesta, mikä voi koskettaa työntekijöitä ja mitä linjaa itse asian suhteen vetää, on tärkeää. Esihenkilötyössä huolehditaan erilaisista suhteista ja puitteista, missä työtä tehdään, työn tuloksista ja suunnasta, mihin ollaan pyrkimässä. Näiden kaikkien asioiden välillä tulee koettaa tasapainoilla, sillä jonkin osan huomiotta jättäminen tai heikko huomioiminen heikentää tulosta ja onnistumista. Esihenkilön tulee myös osata delegoida asioita. Kun luottaa toisiin tekijöihin, uskaltaa antaa vastuuta toisille, pitää huolen siitä, että toiset pääsevät kasvamaan ja vahvistumaan työssään. Kun on johdonmukainen odotuksissaan tiimiä kohtaan ja kannustaa yhteistyöhön, delegointi helpottaa ja mahdollistaa esihenkilötyötä eri tavalla kuin pitämällä itse tiukasti kiinni vastuista. Esihenkilön inhimillisuus on myös tärkeää, ja pitää uskaltaa epäonnistua ja oppia siitä. (Ledarna – Sveriges Chefsorganisation 2022.)

## **4 ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYSRUNKO TOIMEKSIANTAJALLE**

Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole esihenkilöiden perehdytykseen olemassa minkäänlaista runkoa. Suoritin keväällä 2022 syventävää harjoittelua yrityksessä ja henkilöstöön liittyvien keskusteluiden ohessa nousi ajatus opinäytetyön aiheesta ja tarpeesta.

### **4.1 Toimeksiantaja ja toiminnan kuvaus**

Toimeksiantaja on pitkän linjan turvallisuus- ja lukitusvälineiden valmistaja Suomessa. Alkujaan perheyrittäjäliikkeenä liikkeelle lähtenyt yritys on kasvanut vuosien varrella siten, että se työllistää tällä hetkellä 750 henkeä Suomessa ja reilut 200 ulkomailla. Yritys on sulautettu 90-luvulla osaksi suurempaa konsernia, mutta yritys on kuitenkin saanut ylläpitää tietyllä tavalla omaa tapaansa tehdä ja toimia. Yrityksessä tehtiin vastikään organisaatiomuutos ja strategiaa

muokattiin nykyhetkeen sopivammaksi. Strategian jalkautus on vielä käynnissä, mutta toiminta jatkuu kuitenkin koko ajan. Samalla uudistuivat järjestelmät, henkilöstöhallinnon järjestelmä muuttui koko konsernin kanssa yhtenäiseksi ja jatkossa myös sopimusten hallinta ja osin HR-toiminnot menevät vielä kolmanteen järjestelmään. Tämä vaatii sen, että perehdytysmateriaali ja koko kokonaisuus siirretään uuteen järjestelmään. Sähköiset materiaalit ovat tätä päivää ja perehdytystä on muokattu verkkokurssin suuntaan. Esihenkilöt voivat seurata edistymistä materiaalin luvussa ja tarkastella sitä, missä vaiheessa henkilö on menossa. Tällaista perehdytysmateriaalia ei kuitenkaan ole esihenkilöille, ja vaikka aiemmassa järjestelmässä on ollut jonkinlaista runkoa, mutta nyt sitä ei ole.

#### **4.2 Toimintaympäristön kuvaus**

Yritys toimii turvallisuuden ja lukituksen parissa sekä tuottaa mekaanisia ratkaisuja että sähköistä kulunvalvontaa ja -seurantaa. Tiimit ovat monenlaisia ja tiimeissä toimitaan kansainvälisesti, työntekijöitä on ympäri maailmaa. Eri kansallisuuksien lisäksi pitää osata huomioida erilaiset työskentelykulttuurit ja tavat. Esihenkilöiden tiimit ovat hyvinkin vaihtelevia toisiinsa verraten. Esihenkilöt voivat olla tuotannon eri osien työntekijöiden esihenkilöitä tai erilaisten tietokoneohjelmistojen kanssa painiskelevien insinöörien esihenkilöitä. Myynti ja markkinointi ovat oma erikoisalansa, samoin kuin itse HR-yksikkökin tiimeineen.

#### **4.3 Kehittämistehtävässä käytettävät menetelmät ja tavat**

Kehittämistehtävässä käytin yrityksessä jo olemassa olevaa materiaalia ja hain yrityksen sisäistä näkökulmaa pienellä Webropol-haastattelulla uusien ja jo jonkin aikaa yrityksessä olleiden esihenkilöiden keskuudessa. Heiltä voitaisiin saada kyselyllä tietoa siitä, mikä toimii ja minkä kanssa on haasteita. Usein myös näissä kyselyissä nousevat esiin uudet ideat. Hankin teoriapohjan perehdytykseen liittyvästä kirjallisuudesta ja ohjeistuksista. Peilasin itse perehdytysrunkoon sekä opintoja että omaa työelämän kokemustani. Teimme tiivistä yhteistyötä työelämän ohjaajani kanssa, jotta työn tuotos vastaa sitä, mihin se todella tarvittiin.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehittämistehtävä toteutettiin laatimalla teoriapohja ja jo olemassa olevien materiaalien pohjalta perehdytysrunko esihenkilöille. Siihen lisättiin Webropol-kyselyn avulla saatuja ajatuksia. Tein alun alkaen itse toteutukselle liian tiukan aikataulun, sillä en huomionnut mahdollisia muita, opinnäytetyöhön liittymättömiä ongelmia ollenkaan. Tarkoitus oli aloittaa materiaalin kasaaminen ja hakujen tekeminen toukokuussa 2022. Se viivästyi kesän 2022 lopulle. Olin myös pohtinut, että valmis tuotos olisi käytettävissä toimeksiantajalla syyskuun 2022 lopussa. Muokkasimme aikataulua työelämän ohjaajani kanssa ja laadimme uudet suunnitelmat. Tässä kohtaa voin kiittää todellista työelämää joustamisesta ja opiskelijan todellisuuteen herättämisestä tekemisen ja työn suhteen. Joskus oma näkemys vaan pirstoutuu ja sen oikaisemiseen tarvitaan ulkopuolinen. Uusin suunnitelmin eteneminen lähti sujumaan jossain määrin paremmin. Elokuussa 2022 laadin alustavat Webropol-kysymykset ohjaajalleni katsottavaksi ja tein alustavaa teoriaosuutta.

Lähdin kesän 2022 alussa hakemaan erilaisia lähdemateriaaleja kirjaston kokoelmista, hain monilla hakusanoilla ja usein yhden materiaalin asiasanoista löytyi suunta seuraavalle. Kokosin pitkin kesää kirjoja ja nettisivuja, joissa mielestäni oli sellaista asiaa, jota halusin käyttää työssäni. Etsin myös tuotosta ajatellen muista organisaatioista perehdytysmalleja, mutta kovin usein ne näyttivät olevan salaista tietoa. Muutaman mallin löysin, ja ne vastasivat jossain määrin omaa ajatustani tuotoksesta. Tapasimme työelämän ohjaajani kanssa elokuun 2022 alussa ja tarkastelimme tilannetta toimeksiantajan näkökulmasta. Tässä vaiheessa sain arvokkaita vinkkejä etenemisen suhteen sekä konkreettista ohjausta.

Teoriaa kirjoitin elokuun ja syyskuun 2022 aikana valitsemani lähdemateriaalin pohjalta, tapasin opettajan Teams-sovelluksessa ohjauksen merkeissä pariin otteeseen ja sain myös häneltä sekä vinkkejä että kannustusta ja tarvitsemani tönäisyn oikeaan suuntaan. Syyskuun 2022 aikana laadin sekä pohjaa tuotokselle että vein teoriapohjaa eteenpäin. Löysin internetistä myös eräitä ruotsalaisia lähteitä, joita hyödynsin työssäni. Ruotsin puolelta löysin eräänlaisen johtaja-akatemiaa, jossa perehdytään esihenkilötyöhön tarkemmin ja osa-alueittain. Selasin heidän nettisivujaan, ja sinne voi luoda tunnukset ja siten

saada oppimateriaalit käyttöönsä. Sain sieltä ideoita myös omaan toteutukseeni.

Perehdytysmallien löytäminen osoittautui haastavaksi, koska lopulliset tuotokset ovat usein salaisia, mutta hyödynsin omia verkostojani ja pyysin sieltä tietoa siitä, kuinka henkilöitä on perehdytetty esihenkilötehtäviin. Käytännöt vaihtelivat todella paljon ja osaa ei ole perehdytetty ollenkaan: avaimet käteen ja onnea matkaan.

### **5.1 Toteuttaminen käytännössä**

Etsin perehdytysrungon pohjaksi toimeksiantajalla olemassa olevia malleja ja aiempia materiaaleja. Kävimme näitä toukokuussa läpi, kun pohdimme työaloitusta. Aiempia kokonaisuuksia tarvitsi täydentää ja luoda aikataulutusta tapahtuvalle asialle. Koitin etsiä myös muiden organisaatioiden perehdytysmalleja esihenkilöperehdytykseen. Minulla oli myös itselläni työn myötä muodostanut ajatus perehdytyksen kulusta ja aikataulutuksesta pohjautuen omiin kokemuksiin. Uskon, että hyvällä perehdytyksellä työntekijä ja esihenkilökin, saadaan viihtymään tehtävässään paremmin, vaikka hän kohtaisikin haasteita ja ongelmia alkuvaiheessa. Perehdytykseen on pakko käyttää aikaa ja vaivaa, mutta se kyllä maksaa itsensä takaisin ajan saatossa.

Raakaversio perehdytysrungosta käytiin läpi elokuussa 2022 työelämäohjaajani kanssa. Hän antoi näkemyksiään ja ymmärrystään oman organisaationsa asioista, koska hän on eräs perehdytyksen vastuuhenkilöistä esihenkilötasolla. Hän osasi auttaa järjestyksen ja asian muokkaamisessa, koska näkemys oman organisaation toiminnasta oli paljon laajempi. Työelämän ohjaaja esitti samalla toiveen, että etsisin benchmarkkaus-mielessä lähteistöä muista organisaatioista, sillä olisi valaisevaa saada näkökulmaa siihen, miten asiat hoidetaan muissa organisaatioissa. Tämä osoittautui hieman haasteelliseksi, koska monet asiat ovat yrityskohtaisia ja salassa pidettäviä asiakirjoja.

Laadin Webropol-kyselyyn kysymyksiä sekä lukemani teorian pohjalta että käymiemme keskusteluiden ja aiempien perehdytysrunkokuvien pohjalta. Kävimme kysymykset läpi pariin otteeseen työelämän ohjaajani kanssa ja muokkasimme niistä sellaisia, että saamme vastauksia niiden olematta pelkkää

kyllä–ei-tyyppistä reagoitua. Kysely lyhentyi puoleen alkuperäisestä. Olin poh-  
tinut 12 pientä kysymystä, mutta muokkasimme ne 6 tehokkaaksi avoimeksi  
kysymykseksi. Riskitekijäksi saattoi muodostua kyselyssä se, että tein valta-  
osasta kysymyksiä pakollisia, sen vuoksi että esihenkilöt todella antaisivat pa-  
noksensa vastaamiseen. Kyselyä oli avattu 40 kertaa tilastojen mukaan, mutta  
vastauksia ei tullut yhtä paljon.

Esitetasin lomakkeen toiminnan ja kysymykset parilla henkilöllä, ja heiltä tuli  
vielä muutosehdotuksia, jotka hyödynsin ennen kyselyn julkaisemista. Kysely  
julkaistiin 10.10.2022 ja vastausaikaa oli 17.10.2022 saakka. Kysely oli ano-  
nyymi ja tietoturvallisuusnäkökulmia pohdimme siten, että koska kaikki toi-  
minta tapahtuu yrityksen omissa järjestelmissä, laajempaa selvitystä tästä ei  
tarvita. Minulla oli konsulttioikeudet yrityksen järjestelmiin, joissa toimin, ja tie-  
toja ei siirretty sieltä mihinkään. Kyselyn oli tarkoitus toimia apuna perehdytys-  
rungan laadinnassa ja antaa yritykselle jatkoon kehitysideoita ja toiveita. Jälki-  
käteen pohdittuna suoralinjaisempi aikajanakysymys olisi ollut tarpeen ja laa-  
jemmassa mittakaavassa olisi ollut hyvä vielä haastatella muutamaa esihenki-  
lää perehdytyksestä.

Webropol-kysely jaettiin organisaatiossa lähijohtajajakelulla saatekirjeen kera.  
HR-tiimin vastuuhenkilö myös omalta osaltaan vei viestiä ja kannusti vastaa-  
maan kyselyyn. Kyselyyn vastasi viikon aikana 26 esihenkilöä ja avoimiin ky-  
symyksiin kirjoitettiin kiitettävästi ajatuksia ja toiveita. Laitoin muistutusviestin  
vielä vastausajan puolivälissä samalla jakelulla. Muutama esihenkilö kysyi  
sähköpostilla tarkennuksia ennen vastaamistaan. Kehitysjatuksena tähän ky-  
selyyn huomasin itse, että aikajanasta olisi voinut kysyä täsmällisemmin ja  
pyytää esittämään toiveita ajoituksesta eri osioiden suhteen.

Vastauksia läpikäydessäni löysin paljon sellaista asiaa, mitä jo aiemmin oli  
keskusteltu sekä esihenkilöiden että HR-tiimin jäsenten kanssa perehdytyk-  
sestä. Huomasin myös, että kun annettiin mahdollisuus vastata anonyymisti,  
ihmiset kirjoittivat melko avoimesti ajatuksiaan. Esihenkilöt kokevat etteivät  
saa perehdytystä ja joutuvat opettelemaan asiat yrityksen ja erehdyksen  
kautta. Kyselystä saatiin myös hienoja ideoita siitä, kuinka lähteä viemään asi-  
oita eteenpäin, ja osaa niistä on jo suunniteltukin. Sähköistä perehdytysalus-  
taa moduuleineen toivoi moni, ja siinä voisi perehtyä tarvitsemiinsa asioihin ja

ohittaa ne, jotka kokee jo osaavansa. Vastaukset tukivat hyvin pitkälti etukäteen hahmottelemaani raakaversiota perehdytyksen rungosta.

## 5.2 Kyselystä esiin nousseita näkökulmia

Kyselyssä nousi selkeästi esiin kuusi teemaa. Saadut vastaukset jaoteltiin näiden kuuden eri osa-alueen alle. Ensimmäisenä teemana erilaiset työkaluihin liittyvät asiat olivat usealla vastaajalla huolenaiheena. Erityisesti HR-järjestelmä itsessään, erilaiset työaikakirjaukset ja niiden tekeminen ja hyväksyminen nousivat esiin. Järjestelmä on nimeltään Flexim, ja siihen on intrassa ohjeita, mutta useampi vastaaja koki, että kaipaisi henkilökohtaista koulutusta ja mahdollisuutta kysyä ja tarkentaa. HR-järjestelmä eli GPS on myös vieraanoloinen usealle vastaajalle, se on vielä uusi järjestelmä, joka kehittyy koko ajan. Mutta järjestelmään kaivattiin myös perehdytykseen moduuleista kasattua osiota. HR-asioista esiin nousi epävarmuutta työsuhteen elinkaareen liittyvissä asioissa ja erilaisissa muutoksissa, kuinka muokata työntekijän työsuhteesta osa-aikainen tai huomioida muuten osatyökykyisyys. Myös mittaristot ja vuosikello nousivat kyselyssä esiin toteamalla, että niiden käyttö on vajavaista osaamisen ja perehdytyksen puutteen vuoksi.

Toisena kokonaisuutena lakiasiat koettiin tärkeiksi perehdytettäviksi. Työlainsäädäntö ja lomalainsäädäntö sekä työehtosopimuksen tulkinnalliset näkökulmat mietityttivät useampaa vastaajaa. Näistä kaivattiin perehtymisen tueksi konkreettisia case-esimerkkejä ja yhteyshenkilö, kenen kanssa selvittää asioita. Oma esihenkilö koettiin usein kiireiseksi ja hieman haasteelliseksi tavoittaa.

Kolmantena teemana nostettiin esiin esimiestaitoihin perehdyttämiseen liittyvät erilaiset motivointitekijät ja -keinot, niihin kaivattiin perehdytystä. Myös palautekäytäntöihin toivottiin ohjeistusta ja konkreettista apua. Erilaisten tehtävien koordinointi koettiin hieman haasteellisena, kun ei oikein tiedä osaamisia ja sitä, kenen kanssa tehdä yhteistyötä. Henkilöstöpolitiikka suurena kokonaisuutena nousi useammalla vastaajalla esiin, se koettiin hyvin erilaisena yksiköstä riippuen. Samoin kuin vastaajat kokivat että käytännöt vaihtelevat suuresti yksiköstä toiseen ja se hankaloittaa yhteistyötä. Vastuiden ja velvollisuuksien selventäminen ja läpikäyminen tuli esiin myös useamman esihenkilön

vastauksista. Tässä oli erikoista se, että näitä toivoi myös kauemmin yrityksessä työskennelleet esihenkilöt. Haastavien ihmisten kanssa toimimiseen ja rakentavaan yhteistyöhön toivottiin myös koulutusta ja perehdytystä, tässä kaivattiin myös työpajatyypistä, case-esimerkkityöskentelyä.

Neljäs teema oli liiketoimintaan liittyvät näkökulmat. Näitä näkökulmia tuotiin esiin perinteisen strategian jalkauttamisen ymmärryksenä ja haasteina. Strategia koettiin epäselväksi ja sen jalkauttamisen olevan hyvin vaihtelevaa. Erilaiset tavoitteet ja niiden asettaminen oli epäselvää useammalle, ja toivottiin systemaattista selvennystä organisaation toimintatapoihin. Erilaiset missiot olivat osalle vastaajia epäselviä, sillä koettiin, että ei oikein osaa johtaa tiimiä epäselvää missiota ja tavoitteita kohti. Sidosryhmätyöskentely koettiin osin olemattomana, ja se nähtiin kuitenkin tärkeänä asiana esihenkilötyössä, ja siihen kaivattiin opastusta ja mentorointityypistä lähestymistä. Palkkauksen osalta kaivattiin organisaation palkkauspolitiikkaan selvennystä. Vastaajista osa koki, ettei ymmärrä tai osaa palkkauksen perusteita omassa organisaatiossaan.

Viidentenä teemana yhteisesti esiin nousivat yrityskohtaiset asiat. Esiin nousi muun muassa vaihtelu käytäntöjen suhteen, koettiin että yrityksen sisäinen yhtenäisyys puuttuu kokonaan. Toimintatapoihin ja ohjeisiin kaivattiin selvennystä ja yhtenäistämistä yksiköiden välille. Myös yrityksen kulttuuri koettiin varsin epäselvänä. Muutama vastaaja nosti esiin sen, että he eivät selkeästi tiedä, että mitä heiltä odotetaan esihenkilöinä. Kehityskeskusteluosaamista peräänkuulutettiin myös. Esihenkilöt kokivat ettei niiden osalta ole yhtenäistä käytäntöä, ja jos niitä ei ole koskaan vetänyt, niin ne nähtiin haastavina.

Yleisesti organisaatioon kaivattiin keskustelevampaa kulttuuria ja matalampia raja-aitoja yksiköiden ja kollegojen välille. Mentorointia nostettiin esiin useamman esihenkilön toimesta ja heiltä tuli toimivia ehdotuksia tilaisuuksien järjestämiseksi. Esihenkilöt kaipasivat avointa keskusteluyhteyttä sellaiseen kollegaan tai pitkän linjan osaajaan, jolta voisi kysyä neuvoa tai tarkistaa käytäntöjä. HR:n näkyvyys nousi myös esiin, koettiin että HR on hieman tavoittamaton. Pohdittiin myös sitä, että millaista apua heiltä voisi saada tai mitä heillä on tarjota. Avoimen ilmapiirin puolesta puhuivat lähes kaikki vastaajat. Monet ovat osaltaan lähteneet viemään tätä eteenpäin, mutta kaipaavat tukea siihen.

Kuudes esiin noussut teema oli johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri nähtiin hyvin eri tavoin. Osan mielestä se on selkeä ja antaa vastuuta ja vapauksia toimia, osa sanoi että johtamiskulttuuri näkyy jos osaa katsoa. Virkavuosiltaan pääsääntöisesti nuorempi polvi koki, että suunta on hyvä ja johtaminen on tasapuolista ja kannustavaa. Ollaan enenevässä määrin menossa kohti valmentavaa johtamista. Onnistumisen johtaminen- kurssi nousi esiin useamman henkilön vastauksista. Se koettiin todella hyvänä ja onnistuneena kokonaisuutena, sekä siitä on saatu työkaluja omaan tekemiseen.

Haasteellisempina näkökulmina esiin nousi se, ettei johtamiskulttuuriin ole perehdytty ollenkaan. Jokainen tekee niin kuin parhaaksi näkee. Koetaan myös, että edelleen kipuillaan autoritäärisen johtamistyylin kanssa, ja eräänlaista luokkajakoa näkyy edelleen. Moni toi esiin sen, että on oppinut kantapään kautta asioita ja sen koetaan lannistavan työskentelyä. Johtamiskulttuuri ja siihen liittyvät asiat koetaan pirstaleiseksi, eikä nähdä selkeää kokonaisuutta. Myös johdon sitoutumisen koettiin olevan melko näkymätöntä. Muutosjärkeä nostettiin esiin, vanhat käsitykset ja omat ennakkoluulot ovat vielä kehityksen esteenä.

Hyvän perehdytyksen tärkeyden tunnisti jokainen vastaaja. Esiin nousi laajasti tässä opinnäytetyössä käsiteltyä asiaa. Hyvän perehdytyksen koettiin vaikuttavan seuraaviin näkökohtiin:

- Tehtäväkohtaisten valmiuksien lisääntyminen
- Virheiden välttäminen
- Itsevarmuuden kasvaminen
- Ymmärrys yrityksen tavasta toimia
- Kokonaisuuksien hahmottaminen
- Rutiinien huomioiminen
- Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
- Toiminnan tehostuminen nopeammin
- Alaisista huolehtiminen
- Sitoutuminen ja mainetekijät
- Yhtenäinen linja
- Onnistuminen
- Sujuvuus ja työtyytyväisyys

- Turvallisuus
- Laatu

Näillä tekijöillä on organisaatiossa suuri merkitys myös liiketoiminnan suhteen. Työntekijät ja esihenkilöt saavat työstä osaamisen kokemuksen ja sitä myöten sitoutuvat organisaatioon ja haluavat olla mukana menestystarinassa.

Esihenkilöille annettiin lopuksi mahdollisuus ideoita itse ja antaa palautetta, ja sen mahdollisuuden käytti valtaosa vastanneista. Tulevaisuuden kehitystä ajatellen sieltä nousi toteuttamisen arvoisia ajatuksia. Kaivattiin enemmän henkilökohtaisuutta opastamiseen ja neuvomiseen, sekä kysymisen ja ajatusten pallottelun mahdollisuuksia. Ja tähän maailmaan aikaan osuvasti sekä yrityksen toiminnan mukaisesti toivottiin perehdytyksestä sähköistä niiltä osin, kuin se on mahdollista. Toiminnalliset koulutukset ja esihenkilö workshopit sekä työkierto nousivat esiin sellaisina ajatuksina, että niistä voisi kehittää jatkoon toimivan systeemin.

### **5.3 Tuotoksen kuvaus ja analyysi**

Tuotos on suuntaa-antava runko esihenkilöiden perehdytyksen etenemiselle. Toimeksiantaja laatii itse ja lisää materiaalin jokaisen aihealueen alle. Opin näytetyön tehtävä on luoda aikataulutettu malli perehtymiselle, ja siten koota yhteen kaikki sellainen asia mihin esihenkilön tulee päästä perehtymään. Perehdytysrunгон avulla voidaan seurata etenemistä. Siinä olevia asioita voidaan muuttaa eri ajankohtiin tai muokata tarpeen mukaisiksi. Tarkoitus on kattaa koko tehtäväkenttä ja jakaa vastuut. Perehdytysrunko on laadittu tutkimalla erilaisia perehdytysoppaita, itse työntekemiseen ja lainsäädäntöön liittyviä julkaisuja ja kyselemällä sekä toimeksiantajayrityksessä että sosiaalisessa mediassa esihenkilöperehdytyksen tarpeista ja toiveista.

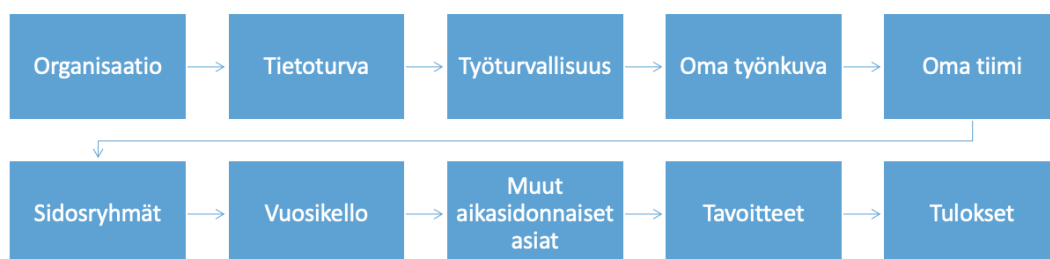
Perehdytysrunkoa luotaessa hyödynsin sekä omaa näkemystäni että yrityksen aiemman HR-ohjelmiston perehdytysrunkoa. Perehdytettäviä asioita peilattiin niihin esihenkilötehtäviin, mitä kirjallisuudessa tuodaan esiin ja mitä esihenkilön perustehtävään kuuluu. Pyrin luomaan myös aikataulullisesti jatkumoa sille, että missä vaiheessa mitäkin perehdytetään. Mallissa huomioitiin myös välikeskusteluiden ajoitukset. Kolmen kuukauden kohdalla on hyvä käydä kes-

kustelua oman esihenkilön kanssa. Siinä voidaan käydä läpi mieltä askarruttavat asiat ja onnistumiset, sekä katsoa tulevaisuuteen kohdistuvia odotuksia. Puolen vuoden kohdalla olisi hyvä käydä HR-tiimin kanssa keskustelua yleisestä tilanteesta oman oppimisen ja oppimistarpeiden sekä muun sellaisen asian suhteen, joissa HR-tiimi on paras neuvomaan tai järjestämään asiaa.

Kun perehdytysrunkoon saatiin kasattua perusasiat mitä tulee käsitellä, sen jälkeen lähdettiin pohtimaan esihenkilötyöhön syventävää osaamista. Runko on koottu pitäen silmällä sen toteuttamista sähköisessä ympäristössä moduuleina. Tätä ehdottivat eräät Webropol-kyselyyn vastanneet esihenkilöt. Tästä puhuttiin myös henkilöstöpäällikön kanssa keväällä, että uuteen HR-järjestelmään tullaan luomaan sähköinen perehdytysosio materiaaleineen.

Perehdytysrunko lähti liikkeelle perustyöhön perehtymisestä. Siinä käytiin läpi sellaiset asiat, joita tarvitaan sen tueksi, että päivittäisen työn saa käyntiin. Organisaatio on tärkeää tuntea ja tietää kokonaisuutena sekä tietää erilaiset yksiköt ja toiminnot sen sisällä. Myös konsernitasolla on hyvä tietää toimintamallit ja käytänteet, kuinka asioita viedään eteenpäin juuri tässä konsernissa. Kansainvälisyys on päivittäin läsnä työnteossa, ja siksi kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää.

## ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYS - PERUSTYÖ



Tietoturva kokonaisuutena on erittäin tärkeää ymmärtää, sekä teknologiselta kannalta että fyysisellä tasolla. Kun ollaan tekemisissä tällaisen teollisuuden

alan parissa, jokaisen työntekijän velvollisuus on seurata myös ulkoista ympäristöä ja havainnoida poikkeamat ja raportoida ne asianmukaisesti eteenpäin. Henkilötunnusteiden käyttö on tässä organisaatiossa pakollista.

Oman työnkuvan hahmottaminen oli myös yksi ensimmäisiä perehdytettäviä asioita. Kukaan ei opi ensimmäisellä kerralla kaikkea, mutta se että asioista jää muistikuva, ohjaa etsimään ja hakemaan tietoa tietystä suunnasta. Oma rooli esihenkilönä oli tärkeää selvittää heti alussa, sekä tähän rooliin liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Esihenkilötyössä on tiettyjä yhteneväisyyksiä kautta linjan, mutta sen nyanssit muuttuvat organisaation mukaan.

Tiimin toiminnan ja dynamiikan läpikäyminen oli myös hyvä tehdä aika alussa, että osataan kohdentaa erilaisia motivointimenetelmiä ja kannustimia oikein. Tiimiä koskevat tavoitteet ja haasteet oli esihenkilönä hyvä tiedostaa heti. Sidosryhmätyöskentelyn osalta tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä organisaation sisällä että ulkona tulee tiedostaa ja pyrkiä luoman verkostoja oman työn tueksi.

Ajastetut ja vuosikelloon sidottujen tehtävien selventäminen oli tärkeää, ettei uusi esihenkilö jää jälkeen organisaation toimintojen raportoinnissa oman yksikkönsä osalta. Tavoitteisiin ja tuloksiin uusi esihenkilö on hyvä perehdyttää myös jo alussa, että työtä pystytään viemään eteenpäin strategian mukaisesti.

Kolmen kuukauden kohdalla uuden esihenkilön kanssa olisi hyvä pitää perehdytyksen etenemiskeskustelu, jossa käydään läpi onnistumiset, haasteet, huolet ja tulevat tavoitteet. Samalla lähdetään myös syventämään perehdytystä kohti erilaisia esihenkilötyön osaamisalueita.

Työlainsäädäntö, lomalait ja muut tarpeelliset lait on hyvä käydä läpi ja pyrkiä esittelemään vaikka tapaus-esimerkkejä näistä. Tämän osion sisälle kuului laaja kokoelma erilaisia lakeja, aina yhdenvertaisuudesta yksityisyyden suojaan. Moni kokee epävarmuutta lain tulkintojen kohdalla. Työhyvinvoinnin kokonaisuus on tärkeä osa myös työssä viihtymisen kannalta. Sekä esihenkilön oma että työntekijöiden työhyvinvointi on usein hieman hukassa ja siihen kannattaa panostaa suunnitelmallisesti.



Viestinnän kokonaisuus oli eräs suuri perehdytettävä asia, siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet, viestintäkulttuuri omassa organisaatiossa ja siihen vaikuttavat tekijät. Kun viestintään perehdytetään hyvin, ja kulttuuri pidetään avoimena, se lisää viestinnän onnistumista ja viesti tavoittaa oikeat ihmiset.

HR-asioihin ja erilaisiin HR-järjestelmiin perehdyttäminen pitää huomioida myös esihenkilötyössä, koska esihenkilöt ovat kuitenkin muun muassa rekrytoinneissa usein vastuuhenkilöinä ja aloittavat rekrytointiprosessin oman yksikkönsä tarpeesta lähtien. Toiminnan ja osaamisen kehittämiseen esihenkilön pitää myös perehtyä, koska työ ei koskaan jää paikoilleen. Sekä itse työ että menetelmien muuttuminen vaatii kehittämistä ja suunnitelmallinen näiden asioiden eteenpäin vieminen on osa esihenkilön tehtävää.

Kuuden kuukauden kohdalla pidetään perehdytys- ja osaamiskeskustelu HR-tiimin kanssa prosessista kokonaisuudessaan, toiveista, tarpeista tulevaisuuden suhteen ja annetaan yleisesti palautetta. Tässä voidaan vielä sopia jatkotapaamisia tarpeen mukaan osaamisenkehittymisen seuraamiseksi.

Oletuksena oli että esihenkilötehtävään tulevalle on tietty koulutus- tai osaamistaso jota soveltaa esihenkilötehtävässään. Työhön tultaessa pidettävä

yleisperehdytys on tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä todella hyvä ja kattava, se on hyvä pitää edelleen, siinä on paljon hyvää käytännön asiaa.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Kyselyn perusteella tarve perehdytyksen johdonmukaiselle suunnittelulle ja toteuttamiselle oli todellinen. Myös lainsäädäntö tukee osaltaan tätä, jokaisella on oikeus tehtävänsä vaatimaan perehdytykseen ja työhön opastamiseen. Esihenkilön omaan tehtävään perehdyttäminen on myös erityisen tärkeää työssä viihtymisen ja tehtävän onnistuneen suorittamisen kannalta. Perehdytys on myös osa työhyvinvoinnin huomioimista ja tukee osaltaan jaksamista. Tukimateriaalin hankinnan yhteydessä kävi ilmi erilaiset puutteet sekä toiveet ja niistä on hyvä jatkaa kehitystyötä organisaation perehdytyksen suhteen.

### **6.1 Johtopäätökset tuotoksesta**

Tuotos toimii perehdytyksen runkona, minkä ympärille voi lähteä kokoamaan täydentävää materiaalia perehdytyksestä. Perehdytettävä asia on koottuna yhteen ja runkoon on koottu myös tärkeimmät osa-alueet, jotka nousivat esiin myös kyselyn pohjalta. Tuotos on raakarunko perehdytyksen osa-alueista. Toimeksiantajayrityksen HR-yksikkö voi lähteä viemään tätä sähköiseen järjestelmään sekä täydentää perehdytettävän asian tarpeen ja olemassa olevan materiaalin mukaan. Perehdytysmalli on kattava läpileikkaus esihenkilön työhön perehdyttämisen osa-alueista ja käytettävissä mallina.

### **6.2 Kehitysehdotukset jatkossa**

Esihenkilökyselyn pohjalta jatkossa perehdytykseen voisi hyödyntää useampakin heidän antamaansa ideaa. Näin sitoutuminen ja innostuminen olisi varmempaa ja päästäisiin tasalaatuiseen perehdytykseen. Eräs esihenkilö heitti hienon tavoitteen, *"luodaan Suomen paras perehdytysohjelma ja laitetaan taustaprosessit kuntoon!"*. Ihailtavaa sitoutumista ja asioihin paneutumista heiltä todella löytyy, joten sen hyödyntäminen jatkossa olisi varmasti voimavara tälle organisaatiolle. Osa ideoista on tulossa toteen jo lähitulevaisuudessa GPS:n kehityksen myötä. Toimeksiantajayritykselle jää Webropol-kyselyn vastaukset hyödynnettäväksi kokonaisuudessaan sekä laatimani perehdytysrunko.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useammalla tavalla, eettisyys huomioidaan lähteiden hankinnassa ja esimerkiksi kyselyn toteuttamisessa. Toimintatavat tutkimusmaailmassa ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Näitä noudatetaan kaikissa vaiheissa tutkimusta tehtäessä ja sen tuloksia sovellettaessa. Lähteitä käytetään asianmukaisesti tekijät huomioiden ja käytetään asianmukaisia viittauksia. (TENK 2012.) Omassa työssäni huomioin anonyymiteetin kyselyä laatiessani, että kukaan ei koe henkilöityvänsä esimerkiksi jonkin haasteen tiimoilta. Tutkimus on toistettavissa samoilla lähtökohdilla uudestaan. Teoriaa laadittaessa on huomioitu toimeksiantajayrityksen tietosuojakäytännöt ja minua tekijänä sitoo edelleen GDPR:n mukainen keväällä laadittu ja allekirjoitettu sopimus tietosuojasta ja -käytännöistä.

Kysymykset kyselyyn laadittiin yhteistyössä työelämän ohjaajan kanssa. Kyselyn vastauksia luokittelin eri osa-alueittain ja ryhmittelin vastaukset ryppäiksi. Samoja sanoja ja termejä sisältävät vastaukset luokiteltiin aina yhden aihealueen alle. Löysin kuusi erilaista ryhmää joiden näin tukevan myös laatimaani perehdytysrunkoa. Kaikki kokoamani aineisto ja lähdemateriaali olivat mielestäni yleisesti hyväksyttäviä ja virallisten tahojen julkaisemia.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#8cd12e42> [viitattu 31.8.2022].

Eklund, A. 2020. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Grano Oy.

Framfot. 2022. Så lyckas du med introduction och onboarding – även på distans. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://www.framfot.se/tips/introduktion-och-onboarding/> [viitattu 2.9.2022]

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Helsinki: Alma Talent.

Hynninen, N. 2022. Keskustelut ja ohjaamistapaamiset. Joensuu Toimeksiantaja Yritys.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus-

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.

Ledarna – Sveriges Chefsorganisation. 2022. Ny som chef. WWW-dokumentti. Saatavilla <https://www.ledarna.se/utvecklas-som-chef/chefsrollen-och-ledarskapet/ny-som-chef/> [viitattu 1.9.2022].

Moilanen, S. 2019. Esimiesten perehdytyksessä tulee ottaa huomioon psykososiaalinen kuormitus. WWW-dokumentti. Saatavilla <https://www.sttinfo.fi/tiedote/esimiesten-perehdytyksessa-tulee-ottaa-huomioon-psykososiaalinen-kuormitus?publisherId=58138424&releaseId=69863236> [viitattu 1.9.2022]

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parviainen, K. 2022. Keskustelut teamsissa ja työpaikalla. Joensuu: Toimeksi-antajayritys.

Pro perehdytys. 2022. Esimiehen työnopastus on esimiehen vastuulla. WWW-dokumentti. Saatavilla <https://www.perehdytysjarjestelma.fi/esimiehen-perehdyttaminen> [viitattu 1.9.2022]

Rantanen, S. 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa. WWW-dokumentti. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa/c459a2a6-8e83-5b8f-8b02-de0b81bab219> [viitattu 10.9.2022]

Rauramo, P. 2022. Esimiesten perehdyttäminen, keskeinen lainsäädäntö tu-  
tuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell.

Resources for employers. 2022. Onboarding new managers checklist. WWW-dokumentti. Saatavilla <https://resources.workable.com/onboarding-new-managers-checklist> [viitattu 1.9.2022]

Ristikangas, V., Pitkänen, E. & Aaltonen, T. 2015. Asiantuntijasta esimies: In-  
nostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum.

Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tam-  
pere: Taurus Media.

TENK Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö.  
PDF-dokumentti. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 31.8.2022].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtanen, M. 2020. Esimiehelläkin on oikeus hyvään perehdytykseen. WWW-  
dokumentti. Saatavilla <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/esimiehelläkin-on-oikeus-hyvaan-perehdytykseen/> [viitattu 1.9.2022]

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.  
Helsinki: Edita.

Wessman, J. 2022. Työvoimaa ja osaajia on – työnantajista osatyökykyisyys  
on yhä useammin mahdollisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa [https://valtio-  
neuvosto.fi/-/1410877/tyovoimaa-ja-osaajia-on-tyonantajista-osatyokykyisyys-  
on-yha-useammin-mahdollisuus](https://valtio-neuvosto.fi/-/1410877/tyovoimaa-ja-osaajia-on-tyonantajista-osatyokykyisyys-on-yha-useammin-mahdollisuus) [viitattu 10.9.2022]

Yhteistoimintalaki 1333/2021.

Ylinen, I. 2021. Hyvää tarkoittavat tukitoimet osatyökykyisille vievät usein kauemmas työelämästä. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://akava.fi/akavalainen/hyvaa-tarchoittavat-tukitoimet-osatyokykyisille-vievat-toisinaan-kauemmas-tyoelamasta/> [viitattu 10.9.2022]

Yritys Oy. 2022. Intran materiaalit. Toimeksiantaja.

Runko Salainen